

## **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 управленаческого 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 управленаческие 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 управленаческих 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 управленаческих процессов [3]. Вместе с тем, по мнению Исомадиновой (2022), практическая эффективность

цифровизации во многом ограничивается организационными и управлениемскими проблемами, включая интеграцию информационных систем и управление медицинскими данными [11]. Актуальность настоящего обзора обусловлена необходимостью системного анализа именно организационных и управленических 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 управленических аспектов цифровой трансформации системы здравоохранения Республики Узбекистан.

**Цифровая трансформация здравоохранения: сущность и текущее состояние.** Цифровая трансформация здравоохранения представляет собой системное изменение организационных и управленических 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 управленических 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 управленический 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 управленических 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 управленическими ограничениями.

**Организационные и управленические проблемы цифровизации.** Цифровая трансформация здравоохранения в Республике Узбекистан сопровождается рядом системных организационных и управленических ограничений, снижающих её управленический эффект. Ключевой проблемой является недостаточная интеграция медицинских информационных систем, вследствие чего цифровые решения функционируют фрагментарно и не формируют единого управленического контура. Как отмечают Афян и соавт. (2021), разрозненность цифровых платформ ограничивает использование данных для принятия управленических решений [2]. Центральным управленическим 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 управленическими 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-управленических проблем цифровизации и их системных последствий представлено в таблице 1.

**Таблица 1. Организационно-управленические проблемы цифровизации и их системные последствия**

Уровень проблемы	Системное проявление	Управленическое 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 управленические проблемы цифровизации здравоохранения связаны прежде всего с недостаточной институционализацией цифровых решений и ограничивают их использование как инструмента системного управления отраслью.

**Перспективы и управлочные 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 управлочных решений. Современные исследования подчёркивают, что ключевым направлением цифровой трансформации является развитие аналитических платформ, обеспечивающих обработку и интерпретацию медицинских и управлочных данных в режиме, приближенном к реальному времени (Пугачёв и соавт., 2021; Stoumpos и соавт., 2023) [17,21]. Приоритетное значение имеет внедрение управлочных цифровых инструментов, ориентированных на поддержку принятия решений на различных уровнях системы здравоохранения. Орлов и Чадаев (2025) указывают, что использование цифровых аналитических систем позволяет повысить обоснованность стратегического планирования, оптимизировать распределение ресурсов и усилить контроль за результативностью управлочных 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 управлоческим приоритетом является развитие цифровых компетенций управлочных и медицинских кадров. Калабина и соавт. (2024) отмечают, что эффективность цифровых решений напрямую зависит от готовности специалистов использовать аналитические инструменты в практической управлочной деятельности [12]. Без системной подготовки кадров цифровая трансформация не обеспечивает ожидаемого повышения эффективности управления здравоохранением. Перспективы цифрового развития системы здравоохранения Республики Узбекистан определяются формированием управлочно 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 управлочных 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., & Шукров, 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., Казанокова, 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., & Владзимирский, 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>