

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ**

Искандарова Шахноза Тулкиновна,
д.м.н., профессор

Ташкентский государственный медицинский университет

Воронина Наталья Владимировна,
д.м.н., доцент

Ташкентский государственный медицинский университет

Аннотация

В обзорной статье выполнен анализ цифровой трансформации системы здравоохранения Республики Узбекистан с позиций организационного и управленческого подхода. Рассмотрены сущность и текущее состояние цифровизации здравоохранения, а также ключевые проблемы интеграции информационных систем, управления медицинскими данными и кадрового обеспечения цифровых процессов. Выделены приоритетные управленческие направления цифрового развития, включая использование аналитических инструментов и систем поддержки принятия решений. Показано, что эффективность цифровой трансформации определяется не уровнем внедрения технологий, а степенью их институциональной интеграции в систему управления здравоохранением, что имеет принципиальное значение для повышения управляемости и результативности отрасли.

Ключевые слова: цифровая трансформация, система здравоохранения, управление здравоохранением, медицинские данные, Республика Узбекистан.

Introduction

Введение

Цифровая трансформация здравоохранения рассматривается как ключевой инструмент повышения управляемости, эффективности и устойчивости национальных систем здравоохранения. Современные исследования подчёркивают, что цифровизация представляет собой не столько внедрение отдельных технологий, сколько комплексное изменение организационных и управленческих механизмов функционирования отрасли (Аверьянов, Карцан, 2024; Галстян, Мартиросян, 2024) [1,6]. В Республике Узбекистан цифровая трансформация здравоохранения реализуется в рамках системных реформ, направленных на модернизацию управления и повышение результативности государственных институтов в сфере охраны здоровья. Борисова и соавт. (2025) указывают, что цифровые инициативы в здравоохранении страны тесно связаны с нормативно-правовой трансформацией и реформированием управленческих процессов [3]. Вместе с тем, по мнению Исомадиновой (2022), практическая эффективность

цифровизации во многом ограничивается организационными и управленческими проблемами, включая интеграцию информационных систем и управление медицинскими данными [11]. Актуальность настоящего обзора обусловлена необходимостью системного анализа именно организационных и управленческих аспектов цифровой трансформации, которые определяют её реальный вклад в повышение эффективности системы здравоохранения (Афян и соавт., 2021; Орлов, Чаадаев, 2025) [2,16].

Целью обзорной статьи является анализ организационных и управленческих аспектов цифровой трансформации системы здравоохранения Республики Узбекистан.

Цифровая трансформация здравоохранения: сущность и текущее состояние.

Цифровая трансформация здравоохранения представляет собой системное изменение организационных и управленческих механизмов отрасли на основе использования цифровых данных и информационных платформ. В отличие от фрагментарной автоматизации отдельных процессов, цифровизация ориентирована на формирование интегрированной модели управления системой здравоохранения, основанной на анализе данных и поддержке управленческих решений (Аверьянов, Карцан, 2024; Галстян, Мартиросян, 2024) [1,6]. Ключевыми направлениями цифровой трансформации являются развитие электронных медицинских информационных систем, создание единого цифрового контура оказания медицинской помощи, внедрение аналитических платформ и телемедицинских решений. Как отмечают Пугачёв и соавт. (2021), данные направления формируют основу для повышения прозрачности управления, оптимизации маршрутизации пациентов и рационального использования ресурсов здравоохранения [17]. При этом управленческий эффект цифровизации реализуется только при её институциональной интеграции в систему управления отраслью [2].

В Республике Узбекистан цифровая трансформация здравоохранения осуществляется в рамках реформ, направленных на модернизацию государственного управления и нормативно-правовой базы отрасли. Борисова и соавт. (2025) подчёркивают, что цифровые инициативы рассматриваются как инструмент повышения эффективности управления системой здравоохранения [3]. По данным Исомадиновой (2022), в стране формируются организационные основы цифровизации, включая развитие электронных регистров и медицинских информационных систем на различных уровнях оказания помощи [11]. Вместе с тем текущее состояние цифровой трансформации характеризуется неравномерностью внедрения и сохраняющейся фрагментацией информационных систем. Вошев (2023) и Чахкиева (2024) указывают, что отсутствие полной интеграции данных и единых управленческих стандартов ограничивает использование цифровых технологий как полноценного инструмента управления здравоохранением [5,20]. Цифровая трансформация здравоохранения в Республике Узбекистан находится на этапе институционального становления и сочетает развитие цифровых инициатив с сохраняющимися организационными и управленческими ограничениями.

Организационные и управленческие проблемы цифровизации. Цифровая трансформация здравоохранения в Республике Узбекистан сопровождается рядом системных организационных и управленческих ограничений, снижающих её управленческий эффект. Ключевой проблемой является недостаточная интеграция медицинских информационных систем, вследствие чего цифровые решения функционируют фрагментарно и не формируют единого управленческого контура. Как отмечают Афян и соавт. (2021), разрозненность цифровых платформ ограничивает использование данных для принятия управленческих решений [2]. Центральным управленческим вызовом остаётся система работы с медицинскими данными. Отсутствие единых стандартов сбора, обработки и аналитического использования информации снижает ценность цифровых технологий для стратегического и оперативного управления здравоохранением. Галстян и Мартиросян (2024) подчёркивают, что без стандартизации и управляемости данных цифровизация не обеспечивает ожидаемого эффекта [6]. Аналогичные выводы представлены в работах Пугачёва и соавт. (2021) [17].

Кадровые и инфраструктурные ограничения носят поддерживающий, но критически значимый характер. Дефицит специалистов с управленческими и цифровыми компетенциями, а также неравномерность технического оснащения медицинских организаций ограничивают масштабируемость цифровых решений и их устойчивое внедрение. Исомадинова (2022) и Чахкиева (2024) указывают, что недостаточная готовность персонала и инфраструктуры снижает практическую результативность цифровых инициатив [11,20]. Обобщение ключевых организационно-управленческих проблем цифровизации и их системных последствий представлено в таблице 1.

Таблица 1. Организационно-управленческие проблемы цифровизации и их системные последствия

Уровень проблемы	Системное проявление	Управленческое последствие
Интеграция ИС	Фрагментация цифровых контуров	Ограничение управляемости системы
Управление данными	Отсутствие единых стандартов	Низкая аналитическая применимость
Кадровое обеспечение	Дефицит цифровых компетенций	Снижение эффективности внедрения
Инфраструктура	Неравномерное оснащение	Усиление территориальных диспропорций

Составлено по данным Афяна и соавт. (2021), Галстяна и Мартиросяна (2024), Исомадиновой (2022), Чахкиевой (2024) [2,6,11,20]. Организационные и управленческие проблемы цифровизации здравоохранения связаны прежде всего с недостаточной институционализацией цифровых решений и ограничивают их использование как инструмента системного управления отраслью.

Перспективы и управленческие приоритеты цифрового развития. Перспективы цифрового развития системы здравоохранения Республики Узбекистан в наибольшей степени связаны с переходом от фрагментарного внедрения информационных технологий к использованию цифровых инструментов как основы управленческих решений. Современные исследования подчёркивают, что ключевым направлением цифровой трансформации является развитие аналитических платформ, обеспечивающих обработку и интерпретацию медицинских и управленческих данных в режиме, приближенном к реальному времени (Пугачёв и соавт., 2021; Stoumpos и соавт., 2023) [17,21]. Приоритетное значение имеет внедрение управленческих цифровых инструментов, ориентированных на поддержку принятия решений на различных уровнях системы здравоохранения. Орлов и Чаадаев (2025) указывают, что использование цифровых аналитических систем позволяет повысить обоснованность стратегического планирования, оптимизировать распределение ресурсов и усилить контроль за результативностью управленческих решений [16]. В этом контексте цифровые технологии рассматриваются не как вспомогательный элемент, а как структурная основа современного управления здравоохранением.

Существенным направлением цифрового развития является интеграция данных для повышения эффективности управления медицинской помощью. По мнению Галстяна и Мартиросяна (2024), формирование единых информационно-аналитических контуров создаёт условия для комплексной оценки деятельности медицинских организаций и мониторинга показателей здоровья населения [6]. Аналогичные подходы отражены в работах Драпкиной и соавт. (2025), подчёркивающих значимость цифровизации первичной медико-санитарной помощи для повышения управляемости системы здравоохранения [8]. Важным управленческим приоритетом является развитие цифровых компетенций управленческих и медицинских кадров. Калабина и соавт. (2024) отмечают, что эффективность цифровых решений напрямую зависит от готовности специалистов использовать аналитические инструменты в практической управленческой деятельности [12]. Без системной подготовки кадров цифровая трансформация не обеспечивает ожидаемого повышения эффективности управления здравоохранением. Перспективы цифрового развития системы здравоохранения Республики Узбекистан определяются формированием управленчески ориентированных цифровых платформ, развитием аналитических инструментов и кадровым обеспечением цифровых процессов, что создаёт основу для повышения эффективности и устойчивости отрасли в целом.

Заключение

Цифровая трансформация здравоохранения Республики Узбекистан имеет ключевое значение для повышения управляемости и эффективности системы здравоохранения. Реализация её потенциала определяется институциональной интеграцией цифровых решений, развитием аналитических инструментов и поддержкой управленческих решений на основе данных.

Литература

1. Аверьянов, В. С., & Карцан, И. Н. (2024). Цифровая трансформация государственных учреждений. Современные инновации, системы и технологии, 4(2), 0221-0229.
2. Афян, А. И., Полозова, Д. В., & Гордеева, А. А. (2021). Цифровая трансформация государственной системы здравоохранения России: возможности и противоречия. URL: <https://doi.org/10.38044/2686-9136-2021-2-4-20-39>
3. Борисова, Е. М., Хаджибаев, А. М., & Шукуров, Б. И. (2025). Реформы здравоохранения в Узбекистане: нормативно-правовая трансформация и устойчивое развитие. Вестник экстренной медицины, 18(2), 5-17.
4. Братишко, Н. П., & Моисеенко, А. А. (2025). Цифровая трансформация российской системы здравоохранения. Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление, (1 (52)), 19-26.
5. Вошев, Д. В. (2023). Цифровая эволюция в сфере здравоохранения: тенденции и правовое регулирование цифровизации первичной медико-санитарной помощи в Российской Федерации (аналитический обзор). Менеджер здравоохранения, (11), 71-83.
6. Галстян, А. Г., & Мартиросян, В. А. (2024). Цифровая трансформация в здравоохранении. Век качества, (1), 88-104.
7. Гордеев, В. В., & Абрамов, В. И. (2022). Приоритеты цифровой трансформации фармацевтики. Вопросы инновационной экономики, 12(2), 1131-1146.
8. Драпкина, О. М., Шепель, Р. Н., Короткова, А. В., Наумова, Я. С., Тыцкий, И. Е., Ахвердиев, Г. О., ... & Огнева, Е. Ю. (2025). Обзор развития различных аспектов первичной медико-санитарной помощи в контексте национальных систем здравоохранения государств—участников Содружества Независимых Государств: аспект цифровизации. Первичная медико-санитарная помощь, 2(2), 6-26.
9. Еникеева, Д. Р., Муртазин, А. З., & Моисеенко, А. А. (2025). Промежуточные результаты цифровой трансформации системы здравоохранения Республики Башкортостан. Сибирское медицинское обозрение, (4 (154)), 57-63.
10. Игнатова, Т. В., Золочевская, Е. Ю., & Подольская, Т. В. (2022). Цифровая трансформация глобального здравоохранения как драйвер развития мирового рынка лечебно-оздоровительных услуг. Вопросы инновационной экономики, 12(3), 1833-1850.
11. Исомадинова, Г. (2022). Задачи перед цифровой трансформацией здравоохранения узбекистана. Science and innovation, 1(D8), 379-383.
12. Калабина, Е. Г., Есина, Е. А., & Смирных, С. Н. (2024). Прототипирование моделей цифровизации региональных систем здравоохранения. Вестник Омского университета. Серия «Экономика», (2), 105-115.
13. Меликсетян, С. Н., Казанокowa, М. М., & Сулина, Д. А. (2021). Цифровая трансформация национальной системы здравоохранения: вызовы и угрозы. In

- Проблемы обеспечения стабильности и прозрачности государственных и муниципальных финансов в новых экономических условиях (pp. 205-209).
14. Нурматова, Ф. Б., & Абдуганиева, Ш. Х. (2023). Цифровая трансформация в медицине: тенденции и перспективы. *Universum: технические науки*, (7-1 (112)), 26-29.
 15. Нурматова, Ф. Б., & Абдуганиева, Ш. Х. (2023). Цифровая трансформация в медицине: тенденции и перспективы. *Universum: технические науки*, (7-1 (112)), 26-29.
 16. Орлов, А. Е., & Чаадаев, В. К. (2025). Опережающее развитие здравоохранения на основе цифровой трансформации. *Государственное управление. Электронный вестник*, (113), 7-21.
 17. Пугачев, П. С., Гусев, А. В., Кобякова, О. С., Кадыров, Ф. Н., Гаврилов, Д. В., Новицкий, Р. Э., & Владимирский, А. В. (2021). Мировые тренды цифровой трансформации отрасли здравоохранения. *Национальное здравоохранение*, 2(2), 5-12.
 18. Серрато, П., & Халамка, Д. (2022). Цифровая трансформация здравоохранения. Переход от традиционной к виртуальной медицинской помощи.
 19. Солонец, А. В. (2023). Трансформация финансовой политики России в сфере здравоохранения к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. *Финансовый менеджмент*, (1-2). <https://doi.org/10.25806/fm1-22023171-177>
 20. Чахкиева, Д. М. (2024). Трудности в процессе цифровизации системы здравоохранения в России и предложения по их преодолению. *Вестник науки*, 3(1 (70)), 887-891.
 21. Stoumpos, A. I., Kitsios, F., & Talias, M. A. (2023). Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications. *International journal of environmental research and public health*, 20(4), 3407. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043407>