

### 5.3. Управління цифровими змінами у медичних закладах

**Янковой Р. В.,**

доктор економічних наук, доцент,  
ЗВО «МНТУ імені Академіка Юрія Бугая»,

**Жосан Г. В.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та ІТ,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,

**Возний Д. С.,**

здобувач PhD,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

*Ключові слова: цифрова трансформація, управління змінами, медичні заклади, цифрові технології, електронна система охорони здоров'я, телемедицина, інформаційні системи, цифрова грамотність, медичний менеджмент, стратегічне управління.*

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує сферу охорони здоров'я в усьому світі. Цифровізація стає не лише інструментом підвищення ефективності медичних послуг, а й вагомим чинником забезпечення їх доступності, якості та безпечності. Медичні заклади різних рівнів стикаються зі зростаючим тиском щодо необхідності впровадження цифрових інновацій, зокрема електронних медичних записів (EHR), платформ телемедицини, діагностичних інструментів на основі штучного інтелекту (AI), систем аналізу медичних даних та цифрових платформ для управління лікарнями. Усі ці інструменти мають потенціал суттєво оптимізувати процеси надання медичної допомоги, підвищити прозорість, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Однак процес впровадження цифрових технологій у діяльність медичних закладів не обмежується лише технічними аспектами. Цифрова трансформація є складним, багаторівневим процесом, що охоплює всі структурні елементи медичних організацій — від управлінських процесів до культури взаємодії персоналу та пацієнтів. Успішна цифровізація значною мірою залежить не лише від якості впроваджених технологічних рішень, але й від ефективності управління змінами, пов'язаними з цими процесами. Відсутність системного підходу до управління цифровими змінами може спричинити низку негативних наслідків, включно зі зростанням опору персоналу, неефективним використанням ресурсів, фрагментацією даних та зривом стратегічних ініціатив.

З огляду на це, особливої актуальності набуває формування науково-обґрунтованих підходів до управління цифровими трансформаціями у сфері охорони здоров'я, які враховують специфіку медичних закладів, їхню організаційну структуру, рівень цифрової зрілості та кадровий потенціал. Важливим є також урахування соціальних і психологічних аспектів адаптації персоналу до нових цифрових реалій, а також розроблення механізмів моніторингу та оцінки ефективності впровадження цифрових технологій.

Однією з найважливіших передумов успішного управління цифровими змінами у медичних закладах є формування чіткого стратегічного бачення цифрової трансформації на рівні керівництва закладу. Лідерство у цьому контексті полягає не лише у підтримці впровадження окремих технологічних рішень, а у побудові комплексної стратегії цифрового розвитку, яка інтегрована у загальну стратегію розвитку медичного закладу та враховує його місію, цілі та пріоритети.

Керівництво закладу відіграє провідну роль у формуванні цифрової культури, створенні сприятливих умов для цифрових інновацій та забезпеченні ресурсної підтримки всіх етапів цифрових змін. Зокрема, ефективні лідери не лише ініціюють запровадження технологій, але й активно комунікують їх цінність для всіх учасників процесу, демонструючи особистий приклад користування цифровими інструментами. Відсутність стратегічного бачення та чіткої позиції керівництва щодо цифрової трансформації призводить до розбалансованості ініціатив, їхньої несистемності та низької ефективності.

Лідерство у цифровій трансформації передбачає розробку довгострокової цифрової стратегії, яка містить чіткі цілі, етапи реалізації, критерії оцінювання результатів та передбачає механізми адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цифрова трансформація у медичних закладах стосується не лише технологій, а й безпосередньо впливає на ключових стейкхолдерів — медичний персонал, пацієнтів, керівників підрозділів, IT-фахівців, органи управління охороною здоров'я тощо. Відповідно, важливим елементом управління цифровими змінами є побудова системи ефективної комунікації та залучення зацікавлених сторін на всіх етапах трансформаційного процесу.

Медичний персонал є безпосереднім користувачем цифрових систем, тому від їхнього рівня цифрової компетентності та готовності до змін залежить успіх цифровізації. Залучення лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу до обговорення та тестування нових систем на ранніх етапах впровадження дозволяє врахувати практичні потреби та специфіку робочих процесів, що підвищує рівень прийняття змін.

Не менш важливим є залучення пацієнтів — розробка пацієнт-орієнтованих цифрових сервісів (персональні кабінети, мобільні додатки для моніторингу здоров'я тощо) сприяє підвищенню їх задоволеності та залученості у процес лікування. Участь IT-фахівців є критичною з точки зору технічної реалізації, інтеграції систем та забезпечення кібербезпеки.

Відтак, успішне управління цифровими змінами потребує створення міждисциплінарних робочих груп, які об'єднують представників усіх зацікавлених сторін та забезпечують системну комунікацію, обмін інформацією та спільне ухвалення ключових рішень.

Оскільки цифрова трансформація передбачає докорінні зміни усталених робочих процесів, організаційної культури та взаємодії персоналу, важливою складовою управлінських стратегій є розробка та впровадження програм управління змінами (Change Management Programs). Такі програми включають комплекс заходів, спрямованих на підготовку персоналу до роботи в умовах цифрових змін, формування позитивного ставлення до інновацій та мінімізацію опору.

Навчальні заходи — тренінги, вебінари, практичні майстер-класи, які знайомлять персонал з функціональними можливостями нових систем, їхніми перевагами та впливом на робочі процеси.

Комунікаційні кампанії — регулярне інформування персоналу про цілі, етапи та результати цифрової трансформації через внутрішні інформаційні канали (інтранет, бюлетені, збори).

Підтримка та супровід — створення постійно діючих консультаційних центрів (help desk) та призначення внутрішніх амбасадорів цифрових змін, які допомагають колегам адаптуватися до нових умов.

Програми управління змінами мають бути гнучкими та адаптованими до специфіки конкретного закладу, враховуючи рівень цифрової грамотності персоналу, масштаби змін та особливості організаційної культури.

Цифрова трансформація медичних закладів відкриває нові можливості для впровадження принципів Data-Driven Management — управління на основі даних. Завдяки сучасним інформаційно-аналітичним системам керівники отримують доступ до широкого спектра ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPIs), які дозволяють оцінювати результативність окремих етапів цифровізації, виявляти проблемні зони та оперативно ухвалювати управлінські рішення.

Серед основних показників, що підлягають моніторингу в контексті цифрових змін:

---

Рівень цифрової зрілості закладу — комплексний показник готовності закладу до роботи в цифровому середовищі.

Швидкість та якість впровадження нових систем — терміни виконання етапів, відповідність результатів плановим показникам.

Задоволеність користувачів — оцінки персоналу та пацієнтів щодо зручності та функціональності цифрових сервісів.

Економічна ефективність — економія ресурсів, зменшення часу на адміністративні процедури, підвищення продуктивності праці.

Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволяє не лише контролювати процес цифрової трансформації, а й своєчасно коригувати управлінські підходи, адаптуючи їх до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб закладу.

Процес цифрової трансформації медичних закладів супроводжується низкою системних та організаційних викликів, які суттєво впливають на швидкість, ефективність та якість впровадження цифрових технологій у повсякденну діяльність. Значна частина цих бар'єрів пов'язана з обмеженою організаційною готовністю медичних закладів до комплексних технологічних змін, низьким рівнем цифрової культури серед персоналу та фрагментованістю інформаційних систем. Аналіз наукових джерел та практичного досвіду медичних установ дозволяє виділити чотири ключові групи викликів, які потребують особливої уваги в рамках управлінських стратегій цифрової трансформації.

Одним із найпоширеніших викликів, з якими стикаються медичні заклади у процесі впровадження цифрових технологій, є опір персоналу до змін. Джерела цього явища є різноманітними та охоплюють як психологічні, так і організаційні аспекти. Частина медичного персоналу сприймає цифрові інновації як загрозу звичному порядку роботи, що може призвести до збільшення навантаження, необхідності додаткового навчання або навіть до втрати робочих місць у зв'язку з автоматизацією певних функцій. Крім того, низький рівень цифрової грамотності, зокрема серед старших вікових груп працівників, посилює страх перед використанням нових технологій, що формує негативні очікування та упереджене ставлення до змін.

Опір може також виникати через відсутність належної комунікації щодо цілей та очікуваних результатів цифрової трансформації. Якщо персонал не розуміє, як саме нові технології покращать якість надання медичних послуг та полегшать їхню щоденну роботу, цифрові ініціативи сприймаються як додаткове навантаження, а не як можливість розвитку. Таким чином, для подолання опору критично важливим є формування позитивного інформаційного середовища,

---

створення системи постійної підтримки та навчання, а також залучення персоналу до розроблення та тестування нових рішень на ранніх етапах їх впровадження.

Ще одним суттєвим викликом цифрової трансформації медичних закладів є недостатній рівень внутрішньої IT-експертизи, особливо у закладах, розташованих у сільській місцевості або в невеликих населених пунктах. У таких установах часто відсутні фахівці, здатні забезпечити комплексне впровадження, супровід та обслуговування цифрових систем. Це призводить до залежності від зовнішніх постачальників IT-послуг, що ускладнює оперативне реагування на технічні проблеми, а також підвищує фінансові витрати.

Недостатній рівень цифрових компетенцій характерний не лише для технічного персоналу, а й для управлінців та медичних працівників, які є безпосередніми користувачами цифрових систем. Відсутність системних програм підвищення цифрової грамотності та недостатня обізнаність керівників щодо потенціалу сучасних технологій створюють додаткові бар'єри для впровадження комплексних рішень, зокрема систем управління медичними закладами (HMS) та платформ телемедицини.

Фінансовий фактор залишається одним із найбільш значущих обмежень для цифрової трансформації, особливо для комунальних медичних закладів, які функціонують в умовах обмеженого фінансування. Впровадження цифрових технологій потребує значних капіталовкладень не лише у закупівлю обладнання та програмного забезпечення, але й у підготовку персоналу, налаштування процесів, забезпечення кібербезпеки та технічну підтримку. Окремої уваги потребують витрати, пов'язані з інтеграцією нових рішень із вже існуючими системами, що часто є складним та ресурсомістким процесом.

У ситуації дефіциту бюджетних коштів медичні заклади змушені шукати альтернативні джерела фінансування, зокрема гранти, міжнародну технічну допомогу чи державно-приватне партнерство. Проте відсутність досвіду підготовки якісних інвестиційних проєктів у сфері цифрової трансформації також є бар'єром для залучення додаткових ресурсів. Таким чином, ефективне управління цифровими змінами вимагає формування комплексної фінансової стратегії, яка включає як оптимізацію внутрішніх витрат, так і активний пошук зовнішніх джерел фінансування.

Важливим технологічним викликом цифрової трансформації є низький рівень інтероперабельності цифрових систем у медичних закладах. У більшості установ вже функціонують локальні інформаційні системи, які часто є застарілими, фрагментованими та несумісними між собою. Впровадження нових цифрових платформ, таких як електронні медичні записи (EHR), системи

управління лікарнею (HMS) чи телемедичні сервіси, потребує їхньої інтеграції з наявними IT-рішеннями для забезпечення безперервності медичних процесів та цілісності даних.

Недосконалість стандартів обміну даними, відсутність єдиної архітектури медичних інформаційних систем на національному рівні та технічні обмеження наявних систем створюють значні складнощі для інтеграції. У результаті медичні працівники змушені працювати у декількох неузгоджених системах одночасно, що збільшує їхнє навантаження, підвищує ризики помилок та знижує загальну ефективність цифрових рішень.

Подолання цього виклику потребує розроблення єдиних технічних стандартів для медичних інформаційних систем, створення національних платформ обміну даними та впровадження єдиних принципів інтеграції цифрових рішень у медичних закладах. Лише за умов забезпечення цілісності та сумісності цифрової інфраструктури цифрова трансформація може стати справді ефективним інструментом модернізації медичної галузі.

Таблиця 1

Основні виклики цифрової трансформації у медичних закладах та шляхи їх подолання\*

№	Група викликів	Опис проблеми	Управлінські рішення та рекомендації
1	Опір змінам	Негативне сприйняття цифрових інновацій персоналом через страх підвищення навантаження, відсутність розуміння переваг, низький рівень цифрової грамотності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадження комплексних програм управління змінами</li> <li>- Залучення персоналу до планування змін</li> <li>- Проведення роз'яснювальних кампаній щодо переваг цифрових рішень</li> <li>- Навчальні програми для всіх категорій персоналу</li> </ul>
2	Дефіцит IT-компетенцій	Недостатня кількість кваліфікованих IT-фахівців у штаті медичних закладів, низький рівень цифрових компетентностей серед керівників та медперсоналу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування внутрішніх IT-відділів у великих медзакладах</li> <li>- Залучення зовнішніх консультантів</li> <li>- Регулярне навчання управлінців і персоналу цифровим навичкам</li> </ul>
3	Обмежене фінансування	Недостатність бюджетних коштів для закупівлі обладнання, ліцензованого ПЗ, підготовки кадрів, технічної підтримки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підготовка проектів для участі у грантових програмах</li> <li>- Пошук партнерів серед бізнесу</li> <li>- Оптимізація внутрішніх витрат через цифрові рішення</li> <li>- Аутсорсинг окремих функцій</li> </ul>
4	Проблеми інтероперабельності	Низька сумісність нових цифрових систем із наявними, фрагментованість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка єдиних стандартів для медичних інформаційних систем</li> <li>- Використання платформ з</li> </ul>

		інформаційного простору, відсутність єдиних стандартів даних.	відкритою архітектурою - Поступова модернізація наявних систем з урахуванням потреб інтеграції - Участь у створенні національних цифрових платформ
5	Кібербезпека	Підвищені ризики несанкціонованого доступу до медичних даних, низький рівень захисту інформаційних систем.	- Впровадження сучасних систем кіберзахисту - Регулярний аудит інформаційної безпеки - Навчання персоналу основам кібергігієни - Резервне копіювання та шифрування даних
6	Соціальні та культурні бар'єри	Небажання змінювати звичні методи роботи, недовіра до цифрових рішень з боку окремих категорій персоналу.	- Формування позитивного іміджу цифрових інновацій через демонстрацію успішних кейсів - Менторські програми для підтримки персоналу - Врахування вікових особливостей у навчальних програмах

*\*складено авторами*

Ефективне управління цифровими змінами у медичних закладах ґрунтується на застосуванні комплексних підходів, які поєднують технологічні новації, організаційний розвиток та створення умов для адаптації персоналу до нових цифрових реалій. Однією з найпоширеніших практик, що продемонструвала свою ефективність у міжнародному досвіді, є впровадження пілотних проєктів як інструменту поступового та контрольованого тестування цифрових інновацій у межах окремих підрозділів або функціональних напрямів медичного закладу. Такий підхід дозволяє оцінити реальні ефекти нових технологій, виявити потенційні технічні та організаційні ризики, визначити рівень готовності персоналу до роботи з новими інструментами та сформувані обґрунтовані рекомендації для масштабування технології на рівень усього закладу. Пілотні проєкти створюють простір для активного залучення медичного персоналу до процесу цифрових змін, сприяють зниженню рівня опору завдяки залученню користувачів на ранніх етапах тестування, а також забезпечують можливість адаптації систем з урахуванням специфіки реальних клінічних та управлінських процесів.

Не менш важливою умовою успішного управління цифровими змінами є формування стабільної системи розвитку цифрової компетентності персоналу, що реалізується через впровадження постійно діючих програм підвищення

цифрової грамотності. Ефективні програми навчання охоплюють усі категорії працівників, враховують специфіку їхніх функціональних обов'язків та рівень попередньої підготовки. Розвиток цифрових навичок стає невід'ємною частиною професійного розвитку медичних працівників, а сама цифрова грамотність поступово перетворюється на базову компетентність, необхідну для успішної професійної діяльності у сучасних умовах. Особлива увага приділяється навчанню керівного складу медичних закладів, адже рівень їхньої обізнаності щодо можливостей цифрових технологій та розуміння стратегічних перспектив цифрової трансформації безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, пов'язаних із впровадженням та розвитком цифрової інфраструктури закладу.

Важливим інструментом підтримки цифрових змін є створення ефективних механізмів зворотного зв'язку, які забезпечують постійну двосторонню комунікацію між керівництвом закладу, IT-підрозділами та медичним персоналом. Формування культури відкритого обговорення проблем, викликаних впровадженням нових цифрових рішень, сприяє не лише оперативному виявленню та усуненню технічних та організаційних недоліків, але й підвищенню рівня довіри персоналу до процесів цифровізації. Механізми зворотного зв'язку дозволяють створити постійну платформу для обміну досвідом, ідей та пропозицій щодо вдосконалення функціональних можливостей цифрових систем, що підвищує їхню відповідність реальним потребам користувачів. Крім того, зворотний зв'язок стає важливим інструментом моніторингу загального рівня задоволеності персоналу та пацієнтів якістю цифрових сервісів, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та адаптувати стратегію цифрової трансформації відповідно до поточних викликів.

Сучасний підхід до управління цифровими змінами у медичних закладах базується на принципі інтеграції технологічних та організаційних змін, що передбачає формування єдиного управлінського підходу до розвитку цифрової інфраструктури та трансформації внутрішніх процесів і культури закладу. Така інтеграція, або гібридний підхід, поєднує впровадження нових цифрових систем із паралельною адаптацією організаційних структур, розробкою нових регламентів та процедур, формуванням культури інновацій та створенням системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу за активну участь у цифрових трансформаціях. Застосування гібридного підходу дозволяє створити стійке внутрішнє середовище, яке сприяє не лише ефективному впровадженню окремих цифрових рішень, але й формуванню стратегічної готовності закладу до подальших етапів цифрової трансформації, незалежно від змін зовнішніх обставин.

---

Системне впровадження кращих практик цифрової трансформації забезпечує не лише технологічне оновлення медичних закладів, а й поступове формування нової організаційної культури, орієнтованої на безперервні інновації, підвищення якості медичних послуг та формування партнерських відносин між керівництвом, медичним персоналом та пацієнтами в умовах цифрової реальності.

Цифрова трансформація у закладах охорони здоров'я на сучасному етапі розвитку суспільства є не просто вимогою часу, а об'єктивною необхідністю, обумовленою зростаючими потребами у підвищенні якості, доступності та оперативності медичних послуг. Однак сам факт впровадження цифрових технологій у діяльність медичних установ ще не гарантує досягнення очікуваних результатів та позитивних ефектів. Успішність цифрової трансформації значною мірою залежить не лише від вибору конкретних технологічних рішень, а й від якості управлінських процесів, які супроводжують ці зміни на всіх етапах — від стратегічного планування до повноцінної інтеграції цифрових інструментів у щоденну практику закладу.

Ключовим фактором успіху є сприйняття цифрових перетворень не як сукупності розрізнених ІТ-проектів, орієнтованих на впровадження окремих програмних продуктів чи обладнання, а як системної, комплексної організаційної трансформації. Такий підхід передбачає перегляд не лише технічної інфраструктури, а й управлінських процесів, організаційної культури, кадрової політики, системи взаємодії з пацієнтами та партнерами. Цифрові інновації, які впроваджуються у відірваному від загальної стратегії розвитку закладу форматі, здебільшого не приносять очікуваних результатів, адже не враховують особливостей організаційної структури, реальних потреб персоналу та пацієнтів, а також потенційних бар'єрів на етапі практичного використання.

Медичні заклади, які розглядають цифрову трансформацію як суто технологічне оновлення, обмежене модернізацією технічного парку чи впровадженням електронних медичних записів, у перспективі стикаються зі значними проблемами. Відсутність узгодженості між технологічними рішеннями та внутрішніми управлінськими процесами призводить до того, що персонал сприймає цифрові новації як додаткове навантаження, а не як інструмент оптимізації роботи. Це підсилює опір змінам, уповільнює темпи трансформації та знижує ефективність використання інвестованих ресурсів.

Натомість заклади, які усвідомлюють, що цифрова трансформація — це багатовимірний процес, що охоплює всі рівні управління, внутрішні та зовнішні комунікації, кадрову політику та підходи до надання медичних послуг, мають значно вищі шанси досягти стійких позитивних результатів. Такий підхід

передбачає, що цифрові ініціативи інтегруються у загальну стратегію розвитку закладу та підкріплюються системними організаційними змінами. Перехід до цифрової моделі функціонування супроводжується формуванням нових компетентностей персоналу, переглядом внутрішніх регламентів, запровадженням нових моделей взаємодії з пацієнтами, створенням прозорих механізмів моніторингу та оцінювання ефективності роботи закладу на основі даних.

Застосування такого підходу сприяє формуванню у медичних закладах принципово нової організаційної культури, у якій цифрові технології розглядаються не як додатковий елемент, а як невід'ємна складова щоденної практики та стратегічного управління. Лише за умов інтегрованого підходу до управління цифровими змінами цифрова трансформація стає не просто одноразовим технологічним оновленням, а постійним процесом інноваційного розвитку, який забезпечує підвищення якості медичних послуг, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення конкурентоспроможності медичних закладів у сучасному цифровому середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гуржий П.О. *Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113>.*
2. Семененко В.О., Шинкарик М.А. *Цифрова трансформація інноватизації управління медичними закладами. Економіка та держава. 2023. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.1.6>.*
3. Квітко С., Миргородська М. *Цифрові трансформації системи охорони здоров'я в умовах реформування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. №10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-2156.2021.10.5>.*
4. Тиравська Ю.В., Тюпа В.В., Тимошенко Ю.В. *Цифрова трансформація наукової діяльності в закладах вищої медичної освіти в умовах євроінтеграції. Академічні візії. 2023. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7759258>.*
5. Калініченко О. *Світові тренди цифровізації сфери охорони здоров'я та принципи реалізації. Адміністративне право і процес. 2023. №1. DOI: <https://doi.org/10.32836/apic.v0i1.8>.*
6. Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. *Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. Via Ecomotica. 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-6>.*

- 
7. Калініченко О. Цифрова трансформація сфери громадського здоров'я в Україні. *Університетські наукові записки*. 2021. №10. DOI: <https://doi.org/10.37491/2307-2334-2021-10-5>.
  8. Cresswell K., Sheikh A. *Organizational Issues in the Implementation and Adoption of Health Information Technology Innovations: An Interpretative Review*. *International Journal of Medical Informatics*. 2013. Vol. 82, Iss. 5, P. e73-e86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2012.10.007>.
  9. Greenhalgh T., Wherton J., Papoutsis C., et al. *Beyond Adoption: A New Framework for Theorizing and Evaluating Nonadoption, Abandonment, and Challenges to the Scale-Up, Spread, and Sustainability of Health and Care Technologies*. *Journal of Medical Internet Research*. 2017. Vol. 19, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.2196/jmir.8775>.
  10. Kaplan B. *Evaluating Informatics Innovations: A Framework for Seeing the Whole System*. *International Journal of Medical Informatics*. 2001. Vol. 64, Iss. 1, P. 39-56. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1386-5056\(01\)00183-X](https://doi.org/10.1016/S1386-5056(01)00183-X).
  11. Vassilakopoulou P., Grisot M., Aanestad M. *Health Information Infrastructures and the Quest for Effective Use*. *Information Systems Journal*. 2017. Vol. 27, Iss. 6, P. 775-798. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12134>.
  12. Topol E. *The Topol Review: Preparing the Healthcare Workforce to Deliver the Digital Future*. NHS, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34547.37929>.
  13. Kruse C.S., Mileski M., Alaytsev V., Carol E., Williams A. *Adoption Factors Associated with Electronic Health Record Among Long-Term Care Facilities: A Systematic Review*. *BMJ Open*. 2015. Vol. 5, Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-006615>.
  14. European Commission. *Digital Health and Care: EU Policy and Activities*. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-health>.
  15. Van Gemert-Pijnen J.E.W.C., Peters O., Ossebaard H.C. *Improving eHealth Implementation: A Conceptual Framework for Combining Process Evaluation and Systematic Development*. *Journal of Medical Internet Research*. 2013. Vol. 15, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.2196/jmir.2585>.
  16. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. *Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict Management Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice* This link is disabled., 2024, 2(55), pp. 75–88 DOI: [10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386](https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386)