

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113>

УДК 338.46:614

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

CURRENT TRENDS IN HEALTHCARE FACILITY MANAGEMENT: ANALYSIS OF WORLD EXPERIENCE

Графська Орислава Іванівнадоктор економічних наук, доцент,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана БоберськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>**Hrafkska Oryslava**

Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture

У статті аналізуються сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я на основі світового досвіду. Визначено ключові напрямки розвитку медичних установ, зокрема діджиталізацію, впровадження штучного інтелекту, телемедицину та електронні медичні записи. Розглянуто концепцію пацієнтоорієнтованого підходу та значення сталого розвитку, включаючи екологічні аспекти функціонування медичних закладів. Особливу увагу приділено фінансовій ефективності, аутсорсингу та міжнародному співробітництву. Визначено перспективи імплементації світових практик в Україні для підвищення ефективності системи охорони здоров'я у повоєнний період. Зроблено висновок, що впровадження сучасних тенденцій управління закладами охорони здоров'я сприяє підвищенню якості медичних послуг, розширенню доступу до лікування, оптимізації фінансування та розвитку кадрового потенціалу.

Ключові слова: управління охороною здоров'я, глобальні тенденції, діджиталізація, пацієнтоорієнтований підхід, сталий розвиток.

The article explores contemporary trends in healthcare facility management, emphasizing their significance in enhancing the efficiency, sustainability, and accessibility of medical services. The topic's relevance is determined by the rapid transformation of healthcare institutions, driven by technological advancements, the increasing demand for patient-centered care, and the need for resource optimization. This research aims to analyze global approaches to healthcare facility management and identify strategies that can be adapted to improve the effectiveness of medical institutions. The methodology is based on a systematic approach to examining management strategies, including assessing digitalization processes, artificial intelligence implementation, and automation in medical services. The study employs comparative analysis to identify the most effective management practices across different healthcare systems. The findings reveal that digitalization is central to modernizing healthcare facility management. Introducing electronic medical records, telemedicine, and artificial intelligence significantly reduces administrative burdens, enhances service accessibility, and improves decision-making processes. A patient-centered approach has gained considerable importance, ensuring personalized medical care and fostering better communication between healthcare providers and patients. Integrating sustainable development principles into healthcare management has also been highlighted, focusing on reducing environmental impact through energy-efficient practices and waste management. The study underscores the growing role of financial optimization, emphasizing outsourcing, value-based healthcare models, and public-private partnerships. These mechanisms contribute to cost reduction, enhance resource allocation, and facilitate investments in innovative medical technologies. Furthermore, workforce management remains a key challenge, necessitating continuous professional development programs and incentives to retain skilled healthcare professionals. This study's practical significance lies in its applicability to healthcare management reforms, particularly post-crisis recovery. The findings provide valuable insights for policymakers, healthcare administrators, and industry stakeholders seeking to improve operational efficiency and ensure high-quality medical services. By integrating global best practices, healthcare institutions can enhance patient care, optimize expenditures, and create a sustainable healthcare environment adapted to modern challenges.

Keywords: healthcare management, global trends, digitalization, patient-centered approach, sustainable development.



Постановка проблеми. Напрями і механізми управління закладами охорони здоров'я за останні роки зазнали значних трансформацій, що було спричинено технологічним прогресом, зміною очікувань пацієнтів і підвищеною увагою до сталого розвитку. Інтеграція інноваційних технологій зробила революцію в управлінні медичними закладами, уможлививши моніторинг у реальному часі та прогнозне технічне обслуговування для підвищення ефективності роботи. Одночасно зростає акцент на енергоефективності та впровадженні практики екологічного будівництва, що відображає глобальну зацікавленість у гарантуванні екологічної безпеки різних видів діяльності. Окрім того, чимдалі актуальнішим стає пацієнтоорієнтований підхід у роботі закладів охорони здоров'я. Для того, щоб зрозуміти і систематизувати сучасні тенденції управління такими закладами, необхідно проаналізувати світовий досвід, виокрепивши і обґрунтувавши його основні тренди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Із 2020 року підходи до управління закладами охорони здоров'я суттєво змінилися під впливом пандемії COVID-19, а також технологічного прогресу, імперативів сталого розвитку та зміни моделей догляду за пацієнтами.

Інтеграція передових технологій стала наріжним каменем сучасного управління медичним закладом. Впровадження штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) уможливило прогнозне технічне обслуговування та моніторинг у реальному часі, підвищивши ефективність роботи та обслуговування пацієнтів. Зокрема, у звіті FM:Systems за 2024 рік наголошується, що менеджери все більше використовують дані з датчиків і систем на основі штучного інтелекту для оптимізації роботи закладу [4].

Сектор охорони здоров'я має значний вплив на навколишнє середовище, на нього припадає понад 4% глобальних викидів вуглецю [7]. Пандемія COVID-19 загострила цю проблему, збільшивши використання одноразових медичних виробів. Вживаються заходи щодо сприяння використанню багаторазового обладнання та підвищення обізнаності щодо зменшення викидів вуглецю під час надання медичних послуг.

Традиційна модель централізованого надання медичної допомоги зміщується в бік амбулаторного та домашнього лікування. За оцінками McKinsey & Company за 2022 рік, до 2025 року медичні послуги для бенефіціарів програми Medicare на суму до 265 мільяр-

дів доларів можуть перейти від традиційних установ до домашніх [2]. Цей перехід вимагає від керівників установ мати інфраструктуру та технології, які підтримують дистанційне спостереження за пацієнтами та послуги телемедицини.

За останні роки ринок управління медичними закладами стрімко зріс. Відповідно до звіту Straits Research за 2024 рік, у 2024 році світовий ринок оцінювався приблизно в 449,44 мільярда доларів США, а до 2033 року, за прогнозами, досягне 1468,58 мільярда доларів США, зростаючи у середньому на 12,5% щороку. Таке зростання викликане збільшенням витрат на охорону здоров'я, зростанням поширеності хронічних захворювань і передачею неосновних функцій спеціалізованим постачальникам послуг [6].

Стратегічним підходом у діяльності закладів охорони здоров'я, спрямованим на підвищення ефективності роботи та зосередження на основних медичних послугах, став аутсорсинг. У цьому контексті підкреслюється, що глобальний ринок аутсорсингу у сфері управління досягне 1 трильйона доларів США у 2025 році [11].

Незважаючи на наявні досягнення, сектор охорони здоров'я стикається з проблемами, які, як зазначають дослідники, включають регуляторну невизначеність, нестачу персоналу та потребу в постійній технологічній модернізації [9]. Наголошується, що понад 70% керівників систем охорони здоров'я віддають перевагу підвищенню операційної ефективності та продуктивності, водночас стикаючись з обмеженнями бюджетів та постійною нестачею персоналу [10].

У відповідь на ці виклики менеджери закладів застосовують процеси прийняття рішень на основі даних і прогнозну аналітику для оптимізації розподілу ресурсів і графіків технічного обслуговування. Очікується, що акцент на створенні гнучкого, сталого та пацієнтоорієнтованого середовища буде спрямовувати майбутні інновації в управлінні медичними закладами [5].

Підсумовуючи аналіз літературних джерел, слід зауважити, що сучасний період ознаменувався значними трансформаціями в управлінні медичними закладами, спричиненими технологічною інтеграцією, зусиллями щодо сталого розвитку та розвитком моделей надання медичної допомоги в умовах криз. Моніторингові дослідження та адаптація до умов нестабільності мають важливе значення для реагування на нові виклики і підвищення

ефективності та результативності медичних закладів у всьому світі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Для ефективного вирішення проблем управління закладами охорони здоров'я в Україні потрібен комплексний підхід, який би враховував як специфіку функціонування закладів у кризових умовах, так і сучасні тенденції управління ними, що сформувалися на світовому ринку медичних послуг. У той час як кризовий менеджмент у сфері охорони здоров'я перебуває у центрі уваги науковців ще з початку пандемії 2020 року, то вивчення і узагальнення сучасних тенденцій розвитку систем управління медичними закладами у різних країнах світу і можливості їх імплементації в Україні досі є актуальним завданням.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ця стаття має на меті аналіз та узагальнення світового досвіду управління закладами охорони здоров'я з метою його імплементації у сфері охорони здоров'я України в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнивши результати аналізу наукових праць, документів та інформаційних ресурсів, можна зробити висновок про те, що сучасні глобальні тенденції управління закладами охорони здоров'я передусім спрямовані на підвищення ефективності медичних послуг, оптимізацію ресурсів, покращення якості лікування та впровадження інноваційних технологій.

Однією з ключових змін є діджиталізація, яка включає впровадження електронних медичних записів (ЕМЗ), розвиток телемедицини та автоматизацію процесів, що дає змогу зменшити бюрократичне навантаження, скоротити черги та зробити медицину доступнішою. Системи штучного інтелекту також відіграють важливу роль у прогнозуванні захворювань і допомагають лікарям приймати обґрунтовані рішення [6].

Поряд із цим розвивається пацієнтоорієнтований підхід, який передбачає персоналізоване лікування, використання мобільних додатків та онлайн-сервісів для покращення комунікації між пацієнтами та лікарями. Все більше уваги приділяється профілактиці захворювань, а інформаційно-просвітницькі кампанії сприяють поширенню знань про здоровий спосіб життя. Ці заходи допомагають не лише покращити результати лікування, а й підвищити рівень довіри до медичних закладів.

Ще одним важливим напрямком є підвищення якості медичних послуг та забезпечення безпеки пацієнтів. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO та JCI, дозволяє оцінювати ефективність лікування, моніторити рівень післяопераційних ускладнень та мінімізувати ризики лікарських помилок [9]. Використання доказової медицини забезпечує застосування лише перевірених методів лікування, що сприяє більшій безпеці пацієнтів. Важливим аспектом є й безперервне навчання лікарів, адже постійне оновлення знань допомагає медичним працівникам впроваджувати новітні методики лікування.

Фінансова ефективність медичних закладів також набуває все більшого значення. Запровадження страхової медицини дозволяє рівномірно розподіляти витрати між державою, роботодавцями та пацієнтами. Для прикладу, концепція Value-Based Healthcare (VBHC) змінює підхід до фінансування лікарень, орієнтуючи його не на кількість наданих послуг, а на їхню якість [10]. Поряд із тим державно-приватне партнерство сприяє залученню інвесторів у сферу охорони здоров'я, що допомагає будувати нові лікарні, закуповувати обладнання та розвивати інноваційні технології.

Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу. Безперервна медична освіта (CME) дозволяє лікарям постійно вдосконалювати свої навички, а використання симуляційних центрів, технологій віртуальної реальності та штучного інтелекту допомагає медикам тренуватися у складних клінічних сценаріях [3]. Важливим чинником є і створення мотиваційних програм, зокрема підвищення заробітних плат та можливостей кар'єрного росту, що сприяє утриманню кваліфікованих спеціалістів у сфері медицини.

Варто зазначити, що сучасна медицина стає дедалі більш інтегрованою у світову економічну систему. Міжнародне співробітництво, розвиток медичного туризму та впровадження міжнародних протоколів лікування дозволяють підвищити якість медичних послуг та залучити додаткове фінансування. Використання електронних медичних записів спрощує взаємодію лікарів із різних країн, а глобальні наукові дослідження допомагають швидше знаходити ефективні методи лікування захворювань.

Окремо варто виділити тренд на екологічність та сталий розвиток медичних закладів. Сучасні лікарні дедалі частіше переходять на використання відновлюваних джерел енергії,

застосовують системи переробки медичних відходів та впроваджують стандарти екологічного будівництва. Зменшення використання пластику, економія водних ресурсів та розвиток екологічно безпечних методів утилізації відходів допомагають мінімізувати негативний вплив медицини на довкілля.

Структурований аналіз описаних світових тенденцій управління закладами охорони здоров'я представлений у таблиці 1.

Загалом, сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я сприяють підвищенню якості медичних послуг, розширенню доступу до лікування, оптимізації фінансування та розвитку кадрового потенціалу. Діджиталізація, персоналізований підхід до лікування, міжнародна співпраця та екологічність є ключовими складовими сучасної медицини, що дозволяють створити більш ефективну, доступну та інноваційну систему охорони здоров'я.

В Україні активно впроваджуються цифрові інструменти для модернізації системи охो-

рони здоров'я та підвищення її ефективності. Два ключові проекти в цій сфері – EHealth та Prozorro – відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості, оптимізації витрат і покращенні якості медичних послуг [1; 8].

На нашу думку, продовження процесів діджиталізації та врахування сучасних глобальних тенденцій у повоєнному відновленні медичної сфери України дозволить досягнути таких прогнозованих результатів:

- підвищити доступність та якість медичних послуг;
- оптимізувати витрати та покращити фінансову стійкість медичних закладів;
- посилити міжнародну співпрацю та інтегрувати сучасні технології;
- забезпечити комфортні умови праці для медичних працівників;
- мінімізувати вплив медичних закладів на довкілля.

Грамотне управління та використання сучасних технологій допоможуть створити ефективну, стійку та інноваційну систему охо-

Таблиця 1

Аналіз сучасних тенденцій управління закладами охорони здоров'я

Тенденція	Основні напрямки	Очікувані результати
Діджиталізація та використання інформаційних технологій	Електронні медичні записи, телемедицина, автоматизація процесів, ШІ для діагностики, кібербезпека	Підвищення ефективності медичних закладів, зменшення бюрократії, доступність послуг
Пацієнтоорієнтований підхід	Персоналізована медицина, комунікація з пацієнтами, профілактичні програми, цифрові сервіси	Задоволеність пацієнтів, покращення якості лікування, профілактика захворювань
Управління якістю та безпекою пацієнтів	Сертифікація (ISO, JCI), KPI, мінімізація медичних помилок, доказова медицина, безперервне навчання	Зниження рівня ускладнень, мінімізація ризиків, підвищення довіри до системи
Оптимізація фінансування та економічна ефективність	Страхова медицина, Value-Based Healthcare, державно-приватне партнерство, оптимізація витрат	Фінансова стійкість, раціональне використання ресурсів, покращення доступу до медичних послуг
Розвиток кадрового потенціалу	Безперервне навчання (CME), симуляційне навчання, мотиваційні програми, оптимізація персоналу	Професійний ріст лікарів, зменшення вигорання, покращення якості послуг
Глобалізація та інтеграція медичних послуг	Медичний туризм, міжнародні протоколи, цифрова інтеграція, наукові дослідження, інвестиції	Доступність новітніх методів лікування, розвиток міжнародних партнерств, впровадження інновацій
Сталий розвиток та екологічність	Енергоефективність, управління відходами, екологічні матеріали, сталі будівельні стандарти.	Зниження екологічного впливу лікарень, енергоефективність, безпечне поводження з відходами.

Джерело: складено автором

рони здоров'я, яка відповідатиме потребам населення у післявоєнний період.

Висновки. Управління закладами охорони здоров'я на глобальному рівні переживає значні трансформації, зумовлені технологічним розвитком, екологічними викликами та зміною очікувань пацієнтів. Основні тенденції включають діджиталізацію медичних послуг, впровадження штучного інтелекту та Інтернету речей для оптимізації роботи лікарень, а також розширення використання телемедицини та електронних медичних записів.

Пацієнтоорієнтований підхід набуває все більшого значення, сприяючи персоналізації лікування та покращенню комунікації між лікарями та пацієнтами. Одночасно зростає увага до екологічної відповідальності медичних закладів через необхідність зменшення викидів вуглецю та впровадження екологічно безпечних технологій.

Фінансова ефективність стає ключовим аспектом розвитку галузі, що включає впровадження страхової медицини, концепції

Value-Based Healthcare та державно-приватного партнерства. Окрім того, особлива увага приділяється розвитку кадрового потенціалу, безперервному навчанню лікарів і створенню сприятливих умов для роботи медичних фахівців.

Міжнародна співпраця та інтеграція медичних послуг допомагають покращити якість лікування, забезпечуючи доступ до передових медичних технологій. Глобалізація медицини сприяє впровадженню єдиних стандартів лікування, що підвищує рівень довіри до системи охорони здоров'я.

З урахуванням цих тенденцій, ефективне управління медичними закладами в Україні у повоєнний період дозволить підвищити доступність та якість медичних послуг, оптимізувати фінансові витрати, покращити умови праці медичних працівників та мінімізувати вплив медицини на довкілля. Впровадження сучасних підходів сприятиме створенню стійкої, ефективної та інноваційної системи охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Електронна система охорони здоров'я в Україні. eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua/>
2. Bestsenyuy, O., Chmielewski, M., Koffel, A., & Shah, A. From facility to home: How healthcare could shift by 2025. McKinsey & Company, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/from-facility-to-home-how-healthcare-could-shift-by-2025>
3. CME Content: Definition and Examples. URL: <https://accme.org/rule/cme-content-definition-and-examples>
4. Facilities Management Trends to Watch in 2025. FM:Systems, 2024. URL: <https://fmsystems.com/blog/2025-facilities-management-trends>.
5. Growth Opportunities in the Global Facility Management Market, Forecast to 2025. Frost & Sullivan, 2020. URL: <https://store.frost.com/growth-opportunities-in-the-global-facility-management-market-forecast-to-2025.html>
6. Healthcare Facilities Management Market Size to Hit USD 1468.58 Billion by 2033. Straits Research Private Limited – Garner Insights, 2024. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/11/07/2976801/0/en/Healthcare-Facilities-Management-Market-Size-to-Hit-USD-1468-58-Billion-by-2033-Straits-Research.html>.
7. Healthcare industry cannot mask its sustainability problem. Financial Times, 2024. URL: <https://www.ft.com/content/f2974759-6330-4607-8c7d-7f045e48b82e>
8. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
9. Siegel, S., & Rekhraj, K. 2025 global health care outlook: Survey highlights health system leaders' plans to focus on efficiency, productivity, and patient engagement this year. Deloitte Insights, 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/life-sciences-and-health-care-industry-outlooks/2025-global-health-care-executive-outlook.html>.
10. What Is Value-Based Healthcare? NEJM Catalyst, 2017. URL: <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.17.0558>
11. Why Follow the Latest Facility Management Trends? CSG, 2024. URL: <https://csginc.com/scrub-hub/why-follow-the-latest-facility-management-trends-reduce-stress-and-improve-efficiency>

REFERENCES:

1. eHealth. (n.d.). Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini [Electronic healthcare system in Ukraine]. Available at: <https://ehealth.gov.ua/> (in Ukrainian)

2. Bestsenny, O., Chmielewski, M., Koffel, A., & Shah, A. (2022). From facility to home: How healthcare could shift by 2025. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/from-facility-to-home-how-healthcare-could-shift-by-2025>
3. CME Content: Definition and Examples. Accreditation Council for Continuing Medical Education. Available at: <https://accme.org/rule/cme-content-definition-and-examples/>
4. FM:Systems. (2024). Facilities Management Trends to Watch in 2025. Available at: <https://fmsystems.com/blog/2025-facilities-management-trends>
5. Frost & Sullivan. (2020). Growth Opportunities in the Global Facility Management Market, Forecast to 2025. Available at: <https://store.frost.com/growth-opportunities-in-the-global-facility-management-market-forecast-to-2025.htm>
6. Straits Research Private Limited – Garner Insights. (2024). Healthcare Facilities Management Market Size to Hit USD 1468.58 Billion by 2033. Available at: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/11/07/2976801/0/en/Healthcare-Facilities-Management-Market-Size-to-Hit-USD-1468-58-Billion-by-2033-Straits-Research.html>
7. Healthcare industry cannot mask its sustainability problem (2024). Financial Times. Available at: <https://www.ft.com/content/f2974759-6330-4607-8c7d-7f045e48b82e>.
8. Prozorro. Available at: <https://prozorro.gov.ua/> (in Ukrainian)
9. Siegel, S., & Rekhraj, K. (2025). 2025 Global Health Care Outlook: Survey highlights health system leaders' plans to focus on efficiency, productivity, and patient engagement this year. Deloitte Insights. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/life-sciences-and-health-care-industry-outlooks/2025-global-health-care-executive-outlook.html>.
10. NEJM Catalyst. (2017). What Is Value-Based Healthcare? Available at: <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.17.0558>
11. Why Follow the Latest Facility Management Trends? (2024). CSG. Available at: <https://csginc.com/scrub-hub/why-follow-the-latest-facility-management-trends-reduce-stress-and-improve-efficiency>