

Петро І. Коренюк¹, Микола В. Зось-Кіор²,
Богдан Ф. Кізиун³, Володимир О. Кириченко⁴

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА СТАРТАП ПРОЄКТУВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком закладів охорони здоров'я в умовах диджиталізації та стартап проєктування. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації медичних установ до сучасних технологічних змін, підвищення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Аналізуються основні тенденції розвитку цифрових медичних технологій, їх вплив на інфраструктуру, кадровий потенціал та організаційні процеси у сфері охорони здоров'я. Особлива увага приділяється питанням інвестиційного забезпечення та залучення стартап-інновацій як інструменту підвищення якості медичних послуг. Визначено ключові стратегічні орієнтири розвитку закладів охорони здоров'я, серед яких цифрова трансформація, впровадження штучного інтелекту, телемедицина та оптимізація управлінських процесів. Досліджено динаміку змін у структурі лікарняних установ та кадрового складу, що підкреслює важливість ефективного управління людськими ресурсами та фінансовими потоками. Результати аналізу свідчать про необхідність розробки нових стратегічних підходів до управління медичними закладами, що враховують сучасні виклики та перспективи цифровізації. Запропоновані практичні рекомендації щодо інтеграції інноваційних технологій у систему охорони здоров'я можуть слугувати основою для підвищення ефективності управлінських рішень та розвитку стартап-екосистеми у сфері медицини.

Ключові слова. Стратегічне управління, інноваційно-інвестиційний розвиток, заклади охорони здоров'я, диджиталізація, стартап проєктування, ефективність, конкурентоспроможність.

Табл. 6. Рис. 1. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-20-34

Petr Koreniuk, Mykola Zos-Kior, Kiziun Bogdan, Volodymyr Kirichenko

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND STARTUP DESIGN

The article is devoted to the study of strategic management of innovative and investment development of healthcare institutions in the context of digitalization and startup design. The relevance of the topic is due to the need to adapt medical institutions to modern technological changes, increase their efficiency, competitiveness and financial sustainability. The main trends in the development of digital medical technologies, their impact on infrastructure, human resources potential and organizational processes in the healthcare sector are analyzed. Special attention is paid to the issues of investment support and attracting startup innovations as a tool for improving the quality of medical services. Key strategic guidelines for the development of healthcare institutions are identified, including digital transformation, the introduction of artificial intelligence, telemedicine and optimization of management processes. The dynamics of changes in the structure of hospital institutions and staffing are studied, which emphasizes the importance of effective management of

¹ Dniprovsky State Technical University. Ukraine.

² Poltava State Agrarian University. Ukraine.

³ Odesa National Economic University. Ukraine.

⁴ State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling. Ukraine.

human resources and financial flows. The results of the analysis indicate the need to develop new strategic approaches to the management of medical institutions that take into account modern challenges and prospects for digitalization. The proposed practical recommendations for integrating innovative technologies into the healthcare system can serve as the basis for increasing the efficiency of management decisions and developing a startup ecosystem in the field of medicine.

Keywords. Strategic management, innovation and investment development, healthcare institutions, digitalization, startup design, efficiency, competitiveness.

Peer-reviewed, approved and placed: 04.01.2025.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком закладів охорони здоров'я обумовлена глобальними тенденціями цифровізації, що сприяють удосконаленню медичних послуг, персоналізації лікування та ефективному використанню ресурсів. Сучасна медицина потребує впровадження новітніх технологій для підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, оптимізації витрат і покращення якості обслуговування пацієнтів. Розвиток стартап-екосистеми відкриває нові можливості для залучення інвестицій та впровадження інноваційних рішень, що відповідають викликам сучасного світу. Особливої ваги ця тема набуває в контексті реформування сфери охорони здоров'я, що вимагає ефективних управлінських підходів та адаптації до кризових ситуацій. В умовах стрімкого розвитку технологій стратегічне управління та інтеграція цифрових рішень у діяльність медичних установ є важливими факторами їх сталого розвитку та ефективного функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Застосування стратегічне управління розвитком в закладах охорони здоров'я є дієвим способом, який дозволить збільшити ефективність управління медичними установами. Стратегічне управління розвитком в закладах охорони здоров'я передбачає постановку цілей та завдань на довгострокову перспективу, розвиток певних взаємин між медичними організаціями та навколишнім середовищем, що відповідають їхньому внутрішньому потенціалу та дозволяють зберегти сприйнятливність до зовнішніх та внутрішніх вимог [2-3; 8; 10-14].

При стратегічному управлінні визначають стратегічні вектори вдосконалення державних управління та регулювання, враховуючи, що галузь охорони здоров'я відрізняється від інших галузей з метою діяльності та способів їх досягнення, чітко окреслюються умови, що впливають на них. Як у будь-якій галузі, так і в системі охорони здоров'я є зовнішні умови, які впливатимуть на стратегічні показники: політичні (охорона здоров'я населення); соціальні; економічні. Стратегічна модель системи охорони здоров'я посиляється на вектори вдосконалення та результативності:

- цільові стратегічні показники, які відповідають за діяльність системи охорони здоров'я, що формуються на державному рівні;
- стратегічні показники самої структури системи охорони здоров'я, які відповідають за рівень функціонування державних органів влади безпосередньо із медичними організаціями;
- показники наявності стратегічних ресурсів (фінансові, трудові, інтелектуальні, інформаційні), що формуються всередині медичної організації;

- стратегічні показники роботи системи охорони здоров'я, які відповідають за результат, формуються у контролюючих органах системи охорони здоров'я [1; 5-7; 9].

Метою дослідження є обґрунтування нових підходів до стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком закладів охорони здоров'я в умовах диджиталізації та стартап проектування.

Основні результати дослідження. Вивчаючи та аналізуючи елементи стратегічної моделі охорони здоров'я, представимо на основі даних статистичного щорічника України за останній період динаміку кількості лікарняних закладів України за останнє п'ятиріччя (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка кількості лікарняних закладів України, 2019-2023 рр., на основі [4]

Лікарняні установи	2019	2020	2021	2022	2023	В середньому, 2019-2023 рр.	Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
							абсолютне, +/-	відносне, %
Кількість лікарняних закладів, тис. об'єктів	1,60	1,60	1,20	1,40	1,40	1,44	-0,20	0,88
Кількість лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів, тис. об'єктів	10,60	10,60	8,20	9,50	9,40	9,66	-1,20	0,89

Спостерігається зниження кількості лікарняних закладів на 200 об'єктів або на 12,50% у порівнянні з 2019 р., зниження кількості лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів на 1200 об'єктів або на 11,32%.

Цю динаміку зобразимо графічно на рис., табл. 2.

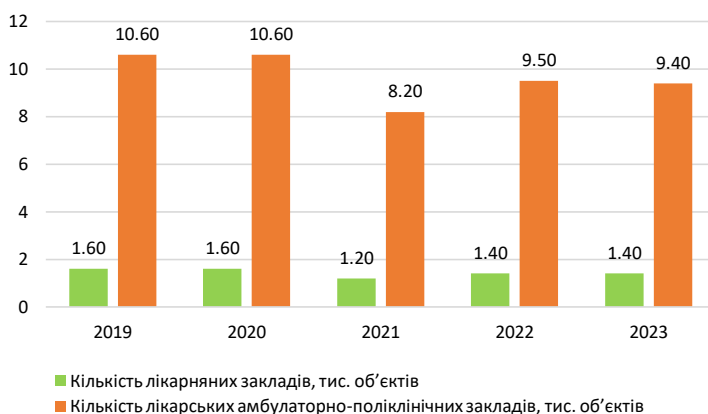


Рис. 1. Динаміка лікарняних установ України, 2019-2023 рр., на основі [4]

Таблиця 2. Динаміка лікарських кадрів системи охорони здоров'я України, 2019-2023 рр., на основі [10]

Адміністративні території	Штатні лікарські посади - всього					Зайняті лікарські посади - всього				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	187 972,75	181 897,75	179 542,75	177 007,75	173 292,75	163 281,75	154 365,25	153 448,75	147 198,92	143 132,42
Вінницька	7 722,25	7 678,75	7 635,25	7 691,75	7 648,25	6 845,00	6 670,75	6 696,50	6 588,92	6 514,67
Волинська	4 456,00	4 322,25	4 388,50	4 321,42	4 287,67	3 927,75	3 780,75	3 633,75	3 686,75	3 539,75
Дніпропетровська	15 807,25	15 330,00	14 852,75	14 375,50	13 898,25	13 536,25	12 761,25	12 986,25	12 544,58	12 269,58
Донецька	8 182,75	8 061,00	7 939,25	7 817,50	7 695,75	6 517,50	6 222,75	5 928,00	5 633,25	5 338,50
Житомирська	5 328,75	5 213,75	5 298,75	5 250,42	5 235,42	4 690,00	4 465,75	4 441,50	4 383,92	4 359,67
Закарпатська	4 432,50	4 253,00	4 273,50	4 160,67	4 081,17	4 029,25	3 771,25	3 713,25	3 521,92	3 363,92
Запорізька	9 498,75	9 111,00	9 123,25	8 868,83	8 681,08	8 151,75	7 594,00	7 536,25	7 145,17	6 837,42
Івано-Франківська	7 239,00	7 006,50	7 074,00	6 941,50	6 859,00	6 607,25	6 326,25	6 345,25	6 164,25	6 033,25
Київська**	8 446,25	7 868,50	7 890,75	7 513,00	7 535,25	6 613,25	6 107,50	6 201,75	5 896,00	5 690,25
Кіровоградська	4 310,25	4 165,50	4 120,75	4 009,33	3 914,58	3 684,00	3 347,75	3 311,50	3 275,25	3 089,00
Луганська	3 066,75	2 802,50	2 538,25	2 274,00	2 009,75	2 362,00	2 249,50	2 137,00	2 024,50	1 912,00
Львівська	12 116,25	12 152,50	12 188,75	12 225,00	12 261,25	11 537,00	11 348,75	11 360,50	11 238,92	11 150,67
Миколаївська	4 466,75	4 232,00	4 197,25	4 029,17	3 894,42	3 760,50	3 541,00	3 321,50	3 102,00	2 882,50
Одеська	11 468,00	11 079,75	10 691,50	10 303,25	9 915,00	9 632,00	9 005,00	8 378,00	7 751,00	7 124,00
Полтавська	7 285,75	7 194,25	7 102,75	7 111,25	7 219,75	6 379,50	6 184,25	6 189,00	6 260,42	6 065,17
Рівненська	5 207,25	5 098,50	4 989,75	4 881,00	4 772,25	4 611,00	4 347,00	4 483,00	4 352,33	4 288,33
Сумська	5 040,25	4 779,00	4 517,75	4 256,50	3 995,25	4 327,50	4 031,50	3 735,50	3 439,50	3 143,50
Тернопільська	5 378,25	5 350,00	5 321,75	5 393,50	5 365,25	4 817,50	4 703,50	4 889,50	4 475,50	4 361,50
Харківська	13 882,25	13 227,50	12 572,75	12 918,00	12 263,25	12 373,75	11 550,50	11 727,25	10 237,33	10 914,08
Херсонська	4 402,75	4 101,25	3 799,75	3 498,25	3 196,75	3 732,25	3 385,25	3 038,25	2 691,25	2 344,25
Хмельницька	5 636,25	5 567,50	5 598,75	5 563,33	5 544,58	5 108,25	4 876,00	4 843,75	4 978,17	4 845,92
Черкаська	5 499,50	5 248,25	5 197,00	5 012,42	4 861,17	4 855,00	4 405,00	4 405,00	4 108,33	3 878,33
Чернівецька	4 895,75	4 900,00	4 924,25	4 935,17	4 949,42	4 603,00	4 518,50	4 434,00	4 749,50	4 665,00
Чернігівська	4 772,50	4 493,25	4 414,00	4 201,42	4 022,17	4 039,00	3 728,00	3 417,00	3 106,00	2 795,00
м. Київ	19 430,75	18 661,25	18 891,75	19 455,58	19 186,08	16 531,50	15 413,50	16 295,50	15 844,17	15 726,17

Продовження табл. 2.

Адміністративні території	Число лікарів фізичних осіб					В середньому штатних лікарських посад, 2019-2023 рр.	В середньому зайнятих лікарських посад, 2019-2023 рр.	В середньому лікарів, осіб, 2019-2023 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023			
	Україна	154 265	147 361	143 900	163 000			
Вінницька	7195	6 933	6700	7400	7400	7 675,25	6 663,17	7 126
Волинська	3747	3 633	3400	3800	3800	4 355,17	3 713,75	3 676
Дніпропетровська	12093	11 466	11000	13200	12600	14 852,75	12 819,58	12 072
Донецька	5372	5 192	5300	4500	4200	7 939,25	5 928,00	4 913
Житомирська	4169	4 017	3900	4400	4400	5 265,42	4 468,17	4 177
Закарпатська	4290	3 999	3900	4500	4500	4 240,17	3 679,92	4 238
Запорізька	7320	7 023	6800	5800	5600	9 056,58	7 452,92	6 509
Івано-Франківська	7454	7 140	7000	7700	7600	7 024,00	6 295,25	7 379
Київська**	6075	5 646	5500	6300	6300	7 850,75	6 101,75	5 964
Кіровоградська	2982	2 791	2700	3100	3100	4 104,08	3 341,50	2 935
Луганська	1934	1 869	1800	1300	1200	2 538,25	2 137,00	1 621
Львівська	12143	11 880	11800	12600	12600	12 188,75	11 327,17	12 205
Миколаївська	3176	2 990	2900	3000	3000	4 163,92	3 321,50	3 013
Одеська	9644	9 334	9100	10600	10300	10 691,50	8 378,00	9 796
Полтавська	6091	5 887	5800	6700	6500	7 182,75	6 215,67	6 196
Рівненська	4324	4 168	4100	4600	4700	4 989,75	4 416,33	4 378
Сумська	3929	3 693	3700	4100	4100	4 517,75	3 735,50	3 904
Тернопільська	5032	4 853	4800	5300	5300	5 361,75	4 649,50	5 057
Харківська	11681	11 027	10500	11300	10900	12 972,75	11 360,58	11 082
Херсонська	3018	2 722	2700	2000	1600	3 799,75	3 038,25	2 408
Хмельницька	4870	4 659	4600	5200	5200	5 582,08	4 930,42	4 906
Черкаська	4163	3 792	3700	4300	4300	5 163,67	4 338,33	4 051
Чернівецька	4937	4 767	4700	5000	4900	4 920,92	4 594,00	4 861
Чернігівська	3471	3 293	3300	3300	3300	4 380,67	3 417,00	3 333
м. Київ	15155	14 587	14200	23000	22800	19 125,08	15 962,17	17 948

Продовження табл. 2.

Адміністративні території	Відхилення кількості штатних лікарських посад 2023 р. від 2019 р.		Відхилення кількості зайнятих лікарських посад 2023 р. від 2019 р.		Відхилення чисельності лікарів 2023 р. від 2019 р.	
	абсолютне, +/-	відносне, %	абсолютне, +/-	відносне, %	абсолютне, +/-	відносне, %
Україна	-14680,00	0,92	-20149,33	0,88	5935	1,04
Вінницька	-74,00	0,99	-330,33	0,95	205	1,03
Волинська	-168,33	0,96	-388,00	0,90	53	1,01
Дніпропетровська	-1909,00	0,88	-1266,67	0,91	507	1,04
Донецька	-487,00	0,94	-1179,00	0,82	-1172	0,78
Житомирська	-93,33	0,98	-330,33	0,93	231	1,06
Закарпатська	-351,33	0,92	-665,33	0,83	210	1,05
Запорізька	-817,67	0,91	-1314,33	0,84	-1720	0,77
Івано-Франківська	-380,00	0,95	-574,00	0,91	146	1,02
Київська**	-911,00	0,89	-923,00	0,86	225	1,04
Кіровоградська	-395,67	0,91	-595,00	0,84	118	1,04
Луганська	-1057,00	0,66	-450,00	0,81	-734	0,62
Львівська	145,00	1,01	-386,33	0,97	457	1,04
Миколаївська	-572,33	0,87	-878,00	0,77	-176	0,94
Одеська	-1553,00	0,86	-2508,00	0,74	656	1,07
Полтавська	-66,00	0,99	-314,33	0,95	409	1,07
Рівненська	-435,00	0,92	-322,67	0,93	376	1,09
Сумська	-1045,00	0,79	-1184,00	0,73	171	1,04
Тернопільська	-13,00	1,00	-456,00	0,91	268	1,05
Харківська	-1619,00	0,88	-1459,67	0,88	-781	0,93
Херсонська	-1206,00	0,73	-1388,00	0,63	-1418	0,53
Хмельницька	-91,67	0,98	-262,33	0,95	330	1,07
Черкаська	-638,33	0,88	-986,67	0,80	137	1,03
Чернівецька	53,67	1,01	62,00	1,01	-37	0,99
Чернігівська	-750,33	0,84	-1244,00	0,69	-171	0,95
м. Київ	-244,67	0,99	-805,33	0,95	7645	1,50

Стратегічним вектором вдосконалення державних управління й регулювання сфери охорони здоров'я є медичний персонал – основа ефективної та успішної діяльності медичних закладів. На основі статистичних даних Міністерства охорони здоров'я України представимо динаміку лікарських кадрів системи охорони здоров'я України в розрізі областей на останні п'ять років (табл. 2) [10].

Для наочної аналітичної характеристики можливе графічне подання динаміки штатних лікарських посад, зайнятих лікарських посад та чисельності лікарів по регіонах України і для подальшого дослідження та аналітики динаміки чисельності лікарів Полтавської, Тернопільської областей та м. Київ за останнє п'ятиріччя.

Далі проведемо вивчення укомплектованості штатних посад фізичними особами та забезпеченість лікарями на 10000 населення по регіонах України за останні п'ять років. (табл. 3)

Далі прослідкуємо динаміку чисельності молодших спеціалістів з медичною освітою системи міністерства охорони України за останні п'ять років в розрізі областей. Також, користуємося статистичними даними Міністерства охорони здоров'я України (табл. 4) [10].

Так, як і попередньо, можливе графічне представлення динаміки чисельності середнього медичного персоналу по регіонах України та для подальшого дослідження динаміки чисельності молодших спеціалістів Полтавської, Тернопільської областей та м. Київ за останні п'ять років.

Укомплектованість штатних посад молодших спеціалістів та забезпеченість середнім медичним персоналом на 10000 населення по регіонах України за останні п'ять років представлено (табл. 5).

Так, відмічаємо, що укомплектованість штатних посад лікарями на державному рівні за останні п'ять років 79,07%, а середнім та молодшим медичним персоналом 89,23%.

Забезпеченість лікарями на 10000 населення за останні п'ять років на рівні держави 36,40 тис. осіб, а середнім медичним персоналом на 10000 населення 69,44 тис. осіб. Ілюстративно можна проаналізувати за допомогою кругової діаграми.

Далі на основі консолідованої фінансової та бюджетної звітності за останній період по Міністерству охорони здоров'я України проаналізуємо основні показники діяльності медичних закладів України (табл. 6).

Якщо провести характеристику динамічних рядів основних показників діяльності медичних закладів України, то спостерігаємо їх зростання. Щодо елементів витрат за останній період, то найбільшу частку займають матеріальні витрати державних медичних закладів 87,29%, витрати на оплату праці займають 6,35%. Для аналітики їх візуально можна зобразити у вигляді кругової діаграми.

Висновки. Висновки дослідження свідчать про те, що стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком закладів охорони здоров'я є ключовим фактором їх сталого функціонування в умовах диджиталізації. Впровадження сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності медичних послуг, оптимізації ресурсів та покращенню доступності лікування.

Таблиця 3. Динаміка укомплектованості штатних посад фізичними особами та забезпеченість лікарями на 10000 населення по регіонах України, 2019-2023 рр., на основі [10]

Адміністративні території	% укомплектованості штатних посад фізичними особами						Забезпеченість лікарями на 10000 населення						В середньому укомплектованість штатних посад фізичними особами, 2019-2023 рр.	В середньому забезпеченість лікарями на 10000 населення, 2019-2023 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023				
	Україна	81,54	80,31	79,07	77,84	76,60	37,91	36,40	34,89	33,38	33,38	79,07		
Вінницька	93,17	90,29	87,41	84,53	81,65	46,77	45,55	44,33	43,11	41,89	87,41	44,33		
Волинська	84,09	84,05	84,01	83,97	83,93	36,42	35,46	34,5	33,54	32,58	84,01	34,50		
Дніпропетровська	76,5	74,79	73,08	71,37	69,66	38,11	36,53	34,95	33,37	31,79	73,08	34,95		
Донецька	65,65	64,41	63,17	61,93	60,69	28,19	27,56	26,93	26,3	25,67	63,17	26,93		
Житомирська	78,24	77,05	75,86	74,67	73,48	34,48	33,58	32,68	31,78	30,88	75,86	32,68		
Закарпатська	96,79	94,03	91,27	88,51	85,75	34,29	32,06	29,83	27,6	25,37	91,27	29,83		
Запорізька	77,06	77,08	77,1	77,12	77,14	43,4	42,16	40,92	39,68	38,44	77,10	40,92		
Івано-Франківська	102,97	101,91	100,85	99,79	98,73	54,59	52,56	50,53	48,5	46,47	100,85	50,53		
Київська**	71,93	71,75	71,57	71,39	71,21	34,22	31,67	29,12	26,57	24,02	71,57	29,12		
Кіровоградська	69,18	67	64,82	62,64	60,46	32,18	30,55	28,92	27,29	25,66	64,82	28,92		
Луганська	63,06	66,69	70,32	73,95	77,58	28,25	27,64	27,03	26,42	25,81	70,32	27,03		
Львівська	100,22	97,76	95,3	92,84	90,38	48,69	47,92	47,15	46,38	45,61	95,30	47,15		
Миколаївська	71,1	70,65	70,2	69,75	69,3	28,38	26,99	25,6	24,21	22,82	70,20	25,60		
Одеська	84,09	84,24	84,39	84,54	84,69	40,76	39,6	38,44	37,28	36,12	84,39	38,44		
Полтавська	83,6	81,83	80,06	78,29	76,52	44,17	43,17	42,17	41,17	40,17	80,06	42,17		
Рівненська	83,04	81,75	80,46	79,17	77,88	37,54	36,33	35,12	33,91	32,7	80,46	35,12		
Сумська	77,95	77,28	76,61	75,94	75,27	36,86	35,13	33,4	31,67	29,94	76,61	33,40		
Тернопільська	93,56	90,71	87,86	85,01	82,16	48,6	47,24	45,88	44,52	43,16	87,86	45,88		
Харківська	84,14	83,36	82,58	81,8	81,02	44,2	42,12	40,04	37,96	35,88	82,58	40,04		
Херсонська	68,55	66,37	64,19	62,01	59,83	29,4	26,81	24,22	21,63	19,04	64,19	24,22		
Хмельницька	86,4	83,68	80,96	78,24	75,52	38,91	37,55	36,19	34,83	33,47	80,96	36,19		
Черкаська	75,7	72,25	68,8	65,35	61,9	35,03	32,28	29,53	26,78	24,03	68,80	29,53		
Чернівецька	100,84	97,29	93,74	90,19	86,64	54,94	53,35	51,76	50,17	48,58	93,74	51,76		
Чернігівська	72,73	73,29	73,85	74,41	74,97	35,32	34,01	32,7	31,39	30,08	73,85	32,70		
м. Київ	77,99	78,17	78,35	78,53	78,71	51,79	49,94	48,09	46,24	44,39	78,35	48,09		

Таблиця 4. Динаміка чисельності молодших спеціалістів з медичною освітою системи міністерства охорони України, 2019-2023 рр., на основі [10]

Адміністративні території	Штатні посади середнього медперсоналу - всього					Зайняті посади середнього медперсоналу - всього				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	331 804,75	309 110,25	286 415,75	263 721,25	241 026,75	301 703,50	275 406,25	249 109,00	222 811,75	196 514,50
Вінницька	13 053,25	12 596,25	12 139,25	11 682,25	11 225,25	12 070,50	11 429,00	10 787,50	10 146,00	9 504,50
Волинська	8 815,75	8 320,75	7 825,75	7 330,75	6 835,75	8 285,00	7 771,00	7 257,00	6 743,00	6 229,00
Дніпропетровська	26 742,25	24 604,25	22 466,25	20 328,25	18 190,25	24 103,75	21 695,75	19 287,75	16 879,75	14 471,75
Донецька	15 644,25	15 033,50	14 422,75	13 812,00	13 201,25	14 115,75	13 072,75	12 029,75	10 986,75	9 943,75
Житомирська	11 011,00	10 450,25	9 889,50	9 328,75	8 768,00	10 386,00	9 636,25	8 886,50	8 136,75	7 387,00
Закарпатська	8 825,00	7 950,00	7 075,00	6 200,00	5 325,00	8 124,00	7 335,75	6 547,50	5 759,25	4 971,00
Запорізька	16 161,50	14 715,50	13 269,50	11 823,50	10 377,50	14 326,25	12 605,25	10 884,25	9 163,25	7 442,25
Івано-Франківська	11 993,50	11 313,00	10 632,50	9 952,00	9 271,50	11 329,50	10 588,75	9 848,00	9 107,25	8 366,50
Київська**	16 563,75	14 737,50	12 911,25	11 085,00	9 258,75	13 535,50	11 978,00	10 420,50	8 863,00	7 305,50
Кіровоградська	9 109,75	8 413,00	7 716,25	7 019,50	6 322,75	8 457,50	7 625,75	6 794,00	5 962,25	5 130,50
Луганська	5 928,25	5 247,25	4 566,25	3 885,25	3 204,25	5 338,50	4 773,50	4 208,50	3 643,50	3 078,50
Львівська	21 068,25	20 039,00	19 009,75	17 980,50	16 951,25	20 491,00	19 177,75	17 864,50	16 551,25	15 238,00
Миколаївська	8 584,25	7 934,00	7 283,75	6 633,50	5 983,25	7 607,00	7 004,50	6 402,00	5 799,50	5 197,00
Одеська	19 059,50	17 999,25	16 939,00	15 878,75	14 818,50	16 320,75	14 981,00	13 641,25	12 301,50	10 961,75
Полтавська	12 780,50	12 399,25	12 018,00	11 636,75	11 255,50	11 499,00	11 081,75	10 664,50	10 247,25	9 830,00
Рівненська	10 494,25	9 780,25	9 066,25	8 352,25	7 638,25	9 942,75	9 063,00	8 183,25	7 303,50	6 423,75
Сумська	10 310,75	9 260,25	8 209,75	7 159,25	6 108,75	9 594,75	8 609,50	7 624,25	6 639,00	5 653,75
Тернопільська	9 443,75	9 073,50	8 703,25	8 333,00	7 962,75	8 741,25	8 296,50	7 851,75	7 407,00	6 962,25
Харківська	20 889,50	19 565,75	18 242,00	16 918,25	15 594,50	19 084,25	17 327,00	15 569,75	13 812,50	12 055,25
Херсонська	8 739,00	7 843,25	6 947,50	6 051,75	5 156,00	8 151,50	7 245,50	6 339,50	5 433,50	4 527,50
Хмельницька	10 805,25	10 241,75	9 678,25	9 114,75	8 551,25	10 194,50	9 429,50	8 664,50	7 899,50	7 134,50
Черкаська	11 586,50	10 851,75	10 117,00	9 382,25	8 647,50	10 905,75	9 905,75	8 905,75	7 905,75	6 905,75
Чернівецька	7 085,25	6 779,25	6 473,25	6 167,25	5 861,25	6 676,25	6 253,50	5 830,75	5 408,00	4 985,25
Чернігівська	10 158,25	8 959,25	7 760,25	6 561,25	5 362,25	9 495,00	8 306,75	7 118,50	5 930,25	4 742,00
м. Київ	26 951,50	25 002,50	23 053,50	21 104,50	19 155,50	22 927,50	20 212,50	17 497,50	14 782,50	12 067,50

Продовження табл. 4.

Адміністративні території	Фізичні особи середнього медперсоналу, осіб					В середньому штатних посад середнього медперсоналу, 2019-2023 рр.	В середньому зайнятих посад середнього медперсоналу, 2019-2023 рр.	В середньому осіб середнього медперсоналу, осіб, 2019-2023 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023			
Україна	296 054	273 526	261 300	268 200	257 500	286 415,75	249 109,00	271 316
Вінницька	12930	12 235	11500	11500	11200	12 139,25	10 787,50	11 873
Волинська	9210	8 526	8000	7900	7800	7 825,75	7 257,00	8 287
Дніпропетровська	21918	20 046	19000	20900	20200	22 466,25	19 287,75	20 413
Донецька	12927	12 217	12100	9800	8700	14 422,75	12 029,75	11 149
Житомирська	10626	9 855	9400	9800	9500	9 889,50	8 886,50	9 836
Закарпатська	9004	8 204	7700	7700	7300	7 075,00	6 547,50	7 982
Запорізька	13185	11 828	11200	7700	7300	13 269,50	10 884,25	10 243
Івано-Франківська	12723	11 814	11300	11400	11100	10 632,50	9 848,00	11 667
Київська**	12279	11 286	10800	11000	10800	12 911,25	10 420,50	11 233
Кіровоградська	7994	7 375	6800	6900	6800	7 716,25	6 794,00	7 174
Луганська	4927	4 533	4400	2800	2500	4 566,25	4 208,50	3 832
Львівська	21469	19 959	18700	18800	18300	19 009,75	17 864,50	19 446
Миколаївська	7197	6 732	6500	6400	6000	7 283,75	6 402,00	6 566
Одеська	15650	14 442	13700	15800	14900	16 939,00	13 641,25	14 898
Полтавська	11404	10 911	10500	10800	10600	12 018,00	10 664,50	10 843
Рівненська	10960	9 968	9400	9300	9000	9 066,25	8 183,25	9 726
Сумська	9599	8 831	8400	8600	8300	8 209,75	7 624,25	8 746
Тернопільська	9588	8 927	8700	8300	8100	8 703,25	7 851,75	8 723
Харківська	17562	16 264	15700	16400	15700	18 242,00	15 569,75	16 325
Херсонська	7420	6 627	6300	4800	3500	6 947,50	6 339,50	5 729
Хмельницька	10819	9 941	9600	9800	9600	9 678,25	8 664,50	9 952
Черкаська	10198	9 247	8800	9200	9100	10 117,00	8 905,75	9 309
Чернівецька	7676	7 123	6900	7000	6600	6 473,25	5 830,75	7 060
Чернігівська	9332	8 416	8200	7900	7700	7 760,25	7 118,50	8 310
м. Київ	19457	18 219	17700	27700	26900	23 053,50	17 497,50	21 995

Продовження табл. 4.

Адміністративні території	Відхилення кількості штатних середнього медперсоналу 2023 р. від 2019 р.		Відхилення кількості зайнятих посад середнього медперсоналу 2023 р. від 2019 р.		Відхилення чисельності середнього медперсоналу 2023 р. від 2019 р.	
	абсолютне, +/-	відносне, %	абсолютне, +/-	відносне, %	абсолютне, +/-	відносне, %
Україна	-90778,00	0,73	-105189,00	0,65	-38 554	0,87
Вінницька	-1828,00	0,86	-2566,00	0,79	-1 730	0,87
Волинська	-1980,00	0,78	-2056,00	0,75	-1 410	0,85
Дніпропетровська	-8552,00	0,68	-9632,00	0,60	-1 718	0,92
Донецька	-2443,00	0,84	-4172,00	0,70	-4 227	0,67
Житомирська	-2243,00	0,80	-2999,00	0,71	-1 126	0,89
Закарпатська	-3500,00	0,60	-3153,00	0,61	-1 704	0,81
Запорізька	-5784,00	0,64	-6884,00	0,52	-5 885	0,55
Івано-Франківська	-2722,00	0,77	-2963,00	0,74	-1 623	0,87
Київська**	-7305,00	0,56	-6230,00	0,54	-1 479	0,88
Кіровоградська	-2787,00	0,69	-3327,00	0,61	-1 194	0,85
Луганська	-2724,00	0,54	-2260,00	0,58	-2 427	0,51
Львівська	-4117,00	0,80	-5253,00	0,74	-3 169	0,85
Миколаївська	-2601,00	0,70	-2410,00	0,68	-1 197	0,83
Одеська	-4241,00	0,78	-5359,00	0,67	-750	0,95
Полтавська	-1525,00	0,88	-1669,00	0,85	-804	0,93
Рівненська	-2856,00	0,73	-3519,00	0,65	-1 960	0,82
Сумська	-4202,00	0,59	-3941,00	0,59	-1 299	0,86
Тернопільська	-1481,00	0,84	-1779,00	0,80	-1 488	0,84
Харківська	-5295,00	0,75	-7029,00	0,63	-1 862	0,89
Херсонська	-3583,00	0,59	-3624,00	0,56	-3 920	0,47
Хмельницька	-2254,00	0,79	-3060,00	0,70	-1 219	0,89
Черкаська	-2939,00	0,75	-4000,00	0,63	-1 098	0,89
Чернівецька	-1224,00	0,83	-1691,00	0,75	-1 076	0,86
Чернігівська	-4796,00	0,53	-4753,00	0,50	-1 632	0,83
м. Київ	-7796,00	0,71	-10860,00	0,53	7 443	1,38

Таблиця 5. Динаміка укомплектованості штатних посад фізичними особами та забезпеченості середнім медичним персоналом на 10000 населення по регіонах України, 2019-2023 рр., на основі [10]

Адміністративні території	% укомплектованості штатних посад фізичними особами					Забезпеченість середнім медперсоналом на 10000 населення					В середньому укомплектованість штатних посад фізичними особами, 2019-2023 рр.	В середньому забезпеченість середнім медперсоналом на 10000 населення, 2019-2023 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023		
	Україна	90,96	90,09	89,23	88,36	87,50	80,50	74,97	69,44	63,92		
Вінницька	99,06	97,13	95,2	93,27	91,34	84,05	80,39	76,73	73,07	69,41	95,20	76,73
Волинська	104,47	102,47	100,47	98,47	96,47	89,53	83,21	76,89	70,57	64,25	100,47	76,89
Дніпропетровська	81,96	81,47	80,98	80,49	80	69,07	63,87	58,67	53,47	48,27	80,98	58,67
Донецька	82,63	81,27	79,91	78,55	77,19	67,84	64,86	61,88	58,9	55,92	79,91	61,88
Житомирська	96,5	94,3	92,1	89,9	87,7	87,89	82,38	76,87	71,36	65,85	92,10	76,87
Закарпатська	81,58	80,38	79,18	77,98	76,78	78,17	71,01	63,85	56,69	49,53	79,18	63,85
Запорізька	106,08	104,43	102,78	101,13	99,48	93,18	86,97	80,76	74,55	68,34	102,78	80,76
Івано-Франківська	74,13	76,58	79,03	81,48	83,93	69,17	63,31	57,45	51,59	45,73	79,03	57,45
Київська**	87,75	87,66	87,57	87,48	87,39	86,26	80,71	75,16	69,61	64,06	87,57	75,16
Кіровоградська	83,11	86,39	89,67	92,95	96,23	71,97	67,04	62,11	57,18	52,25	89,67	62,11
Львівська	101,9	99,6	97,3	95	92,7	86,09	80,5	74,91	69,32	63,73	97,30	74,91
Луганська	83,84	84,85	85,86	86,87	87,88	64,31	60,78	57,25	53,72	50,19	85,86	57,25
Миколаївська	82,11	80,24	78,37	76,5	74,63	66,14	61,27	56,4	51,53	46,66	78,37	56,40
Одеська	89,23	88	86,77	85,54	84,31	82,69	80,01	77,33	74,65	71,97	86,77	77,33
Полтавська	104,44	101,92	99,4	96,88	94,36	95,15	86,87	78,59	70,31	62,03	99,40	78,59
Рівненська	93,1	95,36	97,62	99,88	102,14	90,04	84	77,96	71,92	65,88	97,62	77,96
Сумська	101,53	98,39	95,25	92,11	88,97	92,6	86,9	81,2	75,5	69,8	95,25	81,20
Тернопільська	84,07	83,12	82,17	81,22	80,27	66,45	62,12	57,79	53,46	49,13	82,17	57,79
Харківська	84,91	84,49	84,07	83,65	83,23	72,29	65,27	58,25	51,23	44,21	84,07	58,25
Херсонська	100,13	97,06	93,99	90,92	87,85	86,45	80,13	73,81	67,49	61,17	93,99	73,81
Хмельницька	88,02	85,21	82,4	79,59	76,78	85,81	78,72	71,63	64,54	57,45	82,40	71,63
Черкаська	108,34	105,07	101,8	98,53	95,26	85,42	79,72	74,02	68,32	62,62	101,80	74,02
Чернівецька	91,87	93,94	96,01	98,08	100,15	94,96	86,93	78,9	70,87	62,84	96,01	78,90
Чернігівська	72,19	72,87	73,55	74,23	74,91	66,5	62,38	58,26	54,14	50,02	73,55	58,26
м. Київ	90,96	90,09	89,23	88,36	87,50	80,50	74,97	69,44	63,92	58,39	89,23	69,44

Таблиця 6. Основні показники діяльності медичних закладів України, 2019- I півріччя 2024 рр., на основі [10]

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	I півріччя 2024	В середньому 2019- I півріччя 2024 рр.
	Основні засоби	6725258414,60	9447696749,50	12120874639,00	14872303385,00	178033333159,00	20218659164,00
Інвестиційна нерухомість	27145874,30	29727244,50	29191431,00	39263667,00	38075542,00	38192040,00	33599299,80
Цільове фінансування	1905951685,20	1578651136,00	944903640,00	1421652338,00	520885728,00	154157346,00	1087700312,20
Доходи	175812876345,10	136802742780,00	166144645288,00	177614005344,00	167797665797,00	88611687530,00	152130603847,35
Витрати	171466296961,00	137294318766,00	159893053904,00	179445089986,00	172361194550,00	92421458865,00	152146902172,00
Профіцит/дефіцит	4346579384,10	-491575986,00	6251591384,00	-1831084642,00	-4563528753,00	-3809771335,00	-16298324,65
Видатки бюджету (кошторису) на охорону здоров'я	130107750674,80	131024176245,00	152030998874,00	172604329116,00	166082675994,00	89099219955,00	140158191809,80
Елементи витрат за обмінними операціями							
	2019	2020	2021	2022	2023	I півріччя 2024	В середньому 2019- I півріччя 2024 рр.
Стаття витрат							Частка витрат за обмінними операціями в загальних витратах, 2019- I півріччя 2024 рр.
Витрати на оплату праці	7601682677,50	7696650492,00	9473797390,00	10159114345,00	9663733019,00	5468194589,00	8343862085,42
Відраховання на соціальні заходи	1661721277,50	1669026026,00	2070295471,00	2182012558,00	2084904968,00	1170495264,00	1806409260,75
Матеріальні витрати	89597286971,50	97666168559,00	128243898791,00	149035694684,00	144381661966,00	79226567892,00	114691879810,58
Амортизація	549402838,00	747567442,00	743663259,00	951102744,00	1139992467,00	208422779,00	723358588,17
Інші витрати	7864318849,50	5622985060,00	9092672750,00	6928415597,00	4610005171,00	833236256,00	5825272280,58
Всього	107274412614,00	113402397579,00	149624327661,00	169256339928,00	161880297591,00	86906916780,00	131390782025,50
							6,35%
							1,37%
							87,29%
							0,55%
							4,43%
							100,00%

Аналіз динаміки закладів охорони здоров'я та кадрового забезпечення вказує на необхідність посилення державної підтримки та залучення інвестицій для збереження стабільності системи. Водночас розвиток медичних стартапів відкриває нові можливості для інтеграції інноваційних технологій, що можуть суттєво підвищити якість медичних послуг та управлінських процесів. Успішна реалізація стратегічних підходів вимагає комплексного підходу, що поєднує ефективне управління, технологічний розвиток та оптимізацію фінансових ресурсів.

1. Баєва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 640 с.
2. Вороніна В.Л., Ішейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Випуск 1. С. 3-8.
3. Дейнека Т. А., Шкурупій О. В., Дивнич О. Д. Світовий ринок технологій та телекомунікацій: визначальні тренди та структурні зміни. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Випуск 2. С. 80-89.
4. Державна служба статистики. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
5. Лепейко Т.І., Зось-Кіор М.В., Федірець О.В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. Агросвіт. 2024. № 2. С. 4-13. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>
6. Марчишинець С.М., Марчишинець О.В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Випуск 1. С. 36-42.
7. Овчаренко Є. І., Овчаренко П. Є. Класифікація життєво важливих послуг у територіальній громаді в аспекті визначення заходів підвищення стійкості надавачів послуг. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»). 2024. Випуск 2. С. 68-76.
8. Семигіна Т. Аналіз політики охорони здоров'я. К.: ВПЦ НАУКМА, 2012. 479 с.
9. Федірець О.В., Гук О.В., Зось-Кіор М.В., Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 43-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43>
10. Фінансова та бюджетна звітність по Міністерству охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/finansova-ta-bjuzhetna-zvitnist-po-ministerstvu-ohoroni-zdorovja-ukraini>
11. Chakraborty I., Edirippulige S., Ilavarasan P. V. The role of telehealth startups in healthcare service delivery: a systematic review. International journal of medical informatics. 2023. Vol. 174. pp. 105048.
12. Mazur N., Khrystenko L., Pósztorovó J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. TEM Journal. 2021. Vol. 10, Issue 4. pp. 1605–1609.
13. Oftedal E. M., Foss L., Iakovleva T. Responsible for responsibility? A study of digital e-health startups. Sustainability. 2019. Vol. 11(19). pp. 5433.
14. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 39. pp. 259-269.

-
1. Baieva O. Menedzhment u haluzi okhorony zdorovia. K.: Tsentri navchalnoi literatury, 2008. 640 s.
 2. Voronina V.L., Ishcheikin T.Ie. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii: partysypatyvne liderstvo ta korporatyvna kultura samoosvity. Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho univertsytetu (Seriiia «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»). 2024. Vypusk 1. S. 3-8.
 3. Deineka T. A., Shkurupii O. V., Dyvnych O. D. Svitovyi rynek tekhnolohii ta telekomunikatsii: vyznachalni trendy ta strukturni zminy. Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho univertsytetu (Seriiia «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»). 2024. Vypusk 2. S. 80-89.

4. Derzhavna sluzhba statystyky. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
5. Lepeiko T.I., Zos-Kior M.V., Fedirets O.V. Dydzhytal-transformatsiia biznes-protsesiv adaptyvnykh pidpriemstv v konteksti staloho rozvytku ta upravlinnia zminamy. *Ahrosvit*. 2024. № 2. S. 4-13. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>
6. Marchyshynets S.M., Marchyshynets O.V. Formuvannia suchasnoi polityky upravlinnia innovatsiino-investytsiynym potentsialom promysloвого sektoru natsionalnoi ekonomiky. *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu (Seriia «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»)*. 2024. Vypusk 1. S. 36-42.
7. Ovcharenko Ye. I., Ovcharenko P. Ye. Klasyfikatsiia zhyttievo vazhlyvykh posluh u terytorialnii hromadi v aspekti vyznachennia zakhodiv pidvyshchennia stiikosti nadavachiv posluh. *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu (Seriia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»)*. 2024. Vypusk 2. S. 68-76.
8. Semyhina T. *Analiz polityky okhorony zdorovia*. K.: VPTs NaUKMA, 2012. 479 s.
9. Fedirets O.V., Huk O.V., Zos-Kior M.V., Dydzhytalizatsiia biznes-protsesiv ta biznes-planuvannia potentsiino ahresyvnykh pidpriemstv v umovakh znannievoi ekonomiky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 13. S. 43-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43>
10. Finansova ta biudzhetna zvitnist po Ministerstvu okhorony zdorovia Ukrainy. URL: <https://moz.gov.ua/uk/finansova-ta-biudzhetna-zvitnist-po-ministerstvu-okhoroni-zdorovja-ukraini>
11. Chakraborty I., Edirippulige S., Ilavarasan P. V. The role of telehealth startups in healthcare service delivery: a systematic review. *International journal of medical informatics*. 2023. Vol. 174. pp. 105048.
12. Mazur N., Khrystenko L., Pósztorovó J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4. pp. 1605–1609.
13. Oftedal E. M., Foss L., Iakovleva T. Responsible for responsibility? A study of digital e-health startups. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(19). pp. 5433.
14. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259-269.