

УДК 005:61]:614.212

JEL Classification: I11, I18, O33

**Горішак Сергій Петрович**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5585-6370>

кандидат медичних наук

асистент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології

Одеський національний медичний університет

директор КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР Compass

(Одеса, Україна)

**ОСВІТНЬО-ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УСПІШНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
(НА ПРИКЛАДІ КНП «ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА №6» ОМР COMPASS)**

У статті досліджується роль освітніх і цифрових інструментів у формуванні сучасної моделі медичного менеджменту на прикладі діяльності КНП «Дитяча міська поліклініка №6» Одеської міської ради. Показано, як інтеграція внутрішнього освітнього сервісу безперервного професійного розвитку персоналу та комплексної цифрової екосистеми управління сприяє підвищенню якості медичних послуг, ефективності управлінських рішень і кадрової стабільності. Проаналізовано практичний досвід впровадження освітньої платформи *Compass Education*, цифрових сервісів комунікації з пацієнтами, аналітики, управління якістю та лабораторної діагностики. Доведено, що синергія освітніх і цифрових рішень формує пацієнтоорієнтовану, аналітично керовану та адаптивну модель медичного менеджменту, яка відповідає викликам сучасної медичної галузі та зростаючим потребам пацієнтів, та придатна для масштабування в закладах охорони здоров'я різних рівнів та форм власності.

Ключові слова: медичний менеджмент, цифровізація охорони здоров'я, цифрові інструменти, освітні сервіси, якісна та доступна медична допомога.

DOI: 10.15276/mdt.10.1.2026.6

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Сучасний менеджмент перебуває у стані динамічних змін, що вимагає нових підходів, гнучких управлінських рішень та впровадження інноваційних інструментів. Заклади охорони здоров'я не залишаються осторонь цих процесів: цифрові сервіси, аналітичні платформи та автоматизовані рішення дедалі активніше інтегруються в управлінську практику, змінюючи традиційні моделі організації роботи та оцінювання результативності. Такі інновації потребують системного використання сучасних засобів аналітики й моніторингу, інструментів професійного розвитку персоналу, комунікації з пацієнтами та HR-менеджменту. У сукупності вони сприяють дотриманню базових принципів управління у сфері охорони здоров'я – забезпеченню якісних і доступних медичних послуг й формуванню вмотивованої, стабільної та професійної команди.

© 2026 The Authors. This is an open access article under the CC BY license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Дослідження освітніх і цифрових інструментів сучасного медичного менеджменту, впроваджених у КНП «Дитяча міська поліклініка №6» Одеської міської ради є підґрунтям для формування оновленої моделі управління закладом охорони здоров'я, що відповідає викликам сучасної медичної галузі та зростаючим потребам пацієнтів. Отримані результати можуть бути використані як основа для масштабування ефективних управлінських практик у закладах охорони здоров'я різних рівнів надання допомоги та форм власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор.** Сучасна вітчизняна наукова спільнота активно залучена до вивчення трансформації управління в охороні здоров'я, активно досліджуючи нові підходи та інструменти медичного менеджменту. Варто відзначити наукові напрацювання таких дослідників, як Гуржий П.О [1], який обґрунтовує теоретичні та практичні засади стратегічного управління закладами охорони здоров'я в умовах нестабільного ринку, пропонуючи адаптивну модель менеджменту з використанням сучасних інструментів (SWOT, PESTEL, LEAN, KPI) для підвищення ефективності та стійкості медичних закладів в умовах нестабільного ринку медичних послуг.

В наукових доробках Любашевського В. В. [2] та Брича В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюка П. П. [3, с. 45] підкреслено необхідність безперервного професійного розвитку та навчання в межах управлінських стратегій. Також питання розвитку професійних компетенцій працівників закладів охорони здоров'я, інтеграції освітнього компоненту та підвищення кваліфікації персоналу висвітлені у працях зазначених авторів. Окрім того Кошова С. М. [4, с. 119–128] зазначає, що підготовка керівників нової генерації є ключовою умовою підвищення якості управління в системі охорони здоров'я.

Цифровізацію управлінських процесів і впровадження інноваційних технологій у діяльність медичних організацій аналізують Яремко І. І. [5, с. 129], Данько В. В. [6, с. 102–110] та Сафонов Ю. М., Борщ В. І. [7, с. 62–69], які розглядають інноваційний потенціал цифрових рішень як основу для підвищення ефективності управління. Актуальні аспекти стратегічного планування в медичному менеджменті розглядаються у роботах Алькеми В. Г., Діденка В. В. [8, с. 62–69]. Питання управління персоналом, мотивації та створення сприятливого кадрового середовища досліджують Ситник Й. С. [9, с. 128], Прокопець Л.В. та Тодоріко І.М. [10], акцентуючи на необхідності інтегрованих HR-підходів, що поєднують адаптацію, розвиток і підтримку працівників. Водночас Денисенко М. П. [11] пропонує удосконалення моделей управління персоналом як інструменту підвищення ефективності всієї системи охорони здоров'я.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Разом із цим питання ролі освітніх та цифрових інструментів у структурі сучасного медичного менеджменту залишається недостатньо дослідженим й потребує подальшого наукового осмислення.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** На основі досвіду КНП «Дитяча міська поліклініка №6» Одеської міської ради дослідити вплив освітніх і цифрових сервісів на якість надання медичної допомоги та визначити їх роль як сучасних управлінських практик у системі медичного менеджменту.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР простежується взаємозв'язок між двома ключовими сервісами в закладі — освітнім, що забезпечує безперервне професійне зростання персоналу, і цифровим, спрямованим на оптимізацію управлінських процесів та підвищення якості медичних послуг. Поєднання

цих двох напрямів створює комплексну систему управління, яка відповідає сучасним викликам галузі охорони здоров'я та потребам пацієнтів, що постійно змінюються.

Освітній сервіс КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР реалізується через платформу Compass Education, який поєднує елементи професійного навчання, міждисциплінарної комунікації та творчої самореалізації персоналу. Compass Education поєднує кілька напрямів професійного розвитку:

- «За можливості» – простір для фахівців реабілітаційної допомоги;
- «Compass Lab» – навчальний сегмент для фахівців лабораторної справи;
- «Підтримка поруч!» – підготовка фахівців паліативної допомоги;
- «Крила опіки» – служба домашніх візитів із навчальними компонентами;
- «На хвилях медсестринства» – освітня програма для медичних сестер і братів;
- Центр ментального здоров'я – платформа для розвитку та обміну досвідом психологів і громадськості;
- Програма стажування «Інтеграція» – інструмент HR-менеджменту, що передбачає короткий цикл адаптації нового працівника у всіх підрозділах поліклініки перед остаточним входженням до команди.

Заклад також має офіційний статус бази МОЗ України для проходження інтернатури та провайдера безперервного професійного розвитку (БПР №2077), що дозволяє проводити навчання з нарахуванням балів БПР. У межах програми реалізуються тренінги для медичних працівників і громадськості з актуальних напрямів – комунікації, імунопрофілактики, догляду за дітьми до 3 років, психологічного здоров'я, паліативної допомоги, реабілітації, раннього втручання тощо.

Важливим є те, що на даній платформі можуть проходити навчання не лише мешканці Одеського регіону, а й фахівці з усієї України та з-за кордону.

Окремим напрямом освітнього сервісу є створення та видання власних науково-методичних посібників, авторами яких виступають фахівці КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР. Серед останніх – «Для тих, кому лише спитати: відповіді лікарів на 100 найпоширеніших питань батьків щодо здоров'я дітей», Нагодуй мене, якщо зможеш: відповіді на найпоширеніші запитання батьків про дитяче харчування і не тільки» та «Паліативна допомога у практиці сімейного лікаря». Ці навчально-методичні посібники не лише сприяють поширенню важливих знань серед батьків і колег, але й оптимізують комунікацію між лікарями та пацієнтами. Водночас процес написання посібників дає змогу реалізувати творчий потенціал команди закладу, підвищити впевненість у власній професійній експертизі та зміцнити бренд закладу як сучасного освітнього й наукового осередку.

На відміну від традиційних зовнішніх курсів чи семінарів, освітній майданчик «Compass Education» інтегрований у структуру закладу охорони здоров'я, що забезпечує сталість, адаптивність і безпосередній зв'язок із практичними потребами команди. Особливістю всіх освітніх напрямів Compass Education є те, що саме медичні працівники закладу виступають модераторами, кураторами та тренерами професійно-навчальних програм. Такий підхід забезпечує безпосередній зв'язок між навчанням і практичною діяльністю, сприяє швидкій адаптації освітніх матеріалів до реальних клінічних потреб і дозволяє поширювати внутрішній досвід як управлінський стандарт. Водночас це підсилює лідерський потенціал працівників, формує почуття спільної відповідальності за якість медичної допомоги та розвиток інституційної культури закладу, сприяє розвитку командної взаємодії та зменшує плинність кадрів.

Інституційна наявність освітньої платформи всередині закладу надає також низку управлінських переваг:

– забезпечує системність професійного розвитку і зменшує витрати часу та ресурсів на зовнішні навчальні формати;

– дозволяє оперативно реагувати на управлінські виклики та потреби населення через тематичні тренінги (наприклад, якщо фіксується спалах кору, то проводиться тренінг із вакцинації та кризових комунікацій; коли змінюються клінічні протоколи чи стандарти НСЗУ – створюється навчальний модуль або зустріч для лікарів і медсестер; якщо з'являється новий запит від батьків, наприклад, щодо психоемоційного розвитку дитини – організовується спільний освітній захід за участі психологів; коли команда стикається з високим навантаженням або новими цифровими інструментами – проводиться внутрішній міні-тренінг із навичок цифрової грамотності чи стрес-менеджменту).

– сприяє збереженню кадрового потенціалу, оскільки персонал отримує можливості росту й самореалізації в межах установи;

– формує корпоративну ідентичність і бренд закладу як сучасного освітнього хаба охорони здоров'я;

– створює підґрунтя для інноваційного управління, у якому знання, комунікація та практика взаємно підсилюють одне одного.

Таким чином, освітній компонент, інтегрований у структуру КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР, є стратегічним інструментом розвитку закладу, поєднуючи професійне вдосконалення персоналу з підвищенням ефективності управління та якості взаємодії з пацієнтами.

*Цифрові сервіси є однією з ключових складових модернізації системи управління в КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР.* Цифрові інструменти, впроваджені в КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР, доцільно розглядати як інтегровану цифрову екосистему управління. Її функціонування забезпечує цілісність управлінського циклу – від збору первинних даних і стандартизації процесів до моніторингу, аналітичного узагальнення та підтримки прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє поєднати сервісну складову, внутрішній контроль, якісну комунікацію та управління ресурсами в єдиній системі, орієнтованій на підвищення результативності діяльності закладу та якості медичної допомоги.

У межах зазначеної екосистеми можна виокремити чотири взаємопов'язаних рівнів цифровізації, а саме:

– *операційний рівень* забезпечує безперервність і стандартизацію щоденних процесів (організацію запису пацієнтів до лікарів, маршрутизацію звернень, фіксацію присутності персоналу, організацію та проведення клініко-діагностичних лабораторних досліджень тощо).

– *сервісно-комунікаційний рівень* формує зручні канали взаємодії з пацієнтами та механізми зворотного зв'язку, що підсилюють пацієнтоорієнтованість.

– *аналітичний рівень* забезпечує обробку даних і візуалізацію ключових показників діяльності для управлінського контролю.

– *стратегічний рівень*, у свою чергу, спирається на аналітику для планування, прогнозування ризиків і корекції управлінських рішень з урахуванням динамічності зовнішніх та внутрішніх викликів.

Впровадження цифрових сервісів у діяльність закладу трансформує інформацію про надання медичної допомоги та сервісні процеси з фрагментарних показників у структурований управлінський ресурс. Дані, які генеруються цифровими платформами, використовуються не лише з метою поточного контролю, але й для аналізу тенденцій, виявлення системних проблем і прогнозування навантаження. Такий підхід дозволяє

перейти від моделі управління «постфактум», за якої управлінські рішення ухвалюються після виникнення проблемної ситуації, коли вже треба «гасити пожежу» до проактивної моделі, у якій управлінські рішення, по-перше, ґрунтуються на об'єктивних даних, а не виключно на суб'єктивних оцінках або постфактум аналізі, та, по-друге, мають прогнозований і керований характер. У цьому контексті цифрові сервіси виступають не лише технологічним інструментом, а повноцінним елементом системи управління якістю та розвитку закладу.

Важливу роль у системі цифрового управління в закладі відіграє відділ якості, сервісу і комунікації, у структурі якого функціонує сучасний контакт-центр. Відкритий 1 червня 2020 року, він став складовою пацієнтоорієнтованої моделі обслуговування, забезпечуючи постійну комунікацію між пацієнтами та закладом. За період роботи оператори опрацювали понад 323000 дзвінків, що свідчить про масштабність сервісу та довіру громадян. Контакт-центр виконує не лише інформаційну, а й управлінську функцію: він є каналом первинного моніторингу потреб пацієнтів, дозволяє оперативно виявляти проблеми та передавати їх для розгляду адміністрації. Такий підхід суттєво зменшує навантаження на реєстратури, скорочує час очікування та підвищує загальну доступність медичних послуг.

Система цифрового зворотного зв'язку в закладі реалізована через платформу Revisor – сервіс моніторингу відгуків і скарг у режимі реального часу. Пацієнти мають змогу залишати відгуки через електронну пошту, форму зворотного зв'язку на сайті або за допомогою індивідуальних QR-кодів, розміщених у кожному кабінеті та відділенні.

Регулярний аналіз рівня задоволеності здійснюється за показником індексу підтримки споживача (NPS – Net Promoter Score), який у закладі стабільно високий – від 70 до 82 %, що підтверджує довіру пацієнтів. Узагальнені результати щомісяця подаються завідувачам амбулаторій і медичному директору для обговорення в командах, що формує культуру постійного вдосконалення сервісу.

Окрім цього, у закладі впроваджено використання мобільного застосунку Sympto.me, який є цифровим інструментом підтримки фізичного та ментального здоров'я пацієнтів і членів їхніх родин. Застосунок функціонує як персоналізований цифровий асистент, орієнтований на підвищення поінформованості користувачів щодо власного стану здоров'я, а також на підтримку прийняття зважених рішень щодо подальших дій у разі появи відповідних симптомів.

Функціональні можливості Sympto.me включають діагностику фізичних симптомів на основі введених користувачем даних із подальшим формуванням рекомендацій, узгоджених із чинними клінічними протоколами. Також додаток, спираючись на описані пацієнтом симптоми, визначає ступінь «негайності» звернення до лікаря безпосередньо. Такий підхід сприяє раціоналізації звернень за медичною допомогою та оптимізації взаємодії між пацієнтом і системою охорони здоров'я.

Важливою складовою застосунку є модуль підтримки ментального здоров'я, який передбачає використання стандартизованих опитувальників для первинного оцінювання психоемоційного стану користувача. Застосунок надає інтерпретацію результатів та пропонує рекомендації щодо подальших кроків, зокрема звернення до фахівців у сфері психічного здоров'я. Окрім цього, у додатку інтегровані перевірені техніки самопомоги, як допомагають знизити рівень тривожності та стабілізувати емоційний стан людини.

Sympto.me також виконує освітню функцію, забезпечуючи доступ до структурованої та науково обґрунтованої інформації з питань фізичного і ментального здоров'я у зрозумілому для пересічної громадськості форматі. Це сприяє формуванню

медичної грамотності декларантів поліклініки та розвитку навичок самопостереження й відповідального ставлення до власного здоров'я.

Використання мобільного застосунку Sympto.me також виконує важливу управлінську функцію, яка пов'язана з оптимізацією навантаження на медичних працівників. Отримуючи первинні роз'яснення щодо симптомів, можливих причин їх виникнення та алгоритмів подальших дій відповідно до клінічних протоколів, пацієнти мають змогу краще підготуватися до консультації або самостійно зорієнтуватися щодо доцільності звернення за медичною допомогою. Це зменшує кількість рутинних звернень до лікарів, які не потребують негайного клінічного втручання. Отже, можна зазначити, що у результаті впровадження цього цифрового інструменту відбувся перерозподіл лікарського часу на користь клінічно значущих консультацій, складних випадків і пацієнтів, які дійсно потребують медичного супроводу. Для адміністрації закладу це створює додаткові можливості для більш раціонального планування лікарських прийомів, зниження перевантаження персоналу та запобігання його професійному вигоранню. Таким чином, Sympto.me виступає не лише сервісом підтримки пацієнтів, а складовою управлінської моделі, спрямованої на підвищення ефективності використання людських ресурсів у поліклініці.

Цифровізація управління якістю в КНП «Дитяча міська поліклініка №6» реалізується через співпрацю з національною платформою eHealth, системою Google-аналітики та власними аналітичними дашбордами. У 2024 році заклад став переможцем конкурсу «Найкращий цифровий заклад охорони здоров'я» під час eHealth Summit – за високий рівень цифровізації, впровадження енергоефективних рішень та зручні електронні сервіси. Того ж року поліклініка отримала відзнаку Helsi Awards за інноваційний підхід до роботи з медичною інформаційною системою.

В аналітичному напрямку сформовано команду аналітиків, яка працює з даними Helsi, дашбордами та інструментами Google для оцінювання ключових показників діяльності лікарів первинної та вторинної ланки. Системний аналіз індикаторів якості, продуктивності та ефективності дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, планувати навантаження, виявляти ризики й оптимізувати процеси.

Окрему роль відіграє внутрішній модуль «Compass Control», що дозволяє здійснювати біометричну фіксацію присутності персоналу та аналіз дисциплінарних і часових показників. Спочатку система мала переважно функцію безпеки, однак згодом стала інструментом управлінського контролю та HR-аналітики, підвищивши точність обліку та відповідальність працівників.

Лабораторія закладу «Compass Lab» є прикладом успішної цифрової трансформації діагностичної служби. У 2022–2023 роках заклад інтегрував лабораторну інформаційну систему (ЛІС) із медичною інформаційною системою (МІС) та електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ). Це дозволило скоротити час обробки результатів, зменшити адміністративне навантаження на персонал і забезпечити швидке надсилання діагностичних звітів лікарям та пацієнтам у цифровому форматі.

Compass Lab бере участь у міжнародних програмах зовнішньої оцінки якості Sysmex EQA (Японія) та Prevecal (Іспанія), а також у національній програмі МПР референс-центру Охматдит. Отримані результати підтвердили відповідність лабораторії міжнародним стандартам якості та зміцнили довіру лікарів і пацієнтів. Закупівля високоточного біокулярного мікроскопа у 2023 році розширила діагностичні можливості, що сприяло ранньому виявленню захворювань і підвищенню клінічної ефективності.

Особлива увага приділяється питанням безбар'єрності та інклюзивності. У закладі впроваджено навігаційну систему з використанням шрифту Брайля, діє температурний скринінг і датчики рівня CO<sub>2</sub>, що відповідає сучасним стандартам безпеки середовища. Такі рішення поєднують цифрові технології та принципи універсального дизайну, роблячи заклад зручним для відвідувачів із різними потребами та підвищуючи рівень довіри з боку громади.

Сукупність цифрових сервісів КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР утворює багаторівневу систему управління, у якій кожен компонент виконує визначену управлінську функцію – від збору та аналізу даних до ухвалення рішень і моніторингу якості їх виконання. Сформована цифрова модель функціонує як інтегрована екосистема, що поєднує операційний, сервісно-комунікаційний, аналітичний і стратегічний рівні управління та забезпечує цілісність управлінського циклу в закладі охорони здоров'я.

Цифрові сервіси в КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР виступають не просто технологічним оновленням, а системним управлінським підходом, який за умови поетапного впровадження та управлінської орієнтації на роботу з даними має потенціал до адаптації й масштабування в закладах охорони здоров'я різних рівнів, формуючи сучасну модель медичного менеджменту, засновану на інноваційних цифрових рішеннях, ефективності, безпеці, інклюзивності та довірі пацієнтів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом.** Проведене дослідження переконливо демонструє, що ефективний медичний менеджмент XXI століття має ґрунтуватися на інтеграції освітніх і цифрових інструментів, які формують єдину багаторівневу систему управління закладом охорони здоров'я. Якщо освітній компонент цієї системи забезпечує безперервний професійний розвиток персоналу, кадрову сталість і формування лідерського потенціалу команди, то цифрові інструменти створюють умови для аналітичної прозорості, керованості процесів і підвищення ефективності управлінських рішень, а також зміцнення довіри між медичним закладом і пацієнтами.

Функціонування інтегрованого освітнього майданчика Compass Education у поєднанні з діючими цифровими сервісами формує цілісну управлінську модель, орієнтовану на дані, розвиток і якість. У межах цієї моделі освітній компонент виконує стратегічну функцію підготовки та підтримки персоналу, тоді як цифрові сервіси реалізуються на кількох взаємопов'язаних рівнях управління: *операційному* (забезпечення безперервності та стандартизації процесів), *сервісно-комунікаційному* (організація взаємодії з пацієнтами та зворотного зв'язку), *аналітичному* (збір, обробка та інтерпретація даних) і *стратегічному* (підтримка планування та ухвалення управлінських рішень).

Така інтеграція освітніх і цифрових інструментів забезпечує поєднання навчання, комунікації, аналітики та сервісу в єдину управлінську екосистему, у межах якої кожен елемент виконує визначену управлінську функцію та підсилює інші компоненти системи. Цифрові технології в цій екосистемі виступають каталізатором управлінських рішень, забезпечуючи гнучкість, адаптивність і можливість проактивного реагування на виклики системи охорони здоров'я, тоді як освітній компонент формує інституційну основу для впровадження інновацій і трансформаційних змін.

Отже, багаторівнева інтеграція освітніх і цифрових інструментів у структурі КНП «Дитяча міська поліклініка №6» ОМР створює сучасну модель управління закладом охорони здоров'я, що поєднує інноваційність, доказовість, відкритість і пацієнтоорієнтованість, відповідаючи викликам повсякдення та стратегічним пріоритетам розвитку системи охорони здоров'я України.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази для проведення порівняльного аналізу впровадження освітніх і цифрових управлінських інструментів у медичних закладах різних рівнів, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо стандартизації та масштабування цих підходів у системі охорони здоров'я України.

1. Гуржий П.О. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2025. №1(10). С. 65-73. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/332422> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Любашевський В.В. Стратегічні напрями розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: збірник тез доповідей VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 р.) / ред. кол. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2023. С. 209–211. URL: [https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/49265/1/Konf\\_FEU\\_26.10.23.pdf](https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/49265/1/Konf_FEU_26.10.23.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
3. Брич, В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32866> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Кошова С.М. Підготовка фахівців управління сферою охорони здоров'я в умовах трансформаційних змін системи. Аспекти публічного управління. 2020. № 28. С. 119-128. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/795/772> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління системою закладів охорони здоров'я України. Наукові записки Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні». 2021. № 2 (6). С. 127–139. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25522/nzmened-127-139.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). №2. С. 102-110. URL: [https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_2/22.pdf](https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/22.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
7. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 9. С. 62-69. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Safonov%20Y.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
8. Алькема В.Г., Діденко В.В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1 (73). С. 139–146. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/682> (дата звернення: 05.11.2025).
9. Ситник Й.С. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу сфери охорони здоров'я. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2023. № 22 (3). С. 127–141. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf>
10. Прокопєць Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 267-272. URL: [https://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/47.pdf](https://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
11. Денисенко М.П. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/753/747> (дата звернення: 05.11.2025).

1. Hurzhyi, P.O. Stratehichne upravlinnia zakladom okhorony zdorovia v umovakh nevyznachenosti rynku medychnykh posluh. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. 2025. No. 1(10). Pp. 65–73. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/332422> (accessed: 05.11.2025).

2. Liubashevskiy, V.V. Stratehichni napriamy rozvytku personalu v zakladakh okhorony zdorovia. In: Aktualni problemy ekonomiky, pidpriemnytstva ta upravlinnia na suchasnomu etapi: proceedings of the VIII Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists with International Participation (Ternopil, October 26, 2023). Ternopil: West Ukrainian National University, 2023. Pp. 209–211. URL: [https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/49265/1/Konf\\_FEU\\_26.10.23.pdf](https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/49265/1/Konf_FEU_26.10.23.pdf) (accessed: 05.11.2025).
3. Brych, V.Ya., Lishtaba, L.V., Mykytiuk, P.P. Kompetentnist menedzheriv v systemi okhorony zdorovia: monohrafiia. Ternopil: TNEU, 2018. 192 p. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32866> (accessed: 05.11.2025)
4. Koshova, S.M. Pidhotovka fakhivtsiv upravlinnia sferoiu okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh zmin systemy. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2020. No. 28. Pp. 119–128. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/795/772> (accessed: 05.11.2025).
5. Yaremko, I.I. Pidvyschennia efektyvnosti mekhanizmiv upravlinnia systemoiu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine. 2021. No. 2(6). Pp. 127–139. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25522/nzmened-127-139.pdf> (accessed: 05.11.2025).
6. Danko, V.V. Udoskonalennia systemy upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia na innovatsiinykh zasadakh. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Series: Economics and Management. 2019. Vol. 30 (69). No. 2. Pp. 102–110. URL: [https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_2/22.pdf](https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/22.pdf) (accessed: 05.11.2025).
7. Safonov, Yu.M., Borshch, V.I. Stratehichni menedzhment zakladiv okhorony zdorovia: zahalni pryntsyropy ta osoblyvosti zastosuvannia v haluzi okhorony zdorovia Ukrainy. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym gospodarstvom. 2019. No. 9. Pp. 62–69. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Safonov%20Y.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf) (accessed: 05.11.2025).
8. Alkema, V.H., Didenko, V.V. Planuvannia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiinykh zakladamy okhorony zdorovia v suchasnykh umovakh. Vcheni zapysky Universytetu “KROK”. 2024. No. 1 (73). Pp. 139 –146. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/682> (accessed: 05.11.2025).
9. Sytnyk, Y.S. Napriamy vdoskonalennia systemy motyvuvannia personalu sfery okhorony zdorovia. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini. 2023. No. 22 (3). Pp. 127–141. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf>
10. Prokopets, L.V., Todoriko, I.M. Problemy upravlinnia personalom u zakladakh okhorony zdorovia. Infrastruktura rynku. 2020. Issue 42. Pp. 267–272. URL: [https://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/47.pdf](https://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf) (accessed: 05.11.2025).
11. Denysenko, M.P. Metody ta modeli upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. 2025. No. 14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/753/747> (accessed: 05.11.2025).

**Horishchak S.** Candidate of Medical Sciences (PhD), Assistant Professor, Department of Healthcare Management and Psychology, Odesa National Medical University, Director of the Municipal Non-Profit Enterprise “Children’s City Polyclinic No. 6” of the Odesa City Council (Compass) (Odesa, Ukraine).

**Educational and Digital Services as an Integral Component of Successful Management in a Modern Healthcare Facility: The Case of the Municipal Non-Profit Enterprise “Children’s City Polyclinic No. 6” of the Odesa City Council (Compass).**

**The aim of the article** is to examine the role of educational and digital tools in forming a modern healthcare management model, based on the practical experience of the Municipal Non-Profit Enterprise “Children’s City Polyclinic No. 6” of the Odesa City Council (Compass). The study assesses the impact of integrated educational and digital services on the quality of healthcare delivery and evaluates their significance as contemporary managerial practices.

**Analysis results.** The research is grounded in the premise that modern healthcare management operates amidst rapid transformation, characterized by increasing complexity, rising patient

expectations, and the demand for data-driven, flexible, and adaptive solutions. Consequently, healthcare institutions must evolve beyond traditional administrative models toward integrated approaches that combine continuous professional development with advanced digital solutions for operational control, analytics, communication, and strategic planning

The analysis is based on empirical data and management practices implemented at the Municipal Non-Profit Enterprise "Children's City Polyclinic No. 6" of the Odesa City Council. The study demonstrates a robust interconnection between two core components of the institution's management system: an internal educational service dedicated to continuous professional development and a comprehensive digital management ecosystem. The educational component is operationalized through the Compass Education platform, which integrates professional training, interdisciplinary communication, and staff development into the facility's daily operational framework. In contrast to external training formats, this internal platform ensures continuity, adaptability, and precise alignment with practical clinical and managerial requirements. Consequently, it fosters workforce stability, leadership development, and a cohesive institutional culture.

The digital component is conceptualized as an integrated digital management ecosystem rather than a collection of isolated IT tools. This ecosystem comprises four interrelated functional levels:

- The operational level, which ensures the continuity and standardization of daily processes;
- The service and communication level, which facilitates patient interaction and feedback mechanisms;
- The analytical level, which supports data collection, processing, and visualization for managerial oversight;
- The strategic level, which enables evidence-based planning, forecasting, and decision-making.

The findings indicate that the integration of educational and digital tools transforms fragmented operational data into a structured managerial resource. This transition enables a shift from reactive management to a proactive, data-driven governance model, ultimately enhancing transparency, service quality, and patient trust while optimizing human and organizational resources.

The scientific novelty of this research lies in:

- The presentation of original empirical data derived from the real-world implementation of an integrated management model within a municipal healthcare setting.
- The conceptualization of a four-level digital management framework as a coherent ecosystem that supports the entire management cycle.

**Conclusions and directions for further research.** This study confirms that effective healthcare management in the twenty-first century relies on the systematic integration of educational and digital tools, which together constitute a multi-level management system. The educational component facilitates continuous professional development, workforce sustainability, and leadership capacity, while digital tools provide analytical transparency, process controllability, and enhanced managerial decision-making. The integration of the Compass Education platform with digital services creates a holistic, data-oriented, and quality-driven management model. In this framework, education plays a strategic role in preparing staff for organizational change, while digital tools function across operational, service-oriented, analytical, and strategic levels within a unified ecosystem.

The practical significance of this research lies in the adaptability of the proposed model for healthcare institutions of various levels. Future research should focus on expanding the empirical base through comparative analyses of similar implementations. Furthermore, efforts should be directed toward developing recommendations for the standardization and scaling of integrated educational and digital management approaches across the broader healthcare system of Ukraine.

Keywords: healthcare management, healthcare digitalization, digital tools, educational services, quality and accessible healthcare, data-driven governance.

Отримано: 7 листопада 2025

Прийнято: 15 січня 2026

Опубліковано: 3 березня 2026