

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-277-286](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-277-286)

УДК 338.24

JEL Classification: I10, I18

Богдан Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: b_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

Назарій Дмитрович Фіщук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: n_fishchuk@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

**МЕХАНІЗМ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ТА МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Стаття присвячена дослідженню механізмів адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я під впливом процесів цифровізації та в контексті мінливого безпекового середовища. Доведено, що сфера охорони здоров'я відіграє ключову роль у суспільному розвитку та є основою збереження генофонду нації. Здійснено оцінку непрямих втрат сфери охорони здоров'я в Україні. Аргументовано, що в умовах сучасних викликів адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я набуває стратегічного значення, оскільки потребує не лише фізичного відновлення інфраструктури, а й ефективних механізмів цифрової трансформації, фінансової стабілізації та адаптації до мінливого безпекового середовища. Встановлено, що адаптивний механізм управління змінами в закладах охорони здоров'я має включати низку ключових елементів, що забезпечуватимуть їх ефективне функціонування та розвиток в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища. Проаналізовано, що адаптивне управління у сфері охорони здоров'я реалізується через систему механізмів, що забезпечують ефективне реагування на виклики цифрової трансформації, динамічні зміни безпекового середовища, конкурентний тиск та внутрішні фактори, що сприяють досягненню стратегічних цілей медичних установ, зниженню негативного впливу зовнішніх загроз і усуненню суперечностей у процесі їхньої діяльності.

Ключові слова: адаптивне управління; заклади охорони здоров'я; інноваційний розвиток; цифровізація; цифрові технології, безпека.

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах постійних змін та викликів, які зумовлені як зовнішніми загрозами, так і внутрішніми трансформаціями. Це також і динамічні зміни безпекового середовища, глобальні пандемії та інші чинники, які вимагають від закладів охорони здоров'я гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Одночасно, впровадження цифрових технологій стає невід'ємною складовою сучасного управління, відкриваючи широкі можливості для інновацій, але водночас ставлячи нові виклики, які потребують оперативного та ефективного вирішення.

Заклади охорони здоров'я мають забезпечувати стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність у мінливому середовищі, що вимагає використання адаптивних механізмів управління, які повинні враховувати вплив цифровізації, а також передбачати ефективне управління ризиками в умовах невідомості. Недостатня інтеграція цифрових технологій та низький рівень

готовності медичних установ до їхнього впровадження обмежують їхню здатність забезпечувати високу якість медичних послуг. Водночас неефективне управління ризиками, пов'язаними з цифровою трансформацією, може призвести до збоїв у роботі закладів, втрати даних і зниження довіри пацієнтів.

Таким чином, актуалізується означена проблематика дослідження в контексті визначення основних елементів механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я, який враховував би динамізм цифрової трансформації та забезпечував їхню стійкість і ефективність у мінливому безпековому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адаптивного управління відображена у працях таких науковців як О. М. Полінкевич [4], Н. В. Прямухіна [7], Л. І. Фесік [9], В. Ю. Халіна [12] та ін. Окремі аспекти формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я розкрито у працях О. А. Мартинюк [11], О. А. Музики-Стефанчук [3] та ін. Проте сучасні виклики, зокрема війна, зміни в економічному середовищі та швидкий розвиток технологій вимагають гнучкості та здатності медичних закладів адаптуватися до нових реалій. Подальше вивчення цього питання дозволить не тільки оптимізувати управлінські процеси в охороні здоров'я, але й розробити ефективні стратегії для інтеграції новітніх технологій, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг.

Метою статті є характеристика механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та мінливого безпекового середовища в розрізі основних складових.

Виклад основного матеріалу. Війна завдала системі охорони здоров'я України масштабних втрат, які включають як прямі, так і непрямі фінансові збитки. Прямі втрати, пов'язані з руйнуванням та пошкодженням медичних закладів, оцінюються у 3,12 млрд \$ (інформація станом на початок 2024 року) [2]. Непрямі фінансові втрати перевищують 11 млрд \$ (інформація станом на 1 липня 2024 року) і здебільшого спричинені тимчасовим зупиненням діяльності закладів через безпекові ризики та виїзд пацієнтів за межі країни (табл. 1) [1]. В умовах таких викликів адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я набуває стратегічного значення, оскільки потребує не лише фізичного відновлення інфраструктури, а й ефективних механізмів цифрової трансформації, фінансової стабілізації та адаптації до мінливого безпекового середовища.

Таблиця 1

*Оцінка непрямих втрат сфери охорони здоров'я в Україні
станом на 1 липня 2024 року*

Види втрат	Оцінка втрат, \$ млрд
Зменшення доходів сектору	11,040
Витрати на демонтаж та вивезення будівельних відходів	0,312
Загальні непрямі втрати сектору	11,352

Джерело: [1].

Сфера охорони здоров'я відіграє ключову роль у суспільному розвитку та є основою збереження генофонду нації. У сучасних умовах воєнного стану вдосконалення системи охорони здоров'я має вирішальне значення для збереження здоров'я населення України [8]. Тому, зважаючи на динамічність середовища, актуалізуються питання використання адаптивних механізмів управління сучасних бізнес-структур, адаптуючи їх до специфіки функціонування закладів охорони здоров'я, особливістю діяльності яких є те, що крім традиційних бізнес-завдань, вони повинні забезпечувати надання якісних медичних послуг, що вимагає адаптації існуючих механізмів управління до специфічних потреб медичних установ.

Адаптивне управління являє собою самостійну управлінську концепцію, спрямовану на оптимізацію ключових параметрів і врахування динамічних змін для відповідності сучасним умовам функціонування. Воно забезпечує ефективне планування, прогнозування та моніторинг, а також сприяє впровадженню гнучких і інноваційних підходів до управлінських процесів [7, с. 16]. Також адаптивне управління розглядають через призму аналізу його структури та основних компонентів; як діяльність, що забезпечує підтримку; як самостійну управлінську функцію, а також крізь призму системного підходу [12]. У свою чергу адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації потребує гнучкого підходу, стратегічного планування та взаємодії, що дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні технології й оптимізувати процеси для підвищення якості медичних послуг [10, с. 285].

Функції механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та змінного безпекового середовища формуються на основі алгоритму управлінського процесу, побудованого на адаптивних засадах:

- виникнення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (стимулів), що ініціюють реакцію закладу охорони здоров'я на виклики цифровізації та безпекових загроз;
- збір, аналіз і оцінка інформації для усвідомлення потреби в коригуванні управлінських рішень відповідно до актуальної ситуації;
- колективне формування стратегічних і тактичних цілей розвитку, трансформація цих цілей у внутрішні мотиваційні механізми персоналу;
- розробка адаптивних моделей управління, де загальні параметри визначають керівні органи, а локальна адаптація здійснюється на рівні виконавців через вибір оптимальних критеріїв реалізації;
- самоорганізація та інтеграція управлінських рішень через узгодження цілей, координацію дій і впровадження адаптивних моделей у роботу закладу;
- постійний моніторинг і самокоригування виконавцями, аналіз ефективності рішень шляхом порівняння вихідних і досягнутих результатів за принципом «вхід-вихід»;

– прогностичне регулювання на основі спільного аналізу (керівник-виконавець), прогнозування подальших змін і внесення коректив у поточні управлінські моделі відповідно до виявлених можливостей і ризиків [9].

Такий підхід забезпечує стійкість та ефективність управління закладами охорони здоров'я в умовах динамічних змін і цифрової трансформації. При цьому адаптивний механізм управління змінами в закладах охорони здоров'я має включати низку ключових елементів, що забезпечуватимуть їх ефективне функціонування та розвиток в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища, зокрема:

– виокремлення суб'єкта й об'єкта управління, де в ролі суб'єкта може виступати керівництво закладу охорони здоров'я або спеціалізовані підрозділи, відповідальні за управління змінами, тоді як об'єктом є конкретні напрями діяльності, що потребують адаптації до нових умов, зокрема викликаних впливом воєнного стану, пандемією чи впровадженням цифрових технологій у рамках Індустрії 4.0;

– адаптивний механізм має враховувати джерела змін, які можуть бути як зовнішніми (вимоги законодавства, суспільні очікування, технологічний прогрес), так і внутрішніми (ресурсні можливості, організаційна культура). Важливо, щоб запроваджувані зміни відповідали зовнішнім викликам, таким як зростання конкуренції, потреба в забезпеченні кібербезпеки чи вимоги до інноваційності медичних послуг;

– врахування процесної складової як комплексу дій, спрямованих на аналіз поточного стану, розробку стратегій адаптації, впровадження змін та контроль їх результатів. У межах цього підходу важливо розглядати управління як динамічний процес, який включає не лише реалізацію поточних завдань, а й створення умов для довгострокового розвитку;

– ефективність механізму має забезпечуватись завдяки застосуванню різноманітних інструментів, методів і важелів. До них можна віднести системну оцінку стану закладу, аудит ключових процесів, стратегічний аналіз ризиків і можливостей, а також інтеграцію інноваційних технологій;

– стратегічний і антикризовий потенціал закладів охорони здоров'я є критично важливим компонентом адаптивного управління. Це передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, зокрема змін, пов'язаних із наслідками пандемії COVID-19, інтеграцією Індустрії 4.0, а також впровадженням інноваційних практик у медичну діяльність. Моніторинг повинен враховувати специфіку галузі, етапи життєвого циклу закладу та перспективи розвитку медичного сектору в умовах цифровізації [4-6].

Механізм дозволяє закладам охорони здоров'я адаптивно реагувати на виклики мінливого середовища, забезпечуючи їхню стійкість, конкурентоспроможність та здатність впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, адаптивне управління у сфері охорони здоров'я реалізується через систему механізмів, що забезпечують ефективне реагування на виклики цифрової трансформації, динамічні зміни безпекового середовища,

конкурентний тиск та внутрішні фактори (рис. 1). Вони сприяють досягненню стратегічних цілей медичних установ, зниженню негативного впливу зовнішніх загроз і усуненню суперечностей у процесі їхньої діяльності.



Рис. 1. Основні складові механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами.

Кожна зі складових має власне забезпечення, що включає нормативно-правові акти, методичні підходи, економіко-математичні моделі, спеціалізовані програмні продукти та управлінські інструменти. Законодавчі та нормативні документи визначають основні правила й стандарти діяльності, аналітичні методи та моделі допомагають оцінювати ефективність управлінських рішень, а цифрові технології сприяють автоматизації процесів та підвищенню якості медичних послуг. Комплексне застосування цих елементів забезпечує стійкість і гнучкість системи охорони здоров'я в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища.

Погоджуємось з О. А. Мартинюк, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінською, В. І. Криленко, що формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я повинен бути спрямований на забезпечення його сталого розвитку та включати кілька ключових складових: правову систему, функціональну систему бізнес-процесів, систему бізнес-процесів підтримки та забезпечення, а також систему бізнес-процесів розвитку. Правова система охоплює нормативно-правові акти та стандарти, які регулюють діяльність закладів охорони здоров'я. Вона передбачає встановлення вимог щодо матеріально-технічного оснащення медичних установ, використання сучасного діагностичного та лікувального обладнання відповідно до стандартів і клінічних протоколів, а також забезпечення медичних закладів необхідним кадровим ресурсом. Функціональна система бізнес-процесів включає основні аспекти діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема надання медичних послуг, формування та управління пакетами послуг, ведення баз даних пацієнтів і постачальників. Система бізнес-процесів підтримки та забезпечення охоплює організаційно-господарські аспекти функціонування медичних установ, зокрема утримання приміщень, закупівлю медикаментів, медичного обладнання, а також адміністративно-господарську діяльність. Система бізнес-процесів розвитку спрямована на стратегічне управління закладом охорони здоров'я та включає такі елементи, як фінансове управління, маркетинг, контроль якості медичних послуг, кадрову політику, соціальну відповідальність, а також взаємодію з державними органами влади, такими як Міністерство охорони здоров'я України та Національна служба здоров'я України [11].

Система охорони здоров'я зазнає значних змін: періодичні обстеження замінюються онлайн-діагностикою; Інтернет речей дає можливість за допомогою датчиків та сенсорів здійснювати безперервний моніторинг здоров'я пацієнтів; оператори медичних послуг і супутніх інфраструктур переходять на цифрові платформи, що значно підвищує ефективність, якість та функціональність медичних систем в умовах цифровізації [3, с. 361]. Усі ці зміни мають враховуватись при розробці механізму адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах мінливого безпекового середовища.

Отже, впровадження адаптивних механізмів управління розвитком закладів охорони здоров'я дозволяє оптимізувати ресурси та зберегти баланс між наданням медичних послуг та підтримкою економічної стабільності закладів, що є важливим для сталого розвитку та відновлення галузі в умовах постійних змін.

Висновки та пропозиції. Розвиток закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та нестабільного безпекового середовища потребує гнучких та ефективних управлінських рішень, спрямованих на збереження та модернізацію медичної інфраструктури. Масштабні руйнування медичних установ,

значні фінансові втрати та зміни у структурі надання медичних послуг вимагають створення адаптивного механізму управління, який поєднуватиме стратегічне планування, використання цифрових технологій та кризове реагування. Цей механізм має забезпечити стійкість медичних закладів, збереження доступності та якості медичних послуг, а також їхню відповідність сучасним викликам та потребам населення.

Значні прямі та непрямі фінансові втрати у сфері охорони здоров'я створюють серйозні виклики для її подальшого розвитку. Подолання цих викликів можливе завдяки впровадженню нових фінансових механізмів адаптації, які включатимуть ефективний перерозподіл ресурсів, пошук додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародної допомоги, та розвиток державно-приватного партнерства.

Цифровізація стає ключовим фактором у підвищенні ефективності роботи медичних закладів. Використання електронних медичних систем, телемедицини, автоматизації та аналітичних платформ дозволяє значно покращити якість медичних послуг, скоротити час на прийняття рішень і підвищити рівень персоналізованого підходу до лікування пацієнтів. Крім того, цифрові технології сприяють оперативному реагуванню на зміни в безпековому середовищі.

Таким чином, механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я має базуватися на поєднанні фінансових, цифрових, організаційних та правових компонентів. Комплексний підхід дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки війни, а і сприяти довгостроковій стійкості та модернізації медичної системи України.

Список використаних джерел

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року [Електронний ресурс] / Київська школа економіки. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року [Електронний ресурс] / Київська школа економіки. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.
3. Музика-Стефанчук О. А. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування / О. А. Музика-Стефанчук, М. О. Стефанчук, Н. Я. Якимчук // Аналітично-порівняльне правознавство. – 2023. – № 5. – С. 359-365. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64>.
4. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19 / О. М. Полінкевич // European scientific journal of Economic and Financial innovation. – 2020. – №2(6). – С. 173-182. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0216>.
5. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.
6. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.12.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.13).

7. Прямухіна Н. В. Теоретичні засади адаптивного управління у аграрній сфері регіону / Н. В. Прямухіна, О. Г. Мокрій // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2019. – № 6. – С. 7-18.

8. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh>.

9. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика [Електронний ресурс] / Л. І. Фесік. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf.

10. Фіщук Н. Д. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації / Н. Д. Фіщук, Б. Д. Фіщук // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 1(28). – С. 276-289. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289).

11. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку / О. А. Мартинюк, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська, В. І. Криленко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>.

12. Халіна В. Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством / В. Ю. Халіна, Ю. В. Колбасинський // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.

References

1. *Kyivska shkola ekonomiky*. (2024). Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 lyupnia 2024 roku [Report on indirect financial losses of the economy due to Russian military aggression against Ukraine as of July 1, 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.

2. *Kyivska shkola ekonomiky*. (2024). Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvannya vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

3. Muzyka-Stefanchuk, O.A., Stefanchuk, M.O., Yakymchuk, N.Ya. (2023). Systema okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovizatsii ta reformuvannya finansuvannya [Health care system in the context of digitalization and financing reform]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative law*, (5), 359-365. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64>.

4. Polinkevych, O.M. (2020). Adaptivnyi mekhanizm upravlinnia zminamy u biznes-strukturakh v umovakh COVID-19 [Adaptive mechanism for managing changes in business structures in the context of COVID-19]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, (2(6)), 173-182. <http://doi.org/10.32750/2020-0216>.

5. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm zapobihannya koruptsii v orhanakh vlady v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdorovia [Organizational and economic mechanism for preventing corruption in government bodies in the context of ensuring effective regulation of the health care system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2(6), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

6. Popelo, O.V., Ostrovska, N.S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh vyklykiv [Financial support of the health sector in the context of transformational challenges]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 13-19. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.12.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.13).

7. Priamukhina, N.V., Mokrii, O.H. (2019). Teoretychni zasady adaptivnoho upravlinnia u aharnii sferi rehionu [Theoretical principles of adaptive management in the agricultural sector of the region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice*, (6), 7-18.

8. Tendentsii rozvytku systemy okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii [Trends in the development of the health care system in the context of decentralization]. (2024). <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh>.

9. Fesik, L.I. (n.d.). *Adaptyvne upravlinnia: evoliutsiia poniattia ta sutnisna kharakterystyka [Adaptive management: the evolution of the concept and its essential characteristics]*. http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/29.pdf.

10. Fishchuk, N.D., Fishchuk, B.D. (2024). Adaptyvne upravlinnia rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia v umovakh tsyfrovizatsii [Adaptive management of the development of health care institutions in the context of digitalization]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(28)), 276-289. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-276-289](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-276-289).

11. Martyniuk, O.A., Kusiuk, N.L., Rudinska, O.V., Krylenko, V.I. (2024). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia zakladom okhorony zdorovia v suchasni paradyhmi rozvytku [Formation of organizational and economic mechanism of management of health care institution in the modern paradigm of development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>.

12. Khalina, V.Yu., Kolbasynskyi, Yu.V. (2024). Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.

Отримано 14.01.2025

UDC 338.24

Bohdan Fishchuk

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

E-mail: b_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6903-1071>

Nazarii Fishchuk

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

E-mail: n_fishchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2616-4289>

MECHANISM FOR ADAPTIVE MANAGEMENT OF HEALTHCARE INSTITUTION DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND CHANGING SECURITY ENVIRONMENT

The article is devoted to the study of mechanisms for adaptive management of the development of healthcare institutions under the influence of digitalization processes and in the context of a changing security environment. It is proven that the healthcare sector plays a key role in social development and is the basis for preserving the nation's gene pool. An assessment of indirect losses in the healthcare sector in Ukraine was carried out. According to data as of July 1, 2024, direct losses associated with the destruction and damage of medical institutions are estimated at \$3.12 billion. Indirect financial losses exceed \$11 billion and are mostly caused by the suspension of the activities of institutions due to security risks and the departure of patients outside the country. It is argued that in the context of modern challenges, adaptive management of the development of healthcare institutions is gaining strategic importance, as it requires not only the physical restoration of infrastructure, but also effective mechanisms for digital transformation, financial stabilization, and adaptation to a changing security environment.

It has been studied that the functions of the mechanism of adaptive management of the development of healthcare institutions in the conditions of digitalization and a changing security environment are formed on the basis of the algorithm of the management process built on adaptive principles, namely: the emergence of external and internal factors of influence (incentives), the collective formation of strategic and tactical development goals, the transformation of these goals into internal motivational mechanisms of personnel, the development of adaptive management models, self-organization and integration of management decisions through the coordination of goals, coordination of actions and the implementation of adaptive models in the work of the institution, constant monitoring and self-correction by executors, analysis of the effectiveness of decisions, predictive regulation based on joint analysis (manager-executor), forecasting further changes and making adjustments to current management models in accordance with the identified opportunities and risks.

It has been established that the adaptive mechanism of change management in healthcare institutions should include a number of key elements that will ensure their effective functioning and development in the conditions of digitalization and an unstable security environment. It is analyzed that adaptive management in the healthcare sector is implemented through a system of mechanisms that ensure effective response to the challenges of digital transformation, dynamic changes in the security environment, competitive pressure and internal factors that contribute to achieving the strategic goals of medical institutions, reducing the negative impact of external threats and eliminating contradictions in the process of their activities. It is proven that the healthcare system is undergoing significant changes in the context of digitalization, namely: periodic examinations are replaced by online diagnostics; the Internet of Things makes it possible to continuously monitor patient health using sensors; operators of medical services and related infrastructures are switching to digital platforms, etc.

Keywords: adaptive management; healthcare institutions; innovative development; digitalization; digital technologies; security.

Table: 1. Fig.: 1. References: 12.