

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Використання діджитал інструментів у системі управління персоналом  
(на прикладі КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

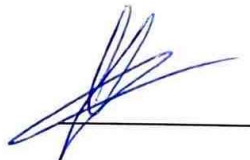
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма «HR-інжиніринг у бізнес-економіці»

КВБІНЕ.023278.01.16.00

Виконав  
студент 2 курсу  
група БІНЕМ-23-1



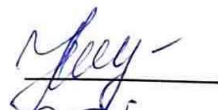
Олександр РУНОВ

Керівник  
к.е.н., доцент



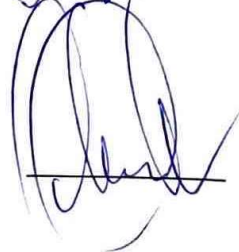
Дмитро КОБЕЦЬ

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д.е.н., професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

16 грудня 2024 р.

Хмельницький, 2024

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Рунов Олександр Олексійович

1. Тема роботи: Використання діджитал інструментів у системі управління персоналом (на прикладі КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр)

Керівник роботи Кобець Дмитро Леонтійович, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Перший розділ охоплює теоретичні та методологічні основи цифрової трансформації в управлінні персоналом, зокрема розвиток цифрових технологій у HRM та їх вплив на організаційні процеси. Другий розділ аналізує впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом на прикладі КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр, оцінюючи переваги та проблеми цього процесу. Третій розділ присвячений вдосконаленню управління персоналом медичних установ за допомогою діджитал інструментів, зокрема через покращення оцінки ефективності праці та розвитку внутрішньої комунікації.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок - Рушійні сили цифрової трансформації управління персоналом;

Рисунок - Напрямки цифрової трансформації управління персоналом; Рисунок - Основні наслідки цифрової трансформації управління персоналом; Рисунок - Основні тенденції в цифровому управлінні персоналом медичних установ; Таблиця - Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021 - 2023 рр.; Таблиця - Динаміка продуктивності праці КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр.; Рисунок - Перспективи використання технологій блокчейн в управлінні кадровим ресурсом медичних закладів; Рисунок - Ризики упровадження блокчейн в управління медичними кадрами в умовах воєнного часу; Рисунок - Напрями використання діджитал-інструментів в управлінні персоналом медичного закладу; Рисунок - Послідовність упровадження діджитал-інструментів в управління персоналом медичного закладу

#### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 серпня 2024р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент

  
Підпис

Олександр РУНОВ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Дмитро КОБЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Використання діджитал інструментів у системі управління персоналом (на прикладі КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Рунов О.О.,  
Прізвище, ініціали

Керівник Кобець Д.Л., к.е.н., доцент  
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 107 с., 13 рис., 9 табл., 57 джерел, додатки.

Ключові слова: діджиталізація, управління персоналом, медичні установи, цифрові інструменти, e-HRM, мотивація персоналу, інтеграція технологій, кадрові процеси.

Метою роботи є аналіз впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом медичних установ, спрямований на підвищення ефективності кадрових процесів, покращення мотивації співробітників та забезпечення організаційної ефективності через використання сучасних діджитал інструментів

Об'єктом дослідження є система управління персоналом медичних установ.

Перший розділ охоплює теоретичні та методологічні основи цифрової трансформації в управлінні персоналом, зокрема розвиток цифрових технологій у HRM та їх вплив на організаційні процеси.

Другий розділ аналізує впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом на прикладі КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр, оцінюючи переваги та проблеми цього процесу.

Третій розділ присвячений вдосконаленню управління персоналом медичних установ за допомогою діджитал інструментів, зокрема через покращення оцінки ефективності праці та розвитку внутрішньої комунікації.

05.12.2024

Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретико-методологічні основи діджиталізації системи управління персоналом медичних установ.....	9
1.1 Цифрова трансформація управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій .....	9
1.2 Вплив діджиталізації на управління персоналом закладів охорони здоров'я .....	25
1.3 Основні тенденції в цифровому управлінні персоналом медичних установ.....	32
Висновки до розділу 1 .....	39
2 Аналіз діяльності КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр та використання діджитал інструментів у системі управління персоналом.....	41
2.1 Аналіз техніко- та фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	41
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства .....	55
2.3 Аналіз використання діджитал інструментів у системі управління персоналом КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр»...	67
Висновки до розділу 2 .....	70
3 Напрями вдосконалення використання діджитал інструментів у системі управління персоналом КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр .....	73
3.1 Lean практики в управлінні персоналом медичних закладів .....	73
3.2 Інтеграція блокчейн-технологій у систему управління кадровим потенціалом медичних установ .....	78
3.3 Стратегія впровадження діджитал інструментів в систему управління персоналом КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр.....	86
Висновки до розділу 3 .....	95
Висновки .....	98
Перелік джерел посилання .....	101
Додатки.....	108

## ВСТУП

Сучасний період характеризується як «цифрова ера», а цифрова трансформація стала глобальним трендом серед підприємств. Технології, такі як 5G, хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та інші, виступають основними рушійними силами економічних процесів. В умовах повного настання цифрової ери підприємствам необхідно адаптувати свої бізнес-моделі для того, щоб ефективно використовувати експоненціальні зміни, що відбуваються, забезпечуючи швидшу реакцію на зміни конкурентного середовища та здатність до швидкої адаптації.

Цифрова трансформація змінила спосіб функціонування організацій, зробивши її невід'ємною частиною корпоративних стратегій. Вплив цієї трансформації проявляється у змінах у поведінці споживачів, оцінці послуг і продуктів, а також у споживчих очікуваннях. Щоб зберегти конкурентоспроможність і відповідати на зміни на ринку, багато підприємств розуміють необхідність трансформації своїх бізнес-моделей для отримання стійкої конкурентної переваги та забезпечення відповідності вимогам цифрової еволюції в своїх галузях.

До та після спалаху COVID-19 відбулися зміни у ставленні бізнесу до цифрової трансформації. До спалаху це, можливо, було більше бажанням швидко розвиватися. Але спалах дав зрозуміти, що ця цифровізація або інтеграція онлайн і офлайн стала необхідною умовою для виживання. Якщо підприємства цього не зроблять, вони можуть не вижити.

Цифрова трансформація не тільки глибоко вплинула на всі аспекти нашого життя, але й суттєво вплинула на процеси та ролі в управлінні людськими ресурсами (HRM). Оскільки нові цифрові технології продовжують розвиватися, спосіб, у який HR взаємодіє з інформацією та даними, також змінився. Деякі процеси HRM, як-от набір співробітників, оцінка ефективності та розвиток людських ресурсів, були кардинально переглянуті завдяки використанню цифрових технологій, які покращують надання послуг зацікавленим сторонам.

Цифровий HRM економить час і підвищує продуктивність функцій HRM. Процеси HRM стали легшими та швидшими завдяки цифровій трансформації. Це дозволяє спеціалістам з управління персоналом краще зосереджуватися на ініціативах для своїх функціональних сфер. Цифрові HRM-підходи відіграють все більшу роль і зараз є ключовими для формування HR-стратегії та організації в цілому.

Стрімкий розвиток, використання та впровадження інноваційних цифрових технологій у сфері охорони здоров'я називають «Медициною 4.0», порівняно з «Індустрією 4.0» в економіці. У цьому контексті 1.0 описує використання машин, 2.0 використання виробничих ліній та електроенергії, 3.0 використання електроніки та інформаційних технологій, 4.0 відноситься до наступної ери та описує цифрову еволюцію.

Раніше служби обміну повідомленнями та оптимізація процесів переважно використовувалися в приватному житті, сьогодні використання та прийняття цифрових інструментів все частіше можна спостерігати в медицині та повсякденному робочому житті.

Питанням впровадження діджитал технологій в управління персоналом займалися вітчизняні та зарубіжні дослідники, серед яких П. Вардалер, Н. Фу, Н. Лоундес, А. ДіРомуальдо, С. Штрохмайер, Л. Піддубна, Р. Августин, О. Стахів. Проте недостатня увага була приділена особливостям впровадження цифрових технологій в управління саме медичним персоналом.

Варто очікувати, що широкий спектр цифрових інновацій, які з'являться найближчим часом, можуть бути корисними як для лікарів, так і для пацієнтів. Ці розробки поставлять на перше місце добробут пацієнта, що принесе користь всім у галузі охорони здоров'я: керівникам, працівникам, пацієнтам.

З точки зору управління людськими ресурсами, особливо в медичній сфері, усвідомлений погляд на цифрові можливості може створити можливості для найму працівників, а також для підвищення прихильності цих працівників за допомогою привабливих та інноваційних умов праці. Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ додатково збільшили потребу в цифрових рішеннях у багатьох сферах HRM.

Метою роботи є аналіз впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом медичних установ, спрямований на підвищення ефективності кадрових процесів, покращення мотивації співробітників та забезпечення організаційної ефективності через використання сучасних діджитал інструментів

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- теоретичне обґрунтування цифровізації HRM;
- вивчення тенденцій цифрового управління персоналом;
- практичний аналіз впровадження цифрових інструментів;
- оцінка ефективності цифрових інструментів;
- прогнозування наслідків цифрової трансформації;
- розробка рекомендацій щодо впровадження діджитал інструментів управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес впровадження діджитал інструментів у системі управління персоналом, що включає аналіз ключових компонентів, етапів та підходів до впровадження у систему управління персоналом медичних закладів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження діджитал інструментів у системі управління персоналом медичних закладів.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є теоретичні розробки світової економічної думки щодо впровадження діджитал інструментів у систему управління персоналом. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів. Серед них — методи наукового узагальнення та історичний підхід, економічний аналіз і структурний синтез, а також статистичні та економіко-математичні методи, зокрема ранжування, групування, кластерний аналіз і кореляційно-регресійний аналіз. Крім того, для представлення результатів емпіричного дослідження застосовано графічні й табличні методи, що сприяли наочності та систематизації отриманих даних.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні веб-сайти та інші інтернет-ресурси провідних університетів, результати наукових досліджень і аналітичні матеріали національних і міжнародних професійних компаній, які спеціалізуються на розробці та впровадженні цифрових інструментів, а також фінансова звітність досліджуваних компаній.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, щоб розробити стратегію впровадження діджитал інструментів у систему управління персоналом закладів охорони здоров'я в цілому і досліджуваного підприємства зокрема.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 107 сторінок, включає 9 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 57 найменувань.

За результатами проведеного дослідження у співавторстві з керівником опубліковано дві фахових статті у наукових фахових виданнях категорії Б:

1) Кобець Д.Л., Рунов О.О. Інтеграція блокчейн-технологій у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів. *Innovation and Sustainability*. 2024. No1. С. 112-119. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.112.119>

2) Кобець Д.Л., Рунов О.О. Стратегія впровадження діджитал інструментів у систему управління персоналом медичних закладів. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2024, №2. С. 142-152. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-9>

Прийнято участь у:

1) міжнародній науково-практичній конференції «Current state and prospects for the development of science, education and technology» в м. Тампере, Фінляндія з доповіддю на тему «The impact of digital transformation on personnel management»,

2) всеукраїнській студентській науково-практичній конференції на базі кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці на тему «Lean практики в управлінні персоналом медичних закладів»

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

## 1.1 Цифрова трансформація управління людськими ресурсами в епоху цифрових технологій

Впровадження цифрової трансформації в управління людськими ресурсами (HRM) стало визначальною подією в бізнес-середовищі, що спричинило досить суттєвий вплив на стратегічне управління людським капіталом. Цей процес пов'язаний з інтеграцією цифрових технологій в усі аспекти управління персоналом, в результаті якого кардинально змінюються процеси залучення, розвитку і утримання талантів [1]. Епохальність цієї події не можна недооцінювати, оскільки вона стала структурним зрушенням від традиційних ручних методик до новітніх гнучких персоналізованих методик, основаних на даних і орієнтованих на спеціалістів з HR.

Управління людськими ресурсами відіграє все більш важливу роль у підвищенні продуктивності діяльності підприємств [2]. Управління людськими ресурсами історично демонструвало чутливість до змін організаційного середовища, вдосконалюючи методи управління людьми з появою кожної нової хвилі технологічних інновацій. Перехід від традиційного управління персоналом до цифрового управління людськими ресурсами можна поділити на три етапи протягом останніх шістдесяти років: протягом 1970-х, 1990-х та 2000-х років [3].

Починаючи з 1970-х років, на підприємствах почали застосовувати мейнфрейми для виконання таких важливих функцій, як обробка даних і статистика. Саме завдяки цим інноваціям керівники відділу кадрів почали розглядати потенційне застосування технологій для управління персоналом, наприклад, зберігання даних про персонал. Крім того, впровадження технологій одночасно стимулювалося різними законодавчими та урядовими органами [3]. Однак лише в середині 1990-х років відділи кадрів почали все більше впроваджувати електронне управління людськими ресурсами (e-HRM) –

технології, спрямовані на створення цінності всередині та між організаціями для цільових співробітників і керівництва [4], наприклад, додатки електронного управління персоналом включають електронний набір персоналу, електронне навчання та електронне управління ефективністю [2].

Концепція е-HRM спрямована на застосування інформаційних технологій для створення і підтримки мережі як мінімум з двох HR-співробітників в процесі спільної діяльності. Е-HRM передбачає спосіб реалізації HR-стратегії, політики, вирішення практичних задач на основі широкого використання ІТ-інструментів та веб-технологій.

Через два десятиліття практично одночасний розвиток мережевих систем і впровадження персональних комп'ютерів співробітників до 1996 року призвели до підвищення продуктивності співробітників [5]. Оскільки комп'ютери ставали все доступнішими для організацій, інформаційні системи управління ставали складнішими та вплинули на розвиток таких технологій, як інформаційні системи людських ресурсів (HRIS) [4]. Технологія HRIS дозволяє збирати, зберігати, обробляти, отримувати та розповсюджувати дані про співробітників [6].

HRIS є важливим стратегічним інструментом, оскільки дані, які він надає, можуть сприяти прийняттю стратегічних рішень щодо кадрових питань. Існує фундаментальна різниця між HRIS та е-HRM, яка полягає в тому, що перший діджитально трансформує сам відділ кадрів і, таким чином, його основними користувачами є професіонали з кадрів, тоді як е-HRM входить до компетенцій багатьох користувачів організації.

Згідно з [2], цифрова трансформація HR прагнула досягти трьох цілей: зниження вартості, підвищення ефективності HR-служб і посилення стратегічного позиціонування відділу HR. Однак багато досліджень свідчать про те, що саме перші дві цілі є основними перевагами діджиталізації HR. Дійсно, організації прагнули трансформувати завдання, якими управляли люди, тобто транзакційну діяльність, на роботизованих операторів, які були дешевшими, надійними, передбачуваними та працювали 24/7 [7]. Цей тип ІТ-додатків

характерний для операційної служби управління персоналом, де були автоматизовані основні функції, такі як розрахунок заробітної плати [2].

У 2000-х роках через активний розвиток інтернету розширились можливості просторово розділених груп співробітників, які працюють разом віддалено [4]. Використовуючи цифрові інструменти, співробітники могли проводити організаційну діяльність у різних місцях, підвищуючи впровадження цифрових технологій на робочих місцях і суттєво впливаючи на людські ресурси. Крім того, масштабні інвестиції в інтернет-послуги для споживачів призвели до різкого зростання інвестицій у технологічну індустрію, а також появи соціальних мереж та інтернет-порталів, що змусило дедалі більше відділів кадрів включити інтернет-діяльність у свої відділи кадрів і, як наслідок, технологічно почали з'являтися розробки, що згодом трансформуються у сучасний цифровий HR [3]. Цифровий HR можна розуміти як будь-який HR-контент, який поширюється через ІТ, що підвищує ефективність HR в організації, однак нові тенденції свідчать про те, що саме використання цифрових інструментів не обов'язково є цифровим HR. Дійсно, стверджується, що сучасні цифрові кадрові служби повинні розвиватися в напрямку споживачів кадрових послуг, використовуючи встановлені цифрові інструменти та платформи, наприклад, смартфони, соціальні медіа тощо, щоб сприяти кращому й ефективнішому досвіду співробітників [2].

Останніми роками дослідженням цифрової трансформації HR із застосуванням передових цифрових технологій приділяється дедалі більше уваги [8]. Ларкін [2] висуває парадигму, орієнтовану на споживача, яку очікують прийняти сучасні служби управління персоналом. Ці аргументи узгоджуються з мезорівневими концептуалізаціями промислової революції 4.0, які підтримують організаційні реформи, пов'язані з досвідом працівників, створюючи організації, у яких люди хочуть працювати та робити свій внесок у їх розвиток [7]. У цьому контексті цифрова трансформація відділу кадрів передбачає застосування Інтернету речей (IoT), хмари, штучного інтелекту (ШІ), соціальних медіа та аналітики даних для управління талантами, які, як стверджується, дозволяють

краще розуміти робочу силу [7]. Наприклад, сучасні функції підбору персоналу дедалі більше відображають цифровий HR-профіль, швидко впроваджуючи онлайн-практики, які використовують ШІ, IoT, хмари, соціальні мережі та великі дані [9, 10, 11].

Цифрове управління людськими ресурсами досить швидко стає стратегічною ціллю для підприємств, що прагнуть отримати конкурентну перевагу в сучасній цифровій економіці. На сучасному етапі розвитку, використання цифрових інструментів і платформ стає одним з найважливіших факторів управління робочою силою, що дозволяє фахівцям з HR приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати роботу та підвищити залученість співробітників [4]. Діджиталізація HR-процесів дозволяє також застосовувати більш персоналізований підхід до управління персоналом, адаптуватись до унікальних потреб і вподобань персоналу.

Рушійні сили цифрової трансформації в HRM є багатограними, охоплюючи цифрові потреби внутрішніх споживачів, цифрові інновації в галузі та широкі імперативи цифрової ери [12]. Оскільки організації орієнтуються на ці драйвери, вони переосмислюють суть HRM: від цифрового робочого місця до цифрових кадрових процесів і послуг для співробітників. Ця трансформація, хоч і корисна, проте не позбавлена викликів, включаючи необхідність збалансувати інтеграцію нових систем із конверсією старих і впоратися з потенційними негативними наслідками цифровізації [12].

Впровадження цифрових технологій в управління людськими ресурсами спонукає до змін безпосередньо практик управління персоналом. Концепція цифрового HRM ґрунтується на цифровій трансформації підприємства в цілому, тобто інтеграції цифрових технологій в усі сфери діяльності підприємства, докорінно змінюючи правила ведення бізнесу та цінності клієнта [13]. У контексті HRM, цифрова трансформація передбачає впровадження цифрових інструментів і технологій з метою вдосконалення функцій управління персоналом, таких як підбір персоналу, навчання, управління продуктивністю та залучення працівників.

Фактори, які спонукають до впровадження цифрових технологій, є важливими передумовами для успішної цифрової трансформації HRM. Ці фактори, у свою чергу, впливають на кінцевий результат цифрової трансформації HRM [14]. У епоху цифрових технологій HRM існує у все більш нестабільному зовнішньому середовищі та має краще обслуговувати своїх внутрішніх клієнтів [2]. Щоб краще використовувати переваги цифрових змін, необхідна цифрова трансформація HRM [15]. Потрібно більш детально проаналізувати рушійні сили цифрової трансформації HRM (рисунок 1.1).

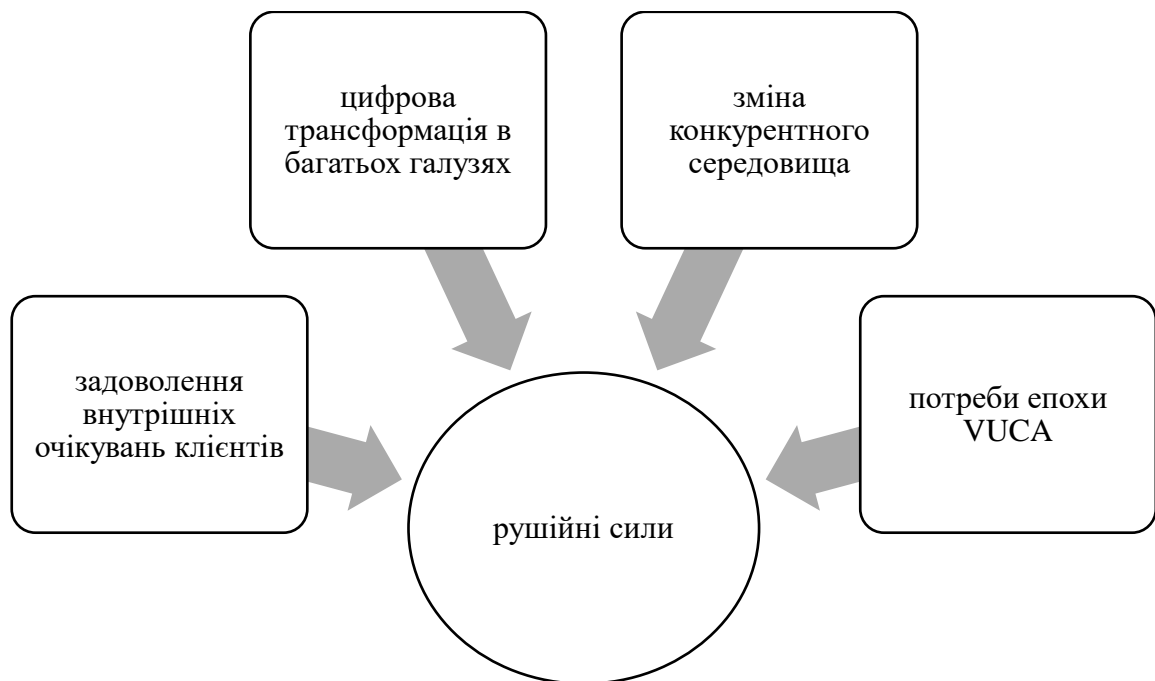


Рисунок 1.1 – Рушійні сили цифрової трансформації управління персоналом

*Джерело: розроблено автором*

Задоволення внутрішніх очікувань клієнтів. Клієнтоорієнтована HRM, відноситься до HRM, яка спрямована на задоволення очікувань клієнтів у певному сегменті ринку. Зокрема, під клієнтом розуміються всі працівники організації [2]. Щоб адаптуватися до впливу епохи цифрових технологій, людям також необхідно формалізувати свої очікування з використанням діджитал інструментів. Наприклад, цифровий рекрутинг, навчання за допомогою штучного інтелекту з врахуванням індивідуальних потреб, а також кращі

механізми оцінки ефективності та зворотного зв'язку на основі цифрових платформ. Щоб задовольнити потреби внутрішніх клієнтів, HRM має пройти цифрову трансформацію.

Цифровий HRM, як правило, зосереджується на цифрових потребах внутрішніх потреб бізнесу. Ця внутрішня увага означає, що цифрові трансформації HRM вважаються ефективними, коли цифрові практики HRM підвищують внутрішньо визначені стандарти ефективності співробітників [2]. Використовуючи внутрішніх споживачів як дійсний критерій для оцінки ефективності практик і процесів цифрових HRM, потрібно враховувати сприйняття трансформації співробітниками у контекст логіки якості обслуговування клієнтів.

Подібно до того, як маркетингові чи операційні відділи визнали, що це критично важливий ключ до ефективності бізнесу, цифровий HRM може потрапити в так звану «пастку HRM» [2]. Пастка полягає в тому, що все хороше (або погане), що відбувається з внутрішніми клієнтами, є наслідком практик, процедур і політики HRM. В процесі цифрової трансформації HRM функції, пов'язані з працівниками, такі як підбір персоналу, навчання та оцінка, можуть змінюватися. Співробітники будуть відчувати зміни, спричинені цифровою трансформацією HRM. Здатність повністю задовольнити потреби внутрішніх споживачів і зменшити їхні втрати, особливо щоб уникнути потрапляння в пастку HRM, і є фактором забезпечення успіху трансформації [16].

Цифрова трансформація в різних галузях. Незалежно від сфери управління персоналом чи управління бізнесом в цілому, кожен аспект зазнає цифрових інновацій [17]. Цифрові технології дозволяють швидше та легше виконувати всі функції HRM, від процедури найму до навчання, від оцінки роботи та вимірювання ефективності до винагороди, від винагород до трудових відносин [12]. Сьогодні сфера HRM перебуває у стані швидких змін, і мова йде не лише про надання HR-послуг як допоміжної функції. HRM потребує цифрової трансформації в глобальному масштабі.

Цифрова економіка серйозно вплинула на традиційні сфери HRM (наймання персоналу, навчання, ефективність і управління винагородою). Домінація HRM має охопити цифрову трансформацію та поставити належні цифрові практики в центр своєї політики HRM [12].

Зміна конкурентного середовища. Щоб досягти успіху в сучасному світі, бізнесу важливо намагатися вийти на глобальні ринки. В даному контексті, компетентні людські ресурси є стратегічним ресурсом, який надає компаніям конкурентні переваги [12]. Вплив цифрової революції особливо стосується компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними у своєму бізнесі, будучи частиною цієї нової парадигми [4]. Сьогодні як компанії, так і окремі працівники піддаються тиску колег, оскільки конкуренти починають впроваджувати цифрові інновації, тому досить важливо вчасно впроваджувати актуальні технології.

Професіонали з управління персоналом повинні реагувати на зростаючу конкуренцію, спричинену глобальною цифровою трансформацією та швидким розвитком технології управління персоналом. Майбутнім HRM-практикам знадобляться цифрові знання, навички та компетенції. Вони повинні бути гнучкими, щоб реагувати на зміни, викликані цифровим робочим місцем і цифровою трансформацією в цілому [12].

Державне впровадження цифрових інновацій. Національне управління цифровими інноваціями визначається як ефективна організація, координація та керівництво узгодженими діями всіх пов'язаних суб'єктів у національній системі цифрових інновацій (чи регіональній інноваційній системі) за допомогою відповідних установ, правил та механізмів для досягнення цілей сприяння науково-технічному прогресу та покращення інноваційного потенціалу [18].

Програми цифрових інновацій, керовані урядами в усьому світі, спричинили цифрові зміни в HRM. Одним із головних напрямків успішної реалізації інноваційних програм є «цифрова економіка талантів» [12]. HRM є одним із основних параметрів забезпечення конкурентоспроможності компаній в епоху цифрових технологій. Формування «таланту цифрової економіки»

означає, насамперед, удосконалення системи навчання, яка має забезпечити необхідні компетенції для цифрової економіки в середовищі Економіки 4.0; це також включає швидку реорганізацію традиційних потреб у талантах для забезпечення володіння сучасними цифровими компетенціями та системи стимулювання працівників до набуття необхідних компетенцій для участі в розвитку цифрової економіки.

Потреби епохи VUCA. Економічний і соціальний розвиток вступив в епоху VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous world), яка характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю [19]. Новий виток технічної революції та промислових змін прискорюється, створюючи різноманітні нові моделі та режими цифрової економіки, це також посилює характеристики VUCA економічної та соціальної діяльності. Оскільки ми перебуваємо в епоху VUCA, ми вже відчуваємо, що HRM стикається з великими викликами.

У сфері HRM волатильність означає підвищену частоту мобільності талантів. У цифровій економіці багато компаній переживають дуже високу плинність кадрів. Сьогодні більшість робочої сили складають мілленіали, які мають інше мислення. На відміну від попередніх поколінь, мілленіали шукають роботодавців, які зможуть забезпечити для них мету, задоволення від роботи та кар'єрний ріст [19].

Невизначеність означає високий ступінь невизначеності в набутті таланту. Висока невизначеність передбачає зміни стандартів цифрових талантів, потреб бізнесу та навколишнього середовища. Невизначеність включає в себе те, який талант справді потрібен і який талант розвиває працівник.

Складність стосується того факту, що середовище управління талантами стало особливо складним. На управління талантами в сучасному середовищі впливають надзвичайно багато факторів, серед яких політика, економіка, технології, культура та цінності.

Неоднозначність стосується неоднозначності найму цифрових талантів. Цифрова трансформація не може бути успішною без цифрових технологій, які перетворюються на інтелектуальну ефективність і результати.

Тому в епоху VUCA завдання роботи з управлінням персоналом полягає в тому, щоб залучати та навчати цифрові таланти, допомагати співробітникам у цифровій трансформації та допомагати керівникам змінювати свій погляд на роботу та цінності в середовищі VUCA.

Функції цифрового HRM є організаційною діяльністю. Вони включають всі дії, пов'язані з працівниками, такі як робоче середовище співробітників, процеси управління персоналом і послуги для співробітників. Розглянемо детальніше напрямки цифрової трансформації HRM (рисунок 1.2).

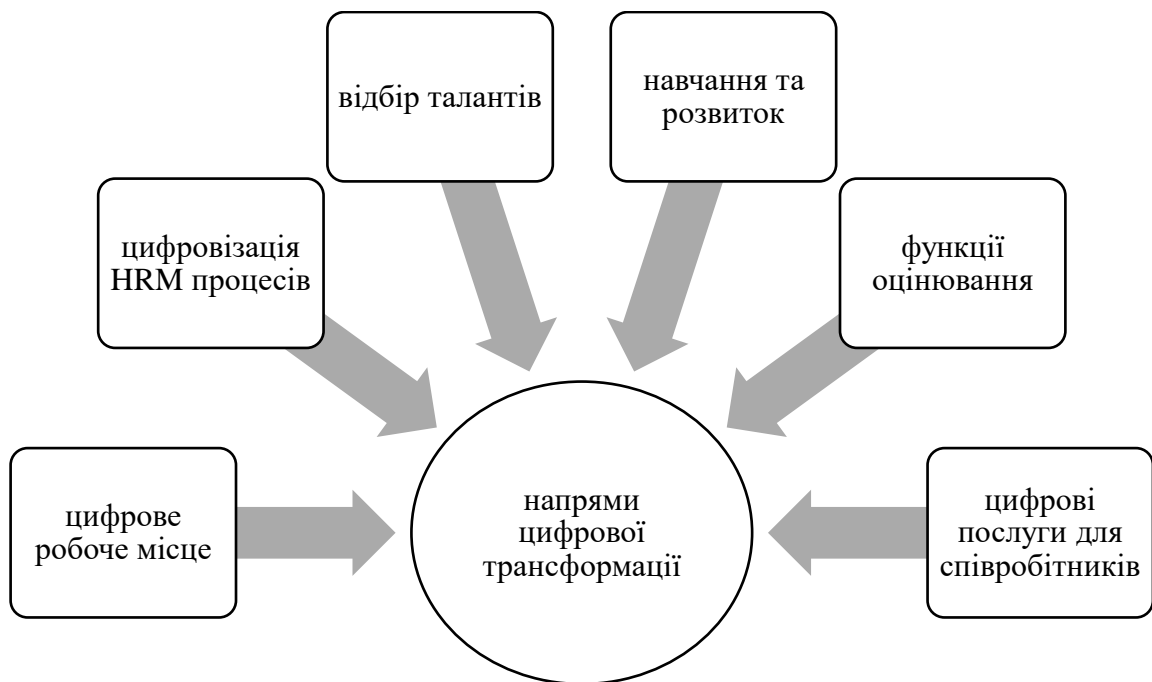


Рисунок 1.2 – Напрямки цифрової трансформації управління персоналом

*Джерело: розроблено автором*

Цифрове робоче місце. Вчені припускають, що HRM відіграє важливу роль в інноваціях на робочому місці та добробуті працівників [12]. Важливим завданням цифрової трансформації HRM є також цифрова трансформація робочого місця, яка допомагає підвищити продуктивність співробітників і підвищити ефективність організації.

Цифрова трансформація на робочому місці полягає у впровадженні цифрових технологій, таких як ІКТ, особливо веб-технологій, у робочий процес. Робоча поведінка генерує цифрові активи відстеження, які забезпечують безпрецедентний доступ до інформації.

Цифровізація увійшла в робоче місце, приносячи нові програми для внутрішньої комунікації. Незважаючи на те, що популярність цих каналів відрізняється в різних компаніях, значення внутрішньої комунікації зростатиме, оскільки концепції цифрового та соціального робочого місця стануть більш поширеними в організаціях [1].

Цифрове робоче місце сприяє створенню онлайн-робочого середовища, яке підвищує прозорість, покращує синергію, підвищує залученість співробітників і підвищує продуктивність команди. Однак очікування, викликані цифровими технологіями, також створили значний тиск для змін на робочому місці [12]. Багато компаній стикаються з проблемою утримання та мотивації своїх найталановитіших молодих співробітників, які звикли до більш змішаного балансу між роботою та особистим життям, яке приносять цифрові технології. Сучасні мілленіали виростили у світі з цифровими технологіями. Вони використовують соціальні мережі, пошук, співпрацю та інші цифрові технології як невід'ємний елемент свого життя та роботи, а їхні очікування формуються на основі життєвого досвіду.

Цифрові HRM процеси. Сучасним організаціям необхідно змінити цінність HRM-операцій і створити наскрізні HRM-процеси за допомогою цифрових технологій. Цифрова трансформація позитивно впливає на управління персоналом і спричинить помітні зміни у доборі, навчанні та розвитку, продуктивності та якості послуг [12].

Відбір талантів. Наймання та укомплектування персоналу стали головним напрямком впровадження цифрових технологій в HRM-організаціях. ДіРомуальдо та ін. [5] зазначили, що застосування цифрових практик HRM знизило інтенсивність роботи з відбору кандидатів, аналізу вимог до навичок,

необхідних для заміщення вакантних посад, і вибору тих, кого прийняти на роботу.

В результаті широкого використання Інтернет, процес найму HRM у компаніях також змінився. До відкриття Інтернету наймання талантів здійснювалося переважно за допомогою традиційних методів, таких як оголошення про роботу та газети. Останнім часом в онлайн-середовищі з'явилися професійні соцмережі і веб-сайти з працевлаштування.

Платформи соціальних мереж дозволяють отримати доступ до кваліфікованих талантів за короткий період і за низьку ціну. Порівняно з традиційними формами найму, наймання та відбір через сайти соціальних мереж економічно ефективніші. Багато компаній використовують соціальні медіа-платформи, такі як Facebook, LinkedIn, як інструменти найму, і це стало важливим механізмом для роботодавців і шукачів роботи в процесі найму [12]. За допомогою цих стратегій у соціальних мережах рекрутери можуть охопити більше потенційних кандидатів, збільшуючи ймовірність виявлення кандидатів, що відповідають потребам підприємства.

Штучний інтелект також певною мірою використовується у сфері підбору персоналу. Справжні великі дані та інтелектуальні технології найбільш широко використовуються під час відбору персоналу, використовуючи інтелектуальні алгоритми для ідентифікації, а також точне профілювання. Прогностичні моделі придатності роботи та адаптації до організації також стають все більш удосконаленими [17]. Зараз можна брати онлайн-інтерв'ю, відео- і голосові інтерв'ю за допомогою різноманітних програм. Прогнозування адаптивності можна зробити за допомогою алгоритмів аналізу міміки та голосових алгоритмів.

Навчання та розвиток. Поява Інтернету та швидке зростання персоналізованого навчання стали звичним явищем у 1990-х роках, а до 2000-х років відбувся імпульс цифрової освіти. Технологічний прогрес у світовому робочому середовищі зараз глибоко впливає на роль спеціалістів з розвитку людських ресурсів (HRD) [12]. Раніше технології HRD використовувалися в

основному в освітніх установах для підтримки навчання. Поява сучасних цифрових технологій забезпечує більшу гнучкість та інтеграцію. Цифрові технології фундаментально переосмислюють майбутні функції навчання та розвитку.

Розвиток цифрових систем втілює ідею електронного навчання. Сучасне електронне навчання є більш доступним, перш за все, через використання електронних засобів масової інформації, особливо використання комп'ютерів для навчання [1]. І головним трендом майбутнього цифрового навчання є адаптивне навчання з використанням штучного інтелекту (ШІ). Головною особливістю навчання ШІ є персоналізоване навчання, яке використовує індивідуальні траєкторії навчання та запроваджує індивідуальні програми розвитку для створення середовища розвитку, яке не порушує творчі здібності та пропонує високі досягнення [12].

Корпоративне цифрове навчання – це сукупність інформаційних систем [12]. Завдяки системі, яка буде створена в компанії, можна створити навчальний пул, де пріоритетом є різноманітність і персоналізація. Співробітники зможуть самостійно вирішувати питання про навчання, вони зможуть розподіляти час для навчання, а також матимуть доступ до навчальних матеріалів, визначених у своїй траєкторії [12]. Маючи віддалений доступ до інформації компанії та навчальних програм, тренерам не потрібно буде працювати безпосередньо з новими працівниками в усіх навчальних програмах.

Функції оцінювання. Що стосується інвентаризації талантів, оцінки та мотивації, то вони разом називаються функціями оцінки. Сьогодні ці оцінки стають дедалі точнішими, оскільки поведінка працівників все частіше залишається на платформах даних. Це означає, що поведінка та продуктивність працівників все частіше повністю управляється даними та реєструється [17]. Дані, пов'язані з працівниками, формуватимуть особистий обліковий запис, включаючи поведінку на роботі, відвідуваність та оцінку компетенції [17].

Компанії можуть розробити базу даних, де вони зможуть отримати доступ до даних про рівень продуктивності співробітників, плинність кадрів, прогули, фінансові можливості організації тощо [1].

Концепція «великих даних», у якій ми живемо, має значні можливості для HRM [1]. Великі дані перетворюють інформацію в релевантні та доступні для обробки формати. При цифровій інтеграції необхідно уточнити, яка інформація буде доступна для цілей великих даних, і визначити відповідні інструменти збору та аналізу інформації. Збір і узагальнення інформації в таблиці шляхом порівняння постійно зростаючого обсягу даних з минулою інформацією є особливо корисним для досягнення результатів, які будуть цінними в процесі розробки політики для функції HRM.

У всьому світі фахівці з управління персоналом і керівники компаній все більше зосереджуються на аналізі та зборі даних про своїх працівників. Застосування великих даних і інтелектуального аналізу даних у сфері управління персоналом і перетворення даних про людські ресурси в ефективні операційні рішення дозволяє використовувати інформацію, засновану на фактах, аналізувати прогнози та отримувати більшу віддачу від інвестицій у кадри [12].

Цифрові послуги для співробітників. Основною метою HRM є прагнення переконатися, що співробітники працюють на успіх бізнесу, виводячи HRM за рамки адміністративних функцій [20]. В епоху цифрових інновацій HRM у всьому світі використовує цифрові програми, штучний інтелект і ботів для створення «платформ досвіду співробітників», які підтримують постійні потреби співробітників.

Ефективне використання цифрових технологій у всіх функціях HRM. Завдяки цифровим технологіям формується повний життєвий цикл і комплексне обслуговування співробітників, інтелектуальна система цифрових послуг, яка охоплює весь цикл кар'єри співробітників від прийняття пропозиції до звільнення з компанії. Це дозволяє не тільки автоматизувати діяльність з управління персоналом, але й вводити та виводити дані швидше й точніше [17]. Оскільки межа між роботою та особистим життям стає все більш розмитою, у

гонитві за високим досвідом і високою залученістю співробітників передові компанії почали надавати працівникам послуги, які поширюються від звичайних кадрових послуг до життєвих аспектів працівників (наприклад, подорожі, житло).

Проаналізувавши рушійні сили і напрямки цифрової трансформації HRM перейдемо до наслідків трансформації (рисунок 1.3). Цифрове перетворення HRM вимагає не лише вдосконалення роботи з цифровими технологіями. Необхідно переосмислити нову бізнес-логіку цифрового HRM, виклики цифрової трансформації, вплив на продуктивність і цифрову етику.

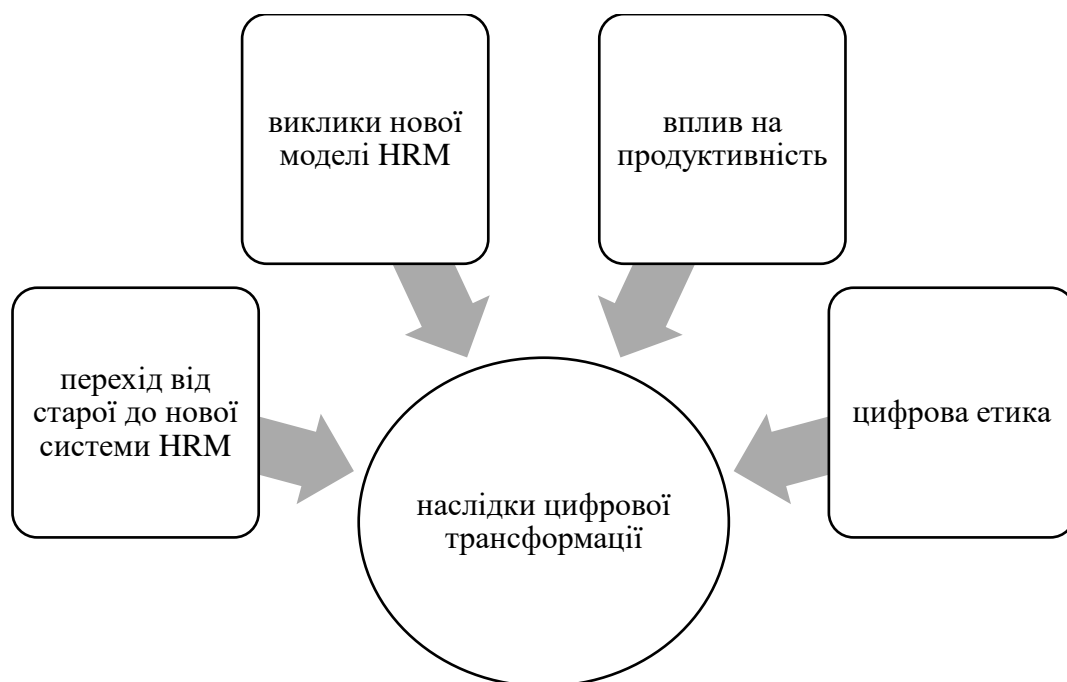


Рисунок 1.3 – Наслідки цифрової трансформації управління персоналом

*Джерело: розроблено автором*

Трансформація HRM потребує цифрових інновацій, але потрібно розглянути варіанти переходу від старих правил роботи HRM і новою цифровою трансформацією HRM. Зазвичай існує три підходи: приєднання, перемикання та відокремлення [21].

Приєднання включає в себе поєднання існуючої логіки HRM з новою логікою цифрових дій. Команди HRM із гібридними можливостями діють заради спільної мети. Приєднання передбачає довгострокову перспективу, яка може

спричинити абсолютно різні робочі моделі, коли організація координує різні логіки дій.

Перемикання включає створення зв'язків між поточними функціональними підрозділами для реалізації нових цифрових ініціатив. Йдеться також про подолання цифрових змін на основі існуючих операційних процесів HRM. Це полегшує виявлення реорганізацій існуючих виконавчих ролей і формування нових шаблонів цифрової роботи [21].

Відокремлення пояснює, як нові цифрові ініціативи можна відокремити від поточних функціональних одиниць, щоб уможливити нові цифрові ініціативи. Роблячи це, легко швидко виконувати цифрові зміни та досягати цілей. Однак не завжди вистачає взаємодії з існуючими процесами HRM можна легко потрапити у «відключений» стан. Такий підхід може виявитися важко підтримувати в довгостроковій перспективі, особливо коли цифрові можливості потребують інтеграції у застарілі організаційні підрозділи [21].

Нереально порівнювати стару та нову системи HRM і очікувати, що цифрова трансформація миттєво досягне успіху. Це процес управління цифровими змінами, який вимагає від організації та її співробітників ризикованого підходу.

Виклики нової моделі HRM. Встановлення нових ролей. Оскільки надання HRM стає все більш цифровим, очікується, що багато поточних ролей будуть більш спеціалізованими і навіть з'являться нові ролі. Управління персоналом має почати планувати зміну ролей, щоб задовольнити потреби цифрової трансформації підприємства, і використовувати ці можливості для покращення здібностей у сфері управління персоналом, надання послуг і ефективності роботи. Значна частина роботи відділу кадрів буде автоматизована. Зі скороченням адміністративних посад, там, де це можливо, потрібно надавати адекватне навчання та підтримку у перехідному періоді для постраждалих працівників для виконання новоствореної ролі відділу управління персоналом [12].

Сприйняття персоналом. Можливими проблемами в реалізації цієї програми є опір співробітників, особливо старшого покоління, цифровій трансформації та відсутність мотивації співробітників до оволодіння компетенціями цифрової економіки та участі в цифровому розвитку організації [12].

Розвиток можливостей цифрової системи. Щоб досягти успіху в новій моделі, HRM-командам може знадобитися працювати з ІТ, щоб адаптувати мислення, використовувати аналіз інтеграції та ретельно аналізувати рішення постачальників програмного забезпечення. Це зовсім інший світ для технологій HRM і проектних команд, які створюють нові кар'єрні можливості та змінюють вплив HRM на бізнес.

Питання безпеки даних. Будь-які зміни супроводжуються великими втратами через помилки. На жаль, жодна система не позбавлена помилок, і, можливо, інноваційні технології також можуть дати збій. Невелика помилка в побудові алгоритму може призвести не тільки до втрати фінансових ресурсів, а й до втрати важливої інформації та даних. Крім того, при цифровій трансформації процесів HRM особливу увагу слід приділяти питанням цифрової безпеки, оскільки інформація, представлена в кіберпросторі, часто піддається різним кібератакам і витокам даних.

Вплив на продуктивність. Цифрові інтегровані бізнес-процеси HRM підвищують продуктивність функцій інформаційних систем, підвищують прозорість і відстежують скорочення витрат [15]. Вони можуть розвивати цифрові HRM-стратегії, які призводять до вдосконалення процесів і модульності, а також можуть привнести нові практики та творчі ініціативи.

Переваги цифрового HRM включають підвищення продуктивності завдяки організаційній ефективності, меншу бюрократію, нижчі витрати та створення додаткової вартості [1]. Це скорочує рутинні та виснажливі операційні процеси HRM, підвищує продуктивність і дає можливість переходу до стратегічних сфер, які є цінними для організації. Той факт, що цифрові системи HRM є простими та швидкими, дозволяючи працівникам вдосконалювати свої здібності,

покращувати свої навички та підвищувати продуктивність, робить цю систему кращою та загальнодоступною для організації та її керівництва [12].

Цифрова етика. По мірі того, як організації поступово просуваються вперед у цифровій трансформації HRM, виникає потреба зосередитися на етичних питаннях, пов'язаних із цифровими технологіями. Ці процеси пов'язані зі створенням технології та доступом до даних, операціями та прийняттям рішень, перевіркою та оцінкою впливу, а також удосконаленням технології та даних. Потрібно розробити оперативні вказівки щодо загальних норм і цінностей при роботі з персоналом. Операційні вказівки можуть дотримуватись і впроваджуватись спільно зацікавленими сторонами в процесі цифрової трансформації HRM [12].

У майбутньому дослідники можуть розглянути, як технологія ШІ може збирати знання та організовувати персоналізоване навчання. Використовуючи 3D-технологію, за допомогою конструкції метавсесвіту люди можуть отримувати необхідні знання у віртуальних світах у вигляді аватарів. У найближчій перспективі технологію метавсесвіту можна буде застосувати до цифрового навчання, оскільки навчання у віртуальних світах може забезпечити конфіденційність особистої інформації та мінімізувати шкоду від надмірного захоплення цифровими світами (наприклад, навчання в метавсесвіті за допомогою ігор).

## **1.2 Вплив діджиталізації на управління персоналом закладів охорони здоров'я**

Впровадження цифрової трансформації у сферу управління людськими ресурсами стало визначною подією у бізнес-середовищі, що суттєво впливає на стратегічне управління людським капіталом. Цей процес передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти управління персоналом, що призводить до

радикальних змін у процесах залучення, розвитку та утримання талантів [27]. Епохальність цього явища важко переоцінити, адже воно знаменує структурний перехід від традиційних ручних методів до сучасних, гнучких, орієнтованих на дані й персоналізованих методологій, адаптованих до потреб HR-фахівців.

Рушійні сили цифрової трансформації у сфері управління людськими ресурсами є багатограними і включають цифрові потреби внутрішніх споживачів, інновації у галузі та широкі імперативи цифрової епохи [12]. У процесі адаптації до цих чинників організації переосмислюють сутність HRM: від створення цифрових робочих місць до впровадження цифрових процесів і сервісів для працівників. Попри очевидні переваги, цей процес супроводжується викликами, такими як необхідність збалансування інтеграції нових систем із модернізацією застарілих, а також врахування потенційних негативних наслідків діджиталізації [12].

Впровадження цифрових технологій у сферу управління людськими ресурсами спричиняє зміни безпосередньо в практиках управління персоналом. Концепція цифрового HRM базується на загальній цифровій трансформації підприємства, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності, кардинально змінюючи правила ведення бізнесу та споживчі цінності [13]. У контексті HRM цифрова трансформація охоплює впровадження цифрових інструментів і технологій для покращення функцій управління персоналом, таких як рекрутинг, навчання, управління ефективністю та залучення працівників.

Однією з ключових моделей впровадження нових технологій є модель прийняття технологій. Вона визначає, що основними факторами, які впливають на потенційне впровадження і використання певної технології, є її сприйняття як корисної та простої у використанні. Застосовуючи цю модель до HRM, можна зрозуміти, як працівники і HR-фахівці сприймають і адаптуються до сучасних цифрових інструментів і платформ.

Ще один важливий підхід до діджиталізації — ресурсна теорія підприємства. Вона стверджує, що для досягнення конкурентних переваг

організації повинні розвивати унікальні ресурси та компетенції. У контексті цифровізації HR-процесів цей підхід акцентує увагу на розвитку цифрових компетенцій і формуванні цифрової HR-культури як джерела конкурентних переваг.

З погляду стратегічного управління людськими ресурсами, практики управління персоналом мають бути узгоджені зі стратегічними цілями організації. У цьому контексті цифрова трансформація HRM виступає стратегічним інструментом для досягнення організаційних цілей, таких як підвищення ефективності, покращення досвіду співробітників та стимулювання інновацій.

Концепція електронного управління людськими ресурсами (e-HRM) спрямована на використання інформаційних технологій для створення та підтримки мережі, яка об'єднує щонайменше двох співробітників HR для спільної діяльності. e-HRM передбачає реалізацію HR-стратегії, політик і вирішення практичних завдань на основі широкого застосування ІТ-інструментів та вебтехнологій.

Вплив цифрової трансформації на HRM можна проаналізувати за допомогою теорій управління змінами. Наприклад, модель управління змінами Льюїна, у контексті цифровізації HRM, підкреслює важливість підготовки HR-фахівців до змін, впровадження цифрових інструментів та подальшої стабілізації нових цифрових процесів.

Отже, використання розглянутих моделей дозволяє сформулювати комплексне уявлення про вплив цифрової трансформації на практики HRM. Вони акцентують увагу на важливості прийняття технологій, стратегічного узгодження, розвитку ресурсів та ефективного управління змінами для оптимального використання цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами.

Цифрове управління людськими ресурсами стрімко стає стратегічною метою підприємств, які прагнуть отримати конкурентні переваги в сучасній цифровій економіці. На нинішньому етапі розвитку використання цифрових

інструментів і платформ є одним із ключових факторів управління персоналом, що дає змогу HR-фахівцям приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати операційні процеси та підвищувати залученість працівників [2]. Цифровізація HR-процесів також сприяє більш персоналізованому підходу до управління персоналом, адаптуючись до унікальних потреб і вподобань працівників.

Діджиталізація сьогодні має значний вплив на багато функцій у галузі охорони здоров'я. За часів пандемії COVID-19 стало очевидним зростання потреби у цифрових послугах, що вимагало від систем охорони здоров'я швидкого розширення спектру послуг у цифровому форматі з метою зменшення контакту та запобігання інфекціям. Діапазон цифрових послуг, інформаційних систем та платформ значно виріс, одночасно впливаючи на щоденну роботу фахівців у галузі охорони здоров'я.

Діджитал-трансформація у сфері охорони здоров'я відображається як значний крок у розвитку суспільства, оскільки вона автоматизує процеси, поліпшує управління та сприяє удосконаленню діагностики та лікування. Хоча цей процес розгортається повільніше, у порівнянні з технологічними, фінансовими, виробничими та іншими галузями, однак він відкриває можливості використання накопиченого досвіду інших галузей, що може прискорити трансформацію охорони здоров'я, ґрунтуючись на наявних досягненнях. Цифрова трансформація у сфері охорони здоров'я означає впровадження сучасних інформаційних систем з метою позитивного впливу технологій на цю галузь. Медичні пристрої для телемедицини, штучний інтелект, електронні медичні записи на блокчейнах – лише кілька прикладів цифрової трансформації в охороні здоров'я [22].

Діджиталізація вимагає змін як у роботі, так і в корпоративній культурі організацій та підрозділів. Проте зміна усталених способів роботи може бути складною, фахівцям може бути складно впроваджувати нові цифрові технології у робочу практику. Часто виникають питання щодо готовності медичних працівників до адаптації та досить швидкої цифрової трансформації роботи. Актуальне розуміння досвіду роботи фахівців у галузі охорони здоров'я щодо

збільшення діджиталізації та її впливу на їхню роботу є важливим, оскільки вони відіграють ключову роль у досягненні цілей цифрової трансформації, таких як підвищення продуктивності, ефективності, потоку інформації та якості медичної допомоги [23].

Для досягнення запланованих позитивних результатів, успішного впровадження та інтеграції різноманітних цифрових послуг у повсякденну роботу медичних працівників у літературі наголошується на необхідності спільного проектування та залучення професіоналів до прийняття рішень щодо їх впровадження [23].

Діджиталізація роботи зазвичай призводить до змін у робочих завданнях, інструментах та організації роботи фахівців, при цьому значно збільшуються вимоги до працівників, такі як розвиток навичок, необхідних для адаптації до цифрової трансформації. Цифрова трансформація роботи може бути визначена як явище, при якому нові технології викликають значні зміни у багатьох аспектах: як співробітники виконують завдання та процеси, їх соціальні взаємини всередині та поза організацією, а також їх загальний досвід роботи. Цифрова трансформація була широко вивчена на макрорівні, наприклад, для оцінки її економічних та соціальних впливів. Менша увага приділялася впливам середнього рівня, таким як зміни в процесах та структурах організацій, і ще менше – мікрорівням, тобто впливу та змінам, які приносить діджиталізація в роботу та робоче середовище окремої особи [24, 25].

Цифровізація скорочує роботу медичних працівників через більш активну роль клієнта, ніж раніше. Клієнти взяли на себе більшу відповідальність за власний догляд, контролюючи власні дані про здоров'я та, наприклад, вводячи виміряні значення безпосередньо в електронну систему, що раніше було роботою професіонала. Попередньо заповнена клієнтом інформація скорочує роботу фахівців і прискорює процес прийому. Перехід від телефонних дзвінків до цифрових повідомлень також зменшив робоче навантаження, прискорив охоплення клієнтів і звільнив час спеціалістів для інших завдань. Більше того,

прогрес у технологіях і робототехніці зменшив роботу, наприклад, через електронні системи доставки ліків або підтримки прийняття рішень.

З іншого боку, обсяги роботи зросли завдяки цифровізації, яку керівники взагалі не визнавали. Нові цифрові практики збільшують загальне навантаження персоналу, особливо на ранніх етапах впровадження цифрових послуг. Відповідь та надання інформації клієнтам за допомогою повідомлень, спрямування їх використовувати цифрові послуги та надання вказівок щодо їх використання потребують часу, але не завжди надаються додаткові ресурси. Повідомлення не завжди можуть бути достатніми для роз'яснення питань клієнта, але вони часто призводять до додаткових запитів, що додає роботи. Крім того, перевірка часто неправильних цифрових записів на прийом, зроблених клієнтами, і перенаправлення їхніх повідомлень викликають значну додаткову роботу. Неправильний запис на прийом і, як наслідок, скасування прийомів і втрата часу також є елементами, які додають роботи.

Діджиталізація викликає зміни у сфері та характері роботи з точки зору появи нових завдань, переходу на дистанційну роботу, зміни змісту роботи, перерозподілу роботи та диверсифікації надання послуг, нових потреб у навичках.

Цифровізація призвела до появи нових завдань, головне з яких полягало в тому, щоб виконувати роль цифрового репетитора, оскільки професіоналам часто доводилося направляти як клієнтів, так і колег у використанні цифрових сервісів. Серед інших нових завдань, поставлених фахівцями, — оцінка умов і придатності клієнтів для використання цифрових послуг, а також рекомендація та реклама цифрових послуг клієнтам.

З впровадженням цифрових технологій лікарі мають змогу дистанційно оцінювати потреби клієнта в догляді за допомогою відеодзвінка або, наприклад, контролювати прийом ліків у цифровому режимі. Інформаційні системи пацієнтів надають професіоналам зручні операційні моделі для структурування власної роботи, що призводить до перерозподілу та зменшення роботи, яка

виконується поблизу клієнтів/пацієнтів, яку замінили технічною та інформаційною роботою.

Загалом, дистанційна робота, електронне навчання, телеконференції та віддалені зустрічі з клієнтами та колегами суттєво замінили особисті зустрічі, і ці зміни зросли в геометричній прогресії, особливо через пандемію COVID-19.

Діджиталізація створила нові потреби в навичках і продовжує потребувати багато навчання та засвоєння. Головною новою потребою в навичках, є загальні технічні навички використання інформаційних систем, програм і платформ. До того ж, медичним працівникам потрібні нові навички, щоб мати можливість оцінити здатність клієнта до отримання цифрових послуг, а також спілкуватися та взаємодіяти з клієнтами віддалено. Лікарі повинні вміти чітко передавати інформацію клієнтам віддалено, успішно взаємодіяти з клієнтами в цифровому середовищі, вдосконалювати свої навички, пов'язані зі створенням відчуття зв'язку і присутності з клієнтами віддалено.

Цифровізація спричинила зміни в інформаційному потоці та безпеці. Спільні архіви даних і бази даних значно покращують та прискорюють передачу інформації між різними підрозділами та постачальниками послуг, значно полегшуючи роботу. Моніторинг догляду за пацієнтами також значно покращується завдяки передачі даних у режимі реального часу. Крім того, оцифрування напрямлень полегшує вирішення питань клієнтів і зменшує ймовірність помилок, які можуть уповільнити доступ до медичної допомоги.

Оцифрування покращує захист даних і підвищує безпеку, оскільки ймовірність помилок стає нижчою, коли ідентифікаційні дані клієнтів або проблеми, пов'язані з лікуванням, не написані від руки. Безпека даних також покращилася завдяки можливості відстеження перегляду інформації про клієнта, а також тому, що цифрові повідомлення з більшою ймовірністю потраплять у потрібне місце й потрібному фахівцю, ніж паперовий лист.

Очікується, що діджиталізація покращить ефективність роботи професіоналів шляхом підвищення ефективності та продуктивності, а також розширення обсягу, доступності та використання інформації [26, 27]. Серед

іншого, швидкий потік знань, мобільність і асинхронна комунікація забезпечують кращу ефективність, продуктивність і використання знань, тоді як перевантаження інформацією, проблеми з управлінням часом або технологічні недоліки можуть діяти як перешкоди для досягнення кращої продуктивності [27]. Загалом, багато факторів можуть вплинути на те, як діджиталізація зрештою вплине на роботу спеціалістів із охорони здоров'я та чи вдасться їй покращити продуктивність.

Збільшення робочого навантаження, уповільнення роботи, нові вимоги до навичок і недостатній час для ознайомлення з новими системами, серед іншого, можуть бути серйозними проблемами, якщо їх належним чином не враховувати під час впровадження нових цифрових послуг і систем. Існує потреба у спільних дискусіях про наслідки діджиталізації між професіоналами та керівниками різного рівня управління, щоб підвищити ймовірність того, що діджиталізація принесе заплановані переваги. Багатогранні наслідки діджиталізації не лише сприяють добробуту спеціалістів, а й, ймовірно, позитивно вплинуть на якість медичних.

### **1.3 Основні тенденції в цифровому управлінні персоналом медичних установ**

Діджиталізація сьогодні має значний вплив на багато функцій у галузі охорони здоров'я. За часів пандемії COVID-19 стало очевидним зростання потреби у цифрових послугах, що вимагало від систем охорони здоров'я швидкого розширення спектру послуг у цифровому форматі з метою зменшення контакту та запобігання інфекціям. Діапазон цифрових послуг, інформаційних систем та платформ значно виріс, одночасно впливаючи на щоденну роботу фахівців у галузі охорони здоров'я [23].

Діджитал-трансформація у сфері охорони здоров'я відображається як значний крок у розвитку суспільства, оскільки вона автоматизує процеси, поліпшує управління та сприяє удосконаленню діагностики та лікування. Хоча цей процес розгортається повільніше, у порівнянні з технологічними, фінансовими, виробничими та іншими галузями, однак він відкриває можливості використання накопиченого досвіду інших галузей, що може прискорити трансформацію охорони здоров'я, ґрунтуючись на наявних досягненнях. Цифрова трансформація у сфері охорони здоров'я означає впровадження сучасних інформаційних систем з метою позитивного впливу технологій на цю галузь. Медичні пристрої для телемедицини, штучний інтелект, електронні медичні записи на блокчейнах – лише кілька прикладів цифрової трансформації в охороні здоров'я [22]. На рисунку 1.4 представлено основні тенденції в цифровому управлінні персоналом медичних установ. Проаналізуємо детальніше кожен з них.

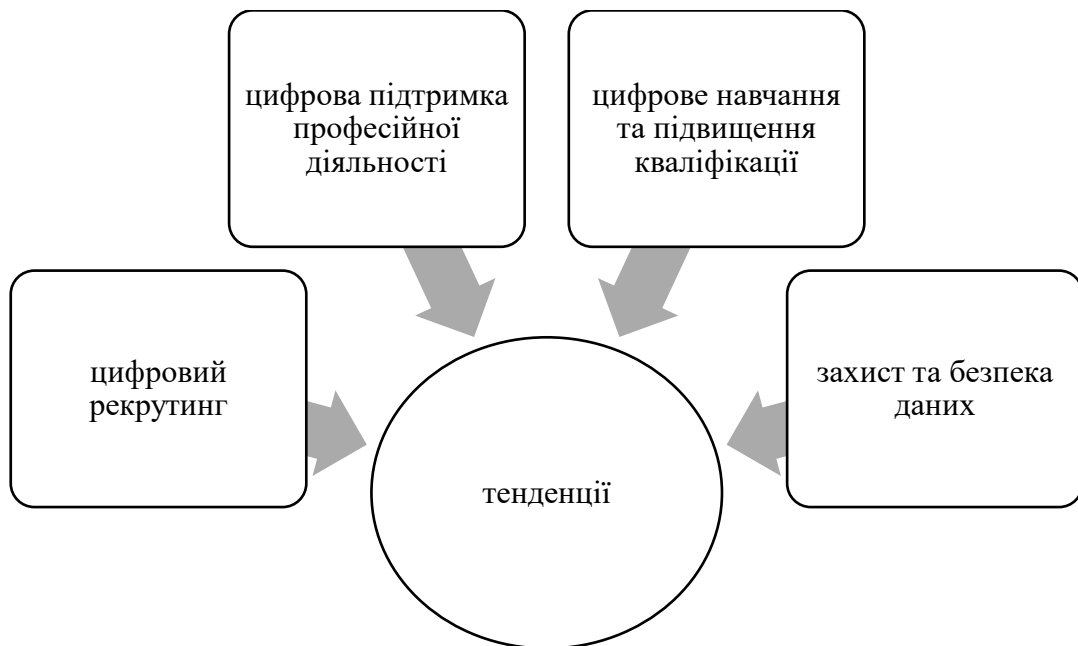


Рисунок 1.4 – Основні тенденції в цифровому управлінні персоналом медичних установ

*Джерело: розроблено автором*

За останні кілька років стандартом стало те, що відділи кадрів поширюють рекламу своєї роботи на соціальні медіа, допомагаючи медичним компаніям і

лікарням представити себе та взаємодіяти з бажаними цільовими групами [28]. Сьогодні обов'язковою є присутність у соціальних мережах на додачу до домашньої сторінки. Наприклад, багато медичних компаній і лікарень використовують Facebook, Twitter, WhatsApp, Telegram, YouTube та Instagram, щоб поширювати інформацію про себе та зв'язуватися з потенційними заявниками [28].

Пропонування реалістичних зразкових цифрових каталогів операцій від лікарів, які працюють у лікарні, які можна використовувати як маркетинговий канал, дозволяє зацікавленим лікарям зрозуміти фактичний спектр операцій. Це може бути корисним для підвищення привабливості лікарні для молодих лікарів, особливо в лікарнях із широким спектром операцій.

Особистий контакт допомагає сформуванню гарного враження про потенційне нове робоче місце. HRM може допомогти старшим консультантам зв'язатися з потенційними кандидатами на роботу через соціальні мережі, створюючи реалістичне враження для кандидатів перед будь-якою співбесідою.

Крім того, віртуальну реальність або навіть доповнену реальність можна використовувати, щоб дозволити кандидатам бути частиною повсякденного життя потенційної лікарні або навіть стати свідком операцій, щоб підвищити привабливість установи [29].

Усі вищезазначені аспекти явно призводять до вищих витрат для лікарень, які потенційно можуть компенсуватися шляхом успішного найму лікарів.

Оснащення лікарень новими цифровими рішеннями та ІТ-інструментами не є частиною HRM. Однак добре керована ІТ-система може підвищити привабливість лікарні і, таким чином, створити ефект локомотиву на ринку праці. Використання цифрових рішень може зменшити навантаження лікарів на паперову роботу та допомогти повернути увагу до фактичної медичної роботи лікарів та співробітників [28].

Беручи це до уваги, стає очевидним, як прості у використанні та добре структуровані клінічні інформаційні системи можуть підвищити ефективність роботи та зробити можливим інтегрований зв'язок та обмін даними.

Інтегровані системи можуть, наприклад, покращити закупівлю матеріалів в операційних і, таким чином, зменшити витрати. У співпраці з розробниками системи клініки можна створювати та інтегрувати нові функції, що економлять час. Системи підтримки прийняття рішень, наприклад, можуть відображати фармацевтичні взаємодії або зв'язок між лабораторними параметрами та тривалістю перебування в лікарні, що може зменшити кількість помилок і стрес працівників у цілому [29].

Електронні системи також можуть бути корисними для планування робочої сили, включаючи організацію графіків або управління понаднормовими [30].

Основні сфери HRM, такі як адміністрування кадрових справ, кадрова підтримка, кадровий облік або контроль персоналу, можуть бути удосконалені використанням цифрових інструментів.

Крім того, цифрові інтерфейси та функції можуть використовуватися для надання менеджерам даних для прийняття рішень або аналізу процесів, таких як показники продуктивності або дані про персонал. Цифрові інструменти можуть використовуватися в інтерв'ю та рекламі для потенційних співробітників для підвищення інституційної привабливості [31].

Лікарі, які навчаються та проходять стажування, можуть отримати переваги завдяки цифровій підтримці передачі знань та поєднанню цифрового та практичного навчання [28]. Цифровий навчальний контент має перевагу багаторазового повторного використання після одноразового створення.

Навчання нових співробітників відповідним темам і стандартним операційним процедурам можна координувати за допомогою віртуальних контрольних списків, що веде до пропозицій цифрового навчання. Щоб підтримувати відповідність користувача вимогам, варто зосередитися на тому, щоб подання інформації було коротким і точним [28]. Водночас роботодавець може перевірити, чи використовувався контент. Використовуючи нормалізовані екзаменаційні запитання, можна переконатися, що навчальні матеріали не тільки

пасивно споживаються, але й активно розуміються, і тому навіть мають перевагу порівняно з відвідуванням лекцій.

Цифрові бібліотеки, що використовують посібники з відео/зображеннями хірургічних операцій, можуть покращити підготовку до хірургічних операцій і, отже, підвищити задоволеність стажерів і інструкторів шляхом підвищення ефективності операцій [30].

Ще одна перевага електронних засобів навчання полягає в скороченні витрат на фізичну присутність працівників на курсах підвищення кваліфікації, оскільки час і місце навчання працівники можуть обирати самостійно. Багатообіцяючими, але ще не повністю дослідженими є інструменти віртуальної та доповненої реальності для навчання лікарів [29]. Як тільки переваги цих інструментів будуть науково доведені, привабливість роботодавця, особливо для молодих кандидатів, може бути підвищена, а бренд роботодавця – посилений.

Вищезазначене використання цифрової підтримки можна побачити як у національному, так і в міжнародному контексті положень правової бази. Цифрові інновації пов'язані з розширеними програмами кібербезпеки, які є дорогими для лікарень та їхніх спонсорів [28]. Це, а також практичний досвід і можлива вразливість цифрових інструментів у безпеці матиме великий вплив на використання цифрових інновацій для лікарень.

Діджиталізація вимагає змін як у роботі, так і в корпоративній культурі організацій та підрозділів. Проте зміна усталених способів роботи може бути складною, фахівцям може бути складно впроваджувати нові цифрові технології у робочу практику. Часто виникають питання щодо готовності медичних працівників до адаптації та досить швидкої цифрової трансформації роботи. Актуальне розуміння досвіду роботи фахівців у галузі охорони здоров'я щодо збільшення діджиталізації та її впливу на їхню роботу є важливим, оскільки вони відіграють ключову роль у досягненні цілей цифрової трансформації, таких як підвищення продуктивності, ефективності, потоку інформації та якості медичної допомоги [32].

Для досягнення запланованих позитивних результатів, успішного впровадження та інтеграції різноманітних цифрових послуг у повсякденну роботу медичних працівників у літературі наголошується на необхідності спільного проектування та залучення професіоналів до прийняття рішень щодо їх впровадження [33, 34].

Діджиталізація роботи зазвичай призводить до змін у робочих завданнях, інструментах та організації роботи фахівців, при цьому значно збільшуються вимоги до працівників, такі як розвиток навичок, необхідних для адаптації до цифрової трансформації. Цифрова трансформація роботи може бути визначена як явище, при якому нові технології викликають значні зміни у багатьох аспектах: як співробітники виконують завдання та процеси, їх соціальні взаємини всередині та поза організацією, а також їх загальний досвід роботи. Цифрова трансформація була широко вивчена на макрорівні, наприклад, для оцінки її економічних та соціальних впливів. Менша увага приділялася впливам середнього рівня, таким як зміни в процесах та структурах організацій, і ще менше – мікрорівням, тобто впливу та змінам, які приносить діджиталізація в роботу та робоче середовище окремої особи [23, 24, 25].

Очікується, що діджиталізація покращить ефективність роботи професіоналів шляхом підвищення ефективності та продуктивності, а також розширення обсягу, доступності та використання інформації [26, 27]. Серед іншого, швидкий потік знань, мобільність і асинхронна комунікація забезпечують кращу ефективність, продуктивність і використання знань, тоді як перевантаження інформацією, проблеми з управлінням часом або технологічні недоліки можуть діяти як перешкоди для досягнення кращої продуктивності [27]. Загалом, багато факторів можуть вплинути на те, як діджиталізація зрештою вплине на роботу спеціалістів із охорони здоров'я та чи вдасться їй покращити продуктивність.

Збільшення робочого навантаження, уповільнення роботи, нові вимоги до навичок і недостатній час для ознайомлення з новими системами, серед іншого, можуть бути серйозними проблемами, якщо їх належним чином не враховувати під час впровадження нових цифрових послуг і систем. Існує потреба у спільних

дискусіях про наслідки діджиталізації між професіоналами та керівниками різного рівня управління, щоб підвищити ймовірність того, що діджиталізація принесе заплановані переваги. Багатогранні наслідки діджиталізації не лише сприяють добробуту спеціалістів, а й, ймовірно, позитивно вплинуть на якість медичних послуг.

HRM, яким ми його знаємо сьогодні, в основному сформувався в промисловому секторі, а не в секторі охорони здоров'я. Через значущість і функціональність процесів HRM став більш важливим для лікарень, особливо в останні десятиліття. Трудові процеси в лікарнях мають деякі особливості, які необхідно враховувати при здійсненні кадрових заходів. Має бути досягнутий спільний підхід як до управління керівними кадрами, так і до керівників окремих відділень, що, у свою чергу, має призвести до оптимальної користі для пацієнтів.

Загалом медики та майбутні медики виявляють позитивне ставлення до цифровізації [28]. У більшості галузей медицини корисні цифрові інновації широко прийняті та інтегровані в існуючі робочі процеси. Завдяки постачанню добре перевірених та інноваційних ІТ-програм компанії можуть здійснювати великий вплив, а отже, задоволеність працівників може підвищитися.

Водночас спостерігається підвищений обсяг відповідальності, що можна продемонструвати за допомогою месенджерів. Міжнародні дослідження показують загальну перевагу спілкування в медичних бригадах за допомогою цих мобільних додатків. Зокрема, у хірургії надсилання фотографій або відеозаписів патологій широко поширене, але в той же час надсилання даних про пацієнтів через месенджери є критичним з точки зору правових норм.

Оскільки єдиний підхід для запровадження нових ІТ-рішень є неприйнятним, слід запровадити цілеспрямоване навчання та загальне просування позитивної корпоративної культури щодо цифрових інновацій, щоб підвищити інтерес працівників до цифрових інновацій. Замість того, щоб створювати єдину команду для цифрового вдосконалення, ідеї та внески також повинні надходити від співробітників, які потім можуть бути оцінені на короткостроковій основі в лікарні. Розвиток потенціалу для інновацій може бути

досягнуто шляхом найму молодих «цифрових вихідців». Для координації цифрових проектів і інструментів можна інтегрувати цифрового директора, аналогічно бізнес-компаніям. На практиці щорічна перевірка може підтвердити, які процеси та програми можна використовувати, а які можна технологічно вдосконалити за допомогою цифровізації [23].

Крім того, цифрові вдосконалення можна використовувати для підтримки процесу кваліфікації співробітників. Завдяки цьому можна підтримувати задоволеність працівників. Пропонування електронного навчання як винагороди для співробітників може використовуватися як негрошова винагорода. Інтеграція привабливих цифрових пропозицій і заходів підтримки для підвищення знань, а також для загального полегшення роботи, пропонує відповідні переваги, особливо в медичній сфері, для зміцнення сучасного бренду роботодавця.

Цифрову трансформацію слід розглядати як довгостроковий процес, який відкриває нові горизонти для HRM (наприклад, персоналізований рекрутинг) з використанням великих даних або штучного інтелекту. Виявлення потенційних нових цифрових тенденцій з часом стане надзвичайно важливим для керівництва лікарень.

Дуже важливо дотримуватись законодавчих актів і належним чином захищати персональні дані пацієнтів і працівників. У контексті цього новини про витік інформації чи хакерські атаки вказують на вразливість існуючих структур.

## **Висновки до розділу 1**

Цифровізація змінила те, як працюють люди та бізнес. Проникнення цифрових технологій у всі організації також стало каталізатором для нових, інноваційних та цифрових способів управління персоналом, досягнень, які дали початок цифровому HR.

Цифрові інновації демонструють великий потенціал для позитивних змін у повсякденному трудовому житті багатьох працівників системи охорони здоров'я та можуть бути використані як додаткові інструменти для управління людськими ресурсами. Щоб досягти цього, нові цифрові інструменти мають бути свідомо інтегровані в рамках добре скоординованих концепцій. Особливо актуальними медичних закладів і їх перспективного брендування є наступні аспекти:

Важливо мати диверсифіковану онлайн-присутність (домашню сторінку в поєднанні з платформами соціальних мереж) для досягнення найкращого інституційного представництва.

Впровадження цифрових технологій не є основним завданням відділу управління персоналом, але його має спільно розробляти та оцінювати відділ управління персоналом.

Для медичних закладів існує широкий спектр цифрових або змішаних інструментів навчання для подальшої підготовки за спеціалізацією.

Компанії повинні докласти зусиль для ефективної інтеграції медичних працівників в цифрові розробки, а також запропонувати адекватне навчання цифровій безпеці.

Збільшення робочого навантаження, уповільнення роботи, нові вимоги до навичок і недостатній час для ознайомлення з новими системами, серед іншого, можуть бути серйозними проблемами, якщо їх належним чином не враховувати під час впровадження нових цифрових послуг і систем. Існує потреба у спільних дискусіях про наслідки діджиталізації між професіоналами та управлінцями різного рівня, щоб підвищити ймовірність того, що діджиталізація принесе заплановані переваги. Результати можуть бути використані як основа для таких обговорень, щоб забезпечити належну підтримку професіоналам, перепланувати роботу та послуги, а також загалом допомогти максимізувати переваги та мінімізувати потенційні недоліки діджиталізації для роботи. Багатогранні наслідки діджиталізації не лише сприяють добробуту спеціалістів, а й, ймовірно, позитивно вплинуть на якість медичних послуг.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПАТОЛОГОАНАТОМІЧНИЙ ЦЕНТР ТА ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **2.1 Аналіз техніко- та фінансово-економічних показників діяльності підприємства**

Центром патологоанатомічної думки країни завжди був Хмельницький. Саме в Хмельницькому за рахунок розуміння місцевою владою місця морфології в лікувально-діагностичному процесі та бажання органів місцевого самоврядування забезпечити максимум достовірності та об'єктивності надання медичних послуг лікувальними закладами області в свій час – в 1984 році – з метою впровадження сучасних форм організації патологоанатомічної служби створене перше та єдине в Україні, одне з п'яти в СРСР, експериментальне самостійне патологоанатомічне бюро. Після найретельніших перевірок, досвід роботи Хмельницького обласного патологоанатомічного бюро був визнаний найкращим, і рішенням Колегії Міністерства охорони здоров'я СРСР на базі бюро в 1988 році проведена остання Всесоюзна робоча нарада усіх головних патологоанатомів Міністерств союзних республік СРСР, виданий наказ про організації самостійних патологоанатомічних бюро в усіх областях, містах СРСР.

В 1994 році, після ретельної підготовки, наказом Міністра охорони здоров'я України Хмельницьке обласне патологоанатомічне бюро було реорганізоване в перший та єдиний в Україні Державний патологоанатомічний Центр України для іспитів нової апаратури, втілення сучасних діагностичних технологій, передових форм роботи. Це був логічний та закономірний шлях подальшого розвитку і удосконалення патологоанатомічної служби України.

3 жовтня 2019 року Державний патологоанатомічний центр України реорганізовано шляхом перетворення у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» згідно Рішення Хмельницької обласної ради від 21.06.2019 року №37-26/2019.

У своїй діяльності керується діючим законодавством України, директивними документами Кабінету Міністрів України, інших органів центральної виконавчої влади, директивними документами управління охорони здоров'я, статутом.

У складі Хмельницького обласного патологоанатомічного центру функціонує збалансована та обґрунтована (згідно нормативно-правової бази та поставлених завдань) кількість відділень – відділення загальної патології, відділення інфекційної патології, відділення дитячої патології, відділення гістологічних досліджень та організаційно-консультативне відділення з архівом.

Предметом діяльності комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» є:

- проведення розтинів померлих у лікувальних закладах третинного рівня та лікувальних закладів м. Хмельницький;
- дослідження операційного та біопсійного матеріалу з усіх лікувальних закладів м. Хмельницького та гістологічне дослідження секційного, біопсійного матеріалу з 17 ЦРЛ;
- надання організаційно-методичної та консультативної допомоги патологоанатомічного бюро України та відділенням ЛПЗ області;
- розробка рекомендацій про напрямки та форми роботи патологоанатомічної служби ЛПЗ області;
- вивчення потреб патологоанатомічної служби області у кадрах, обладнанні, хімічних реактивах;
- контроль за систематичним підвищенням кваліфікації лікарів–патологоанатомів на профільних кафедрах та на базі ХОПЦ;
- статистична обробка секційного та біопсійного матеріалів;
- апробація і впровадження нової апаратури, передових технологій та методів сучасних морфологічних досліджень;
- контроль за якістю діагностики та лікування в ЛПЗ шляхом уточнення причин смерті та аналізу якості надання медичної допомоги разом з лікуючим лікарем на підставі співставлення клінічних та патоморфологічних даних та

діагнозів з наступним обговоренням результатів в лікарських колективах ЛПЗ на клініко-анатомічних конференціях.

Для оцінки основних техніко-економічних показників на комунальному некомерційному підприємстві «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. використаємо дані таблиці 2.1. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

Таблиця 2.1 – Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по роках			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023 / 2022 рр.
Усього доходи, тис. грн.	18718,7	25786,8	23714,3	1,38	0,92
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	72	72	64	1,00	0,89
Витрати, тис. грн.	14217,8	26966	23441,6	1,90	0,87
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	35502,8	22174,3	9557,75	0,62	0,43
Оборотні активи, тис. грн.	3377,85	4824,05	5207,95	1,43	1,08
Продуктивність праці, тис. грн/особу	259,98	358,15	370,54	1,38	1,03
Матеріаловіддача, грн/грн.	1,32	0,96	1,01	0,73	1,06
Віддача основних засобів, грн/грн.	0,53	1,16	2,48	2,21	2,13
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	5,54	5,35	4,55	0,96	0,85
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	9035,5	13681,3	14948,6	1,51	1,09

На основі даних таблиці 2.1 проведемо детальний аналіз кожного показника діяльності КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 роки.

У 2021 році доходи становили 18718,7 тис. грн. У 2022 році спостерігається значне зростання до 25786,8 тис. грн, що відповідає темпу приросту 37,76%.

Однак у 2023 році відбувається незначне зниження до 23714,3 тис. грн, що становить -8,04% порівняно з попереднім роком (рис. 2.1). Загалом за три роки доходи зросли на 26,69%.

Показник середньооблікової чисельності штатних працівників залишався стабільним у 2021-2022 роках - 72 особи. У 2023 році відбулося скорочення до 64 осіб, що становить зменшення на 11,11%. Це може свідчити про оптимізацію штату або зміну структури організації.

У 2021 році витрати склали 14217,8 тис. грн. У 2022 році спостерігається різке зростання до 26966 тис. грн, що відповідає приросту на 89,66%. У 2023 році витрати дещо знизились до 23441,6 тис. грн, що на 13,07% менше, ніж у попередньому році (рис. 2.1). Загальне зростання витрат за три роки становить 64,88%.

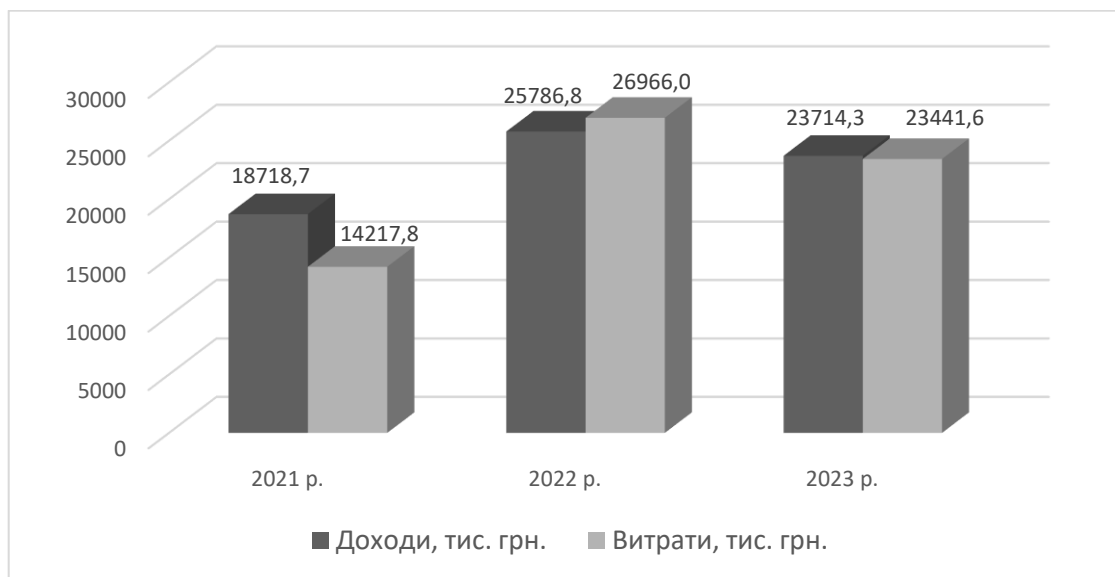


Рисунок 2.1 – Доходи і витрати КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 роки

Спостерігається значне зменшення вартості основних фондів. У 2021 році вона складала 35502,8 тис. грн, у 2022 році знизилась на 37,54% до 22174,3 тис. грн, а в 2023 році ще на 56,89% до 9557,75 тис. грн. Загальне зниження за три роки становить 73,08%, що може свідчити про значну амортизацію або вибуття основних засобів.

Спостерігається стабільне зростання оборотних активів. У 2021 році - 3377,85 тис. грн, у 2022 році - зростання на 42,81% до 4824,05 тис. грн, у 2023 році - подальше зростання на 7,96% до 5207,95 тис. грн. Загальне збільшення за три роки становить 54,18%.

Показник продуктивності праці демонструє позитивну динаміку. У 2021 році - 259,98 тис. грн/особу, у 2022 році зріс на 37,76% до 358,15 тис. грн/особу, у 2023 році ще на 3,46% до 370,54 тис. грн/особу. Загальне зростання за три роки - 42,53%.

У 2021 році матеріаловіддача становила 1,32 грн/грн. У 2022 році показник знизився на 27,27% до 0,96 грн/грн, а в 2023 році дещо зріс на 5,21% до 1,01 грн/грн. Загальне зниження за три роки становить 23,48%.

Спостерігається значне зростання віддачі основних засобів. У 2021 році - 0,53 грн/грн, у 2022 році зростання на 118,87% до 1,16 грн/грн, у 2023 році ще на 113,79% до 2,48 грн/грн. Загальне зростання за три роки - 367,92%.

Оборотність оборотних засобів демонструє тенденцію до зниження. У 2021 році - 5,54 обертів, у 2022 році знизився на 3,43% до 5,35 обертів, у 2023 році ще на 14,95% до 4,55 обертів. Загальне зниження за три роки - 17,87%.

Фонд оплати праці штатних працівників демонструє стабільне зростання. У 2021 році - 9035,5 тис. грн, у 2022 році зріс на 51,42% до 13681,3 тис. грн, у 2023 році ще на 9,26% до 14948,6 тис. грн. Загальне зростання за три роки - 65,44%.

Аналіз техніко-економічних показників КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 роки демонструє неоднозначну динаміку розвитку установи. Спостерігається загальне зростання доходів та витрат, що може свідчити про розширення діяльності центру. Однак, зниження чисельності персоналу у 2023 році при одночасному зростанні фонду оплати праці вказує на можливу оптимізацію структури та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Значне зниження вартості основних фондів потребує додаткового аналізу, оскільки може бути наслідком як оптимізації активів, так і недостатнього

оновлення матеріально-технічної бази. Позитивним аспектом є стабільне зростання оборотних активів, що покращує ліквідність установи.

Підвищення продуктивності праці та віддачі основних засобів свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Однак, зниження матеріаловіддачі та оборотності оборотних засобів вказує на необхідність оптимізації використання матеріальних ресурсів та управління оборотним капіталом.

Загалом, фінансово-економічний стан установи можна охарактеризувати як відносно стабільний, з наявністю як позитивних тенденцій (зростання доходів, продуктивності праці), так і аспектів, що потребують уваги керівництва (оптимізація використання основних фондів та оборотних активів). Для подальшого розвитку рекомендується зосередитись на підвищенні ефективності використання ресурсів та оптимізації структури витрат.

3 жовтня 2019 року Державний патологоанатомічний центр України реорганізовано шляхом перетворення у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» згідно Рішення Хмельницької обласної ради від 21.06.2019 року №37-26/2019. До цього часу центр був бюджетною установою, яка мала свою специфіку фінансово-господарської діяльності.

На сьогодні прямої співпраці патологоанатомічних закладів з Національною службою здоров'я (НСЗУ) України не передбачено. Однак роль патологоанатомічної служби як ніколи підкреслена – усі хірургічні, ендоскопічні пакети надання медичної допомоги та пакет медичної допомоги в пологах в обов'язковому порядку передбачають гістологічне дослідження.

Це означає, що пакет медичної допомоги не буде оплачений НСЗУ в разі відсутності гістологічного дослідження. Оплата послуг з гістологічних досліджень операційного та біопсійного матеріалів виконується закладами охорони здоров'я шляхом укладання угод з патологоанатомічними бюро та центрами.

Виконання патологоанатомічного дослідження тіл померлих осіб здійснюється за кошти обласного бюджету. Однак передбачається розробка НСЗУ окремого пакету на даний вид діяльності.

З урахуванням цього набуває ще більшої актуальності питання щодо фінансування патологоанатомічної служби, зокрема Хмельницького обласного патологоанатомічного центру.

Але не дивлячись на усі проблемні питання, які виникають в процесі реформування медичної галузі, за підтримки керівництва Хмельницької області Хмельницький обласний патологоанатомічний центр залишається провідним закладом за напрямком надання патологоанатомічної допомоги жителям Хмельниччини.

Методика фінансового аналізу включає три блоки: аналіз фінансового стану, аналіз фінансових результатів та аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Активи розподілено на оборотні і необоротні з виділенням в окрему групу витрат майбутніх періодів. Інформаційною базою для проведення аналізу структури й динаміки активів є форма №1 «Баланс» (таблиця 2.2).

Проведемо детальний аналіз показників таблиці 2.2 в динаміці щодо зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр.

У 2021 році довгострокові активи становили 34 358,3 тис. грн. У 2022 році спостерігається значне зменшення до 9 990,3 тис. грн, що складає 29% від попереднього року. У 2023 році відбулося незначне збільшення до 9 125,2 тис. грн, що становить 91% від показника 2022 року. Загальна тенденція вказує на суттєве зменшення довгострокових активів за аналізований період.

Дані про нематеріальні активи наявні лише за 2021 рік і становлять 1 633,9 тис. грн. Відсутність інформації за наступні роки не дозволяє провести повний аналіз динаміки цього показника.

Таблиця 2.2 – Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів  
КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр.

Вид активів	Дані по роках			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023 / 2022 рр.
Довгострокові (не оборотні активи) з них:	34358,3	9990,3	9125,2	0,29	0,91
– нематеріальні активи	1633,9				
– основні засоби	32724,4	9990,3	9125,2	0,31	0,91
Оборотні активи, з них:	5240,0	4408,1	6007,8	0,84	1,36
– запаси	694,5	1053,6	2314,6	1,52	2,20
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,3	10,9	0,6	2,53	0,06
– дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	40,3	11,7	98,1	0,29	8,38
– інша поточна дебіторська заборгованість		10,1			
– грошові кошти та їх еквіваленти	4500,9	3321,8	3594,5	0,74	1,08
– інші оборотні активи					
Витрати майбутніх періодів					
Всього	39598,3	14398,4	15133,0	0,36	1,05

У 2021 році основні засоби склали 32 724,4 тис. грн. У 2022 році відбулося значне зменшення до 9 990,3 тис. грн, що становить 31% від попереднього року. У 2023 році спостерігається незначне збільшення до 9 125,2 тис. грн, що складає 91% від показника 2022 року. Динаміка основних засобів корелює з загальною динамікою довгострокових активів.

У 2021 році оборотні активи становили 5 240,0 тис. грн. У 2022 році відбулося зменшення до 4 408,1 тис. грн, що складає 84% від попереднього року. У 2023 році спостерігається зростання до 6 007,8 тис. грн, що становить 136% від показника 2022 року. Загальна тенденція вказує на збільшення оборотних активів за аналізований період.

У 2021 році запаси склали 694,5 тис. грн. У 2022 році відбулося збільшення до 1 053,6 тис. грн, що становить 152% від попереднього року. У 2023 році спостерігається подальше зростання до 2 314,6 тис. грн, що складає 220% від показника 2022 року. Динаміка запасів демонструє стійку тенденцію до зростання.

У 2021 році показник дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги становив 4,3 тис. грн. У 2022 році відбулося значне збільшення до 10,9 тис. грн, що складає 253% від попереднього року. Однак у 2023 році спостерігається різке зменшення до 0,6 тис. грн, що становить лише 6% від показника 2022 року.

У 2021 році дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом складала 40,3 тис. грн. У 2022 році відбулося зменшення до 11,7 тис. грн, що становить 29% від попереднього року. У 2023 році спостерігається значне зростання до 98,1 тис. грн, що складає 838% від показника 2022 року.

Щодо іншої поточної дебіторської заборгованості, то дані наявні лише за 2022 рік і становлять 10,1 тис. грн. Відсутність інформації за інші роки не дозволяє провести аналіз динаміки цього показника.

У 2021 році грошові кошти склали 4 500,9 тис. грн. У 2022 році відбулося зменшення до 3 321,8 тис. грн, що становить 74% від попереднього року. У 2023 році спостерігається незначне збільшення до 3 594,5 тис. грн, що складає 108% від показника 2022 року.

У 2021 році загальна сума активів становила 39 598,3 тис. грн. У 2022 році відбулося значне зменшення до 14 398,4 тис. грн, що складає 36% від попереднього року. У 2023 році спостерігається незначне збільшення до 15 133,0 тис. грн, що становить 105% від показника 2022 року.

Аналіз динаміки активів КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. виявив наступні ключові тенденції:

Спостерігається значне зменшення довгострокових (необоротних) активів, особливо у 2022 році, з незначним відновленням у 2023 році. Це може свідчити про реструктуризацію активів підприємства або про значне списання застарілих основних засобів.

Оборотні активи демонструють тенденцію до зростання, особливо у 2023 році. Це може вказувати на підвищення ліквідності підприємства та його здатності виконувати поточні зобов'язання.

Запаси показують стійку тенденцію до зростання протягом усього періоду, що може свідчити про збільшення обсягів діяльності або про необхідність оптимізації управління запасами.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги демонструє значні коливання, що може вказувати на нестабільність у відносинах з контрагентами або зміни в політиці управління дебіторською заборгованістю.

Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися у 2022 році з незначним відновленням у 2023 році, що може свідчити про тимчасові фінансові труднощі або інвестиції в розвиток підприємства.

Загальна сума активів значно зменшилася у 2022 році з незначним збільшенням у 2023 році, що відображає загальну тенденцію до оптимізації структури активів підприємства.

Таким чином, КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за аналізований період пережив значні зміни в структурі активів, що може бути пов'язано з реструктуризацією діяльності, оптимізацією використання ресурсів або адаптацією до нових умов функціонування. Подальший моніторинг та аналіз фінансових показників дозволить оцінити ефективність проведених змін та визначити напрямки для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз стану дебіторської і кредиторської заборгованості має велике значення, їх розмір має значний вплив на фінансовий стан підприємств.

Склад та структура джерел фінансування оборотних активів наведено в таблиці 2.3, яка побудована на основі ф.1 «Баланс».

Як видно з таблиці 2.3, найбільшу частку серед джерел фінансування активів КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» займає власний капітал.

У 2021 році власний капітал становив 39539,6 тис. грн (99,85% від загальної суми джерел фінансування). У 2022 році спостерігається значне зменшення до 14346,9 тис. грн (99,64%), що відображає зниження на 63,72%. У 2023 році тенденція до зменшення продовжилася, досягнувши 13909,7 тис. грн (91,92%), що на 3,05% менше порівняно з 2022 роком. Ця динаміка свідчить про

суттєве зменшення власного капіталу підприємства протягом аналізованого періоду, що може вказувати на зниження фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз джерел фінансування активів КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр.

Показник	2021		2022		2023		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/2021	2023/2022
1. Власний капітал	39539,6	99,85	14346,9	99,64	13909,7	91,92	-63,72	-3,05
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування і забезпечення	29,3	0,07	26,7	0,19	1175,6	7,77	-8,87	4303,00
3. Поточні зобов'язання	29,4	0,07	24,8	0,17	47,7	0,32	-15,65	92,34
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття								
Всього	39598,3	100	14398,4	100	15133,0	100	-63,64	5,10

У 2021 році показник довгострокових зобов'язань, цільового фінансування і забезпечення становив 29,3 тис. грн (0,07% від загальної суми). У 2022 році спостерігається незначне зменшення до 26,7 тис. грн (0,19%), що відображає зниження на 8,87%. Однак у 2023 році відбувається різке збільшення до 1175,6 тис. грн (7,77%), що на 4303% більше порівняно з 2022 роком. Таке значне зростання може свідчити про залучення довгострокових кредитів або отримання цільового фінансування, що може бути пов'язано з реалізацією певних проектів чи програм розвитку.

У 2021 році поточні зобов'язання становили 29,4 тис. грн (0,07% від загальної суми). У 2022 році спостерігається зменшення до 24,8 тис. грн (0,17%),

що відображає зниження на 15,65%. Проте у 2023 році відбувається значне збільшення до 47,7 тис. грн (0,32%), що на 92,34% більше порівняно з 2022 роком. Це зростання може вказувати на збільшення короткострокових зобов'язань підприємства, що потребує уваги з точки зору управління ліквідністю.

У 2021 році загальна сума становила 39598,3 тис. грн. У 2022 році відбулося значне зменшення до 14398,4 тис. грн, що відображає зниження на 63,64%. У 2023 році спостерігається незначне збільшення до 15133,0 тис. грн, що на 5,10% більше порівняно з 2022 роком.

Аналіз джерел фінансування активів КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. виявляє суттєві зміни в структурі фінансування підприємства. Спостерігається значне зменшення власного капіталу, що може свідчити про зниження фінансової стійкості установи. Водночас, відбувається різке збільшення довгострокових зобов'язань та цільового фінансування, особливо у 2023 році, що може вказувати на реалізацію нових проектів або програм розвитку.

Зростання частки поточних зобов'язань, хоча і незначне в абсолютних показниках, потребує уваги з точки зору управління короткостроковою ліквідністю. Загальна сума джерел фінансування зазнала суттєвого зменшення в 2022 році з незначним відновленням у 2023 році, що може бути пов'язано з загальноекономічними факторами або зміною в операційній діяльності установи.

Ці зміни в структурі фінансування вказують на необхідність детального аналізу причин зменшення власного капіталу та збільшення залучених коштів, а також розробки стратегії для підвищення фінансової стійкості та ефективності використання наявних ресурсів у майбутньому.

Проаналізуємо прибуток КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021-2023 рр. (таблиця 2.4), яка побудована на основі ф. 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.4 – Аналіз показників прибутку КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021–2023 рр.

Вид активів	Рік			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7815,0	9964,4	13668,8	27,50	37,18
Інші операційні доходи, тис. грн	10903,7	15435,9	9920,7	41,57	-35,73
Інші доходи, тис. грн		386,5	124,8		-67,71
Разом доходи, тис. грн	18718,7	25786,8	23714,3	37,76	-8,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)					
Інші операційні витрати, тис. грн	14217,8	26885,7	23441,6	89,10	-12,81
Інші витрати, тис. грн		80,3			
Разом витрати, тис. грн.	14217,8	26996,0	23441,6	89,87	-13,17
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	4500,9	-1179,2	272,7	-126,20	-123,13
Податок на прибуток, тис. грн					
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4500,9	-1179,2	272,7	-126,20	-123,13

У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції становив 7815,0 тис. грн. У 2022 році він зріс до 9964,4 тис. грн, що становить приріст на 27,50%. У 2023 році спостерігається подальше зростання до 13668,8 тис. грн, що відповідає приросту на 37,18% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про стабільне зростання основної діяльності підприємства протягом аналізованого періоду.

У 2021 році інші операційні доходи склали 10903,7 тис. грн. У 2022 році спостерігається значне зростання до 15435,9 тис. грн, що відповідає приросту на 41,57%. Однак у 2023 році відбувається суттєве зниження до 9920,7 тис. грн, що становить падіння на 35,73% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про нестабільність джерел інших операційних доходів або зміну стратегії підприємства щодо їх формування.

Дані про інші доходи наявні лише за 2022 та 2023 роки. У 2022 році вони становили 386,5 тис. грн, а в 2023 році знизились до 124,8 тис. грн, що відповідає падінню на 67,71%. Це може вказувати на зменшення неосновних джерел доходу підприємства.

Загальна сума доходів у 2021 році становила 18718,7 тис. грн. У 2022 році спостерігається значне зростання до 25786,8 тис. грн, що відповідає приросту на 37,76%. Однак у 2023 році відбувається зниження до 23714,3 тис. грн, що становить падіння на 8,04% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про нестабільність загальної доходної частини підприємства, незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції.

У 2021 році інші операційні витрати склали 14217,8 тис. грн. У 2022 році спостерігається різке зростання до 26885,7 тис. грн, що відповідає приросту на 89,10%. У 2023 році відбувається незначне зниження до 23441,6 тис. грн, що становить падіння на 12,81% порівняно з 2022 роком. Такі коливання можуть свідчити про нестабільність операційних процесів або зміни в структурі витрат підприємства.

Дані про інші витрати наявні лише за 2022 рік і становлять 80,3 тис. грн. Відсутність цього показника в інші роки ускладнює аналіз його динаміки.

Загальна сума витрат у 2021 році становила 14217,8 тис. грн. У 2022 році спостерігається значне зростання до 26996,0 тис. грн, що відповідає приросту на 89,87%. У 2023 році відбувається незначне зниження до 23441,6 тис. грн, що становить падіння на 13,17% порівняно з 2022 роком. Динаміка загальних витрат корелює з динамікою інших операційних витрат, що становлять основну частину витрат підприємства.

У 2021 році фінансовий результат до оподаткування був позитивним і становив 4500,9 тис. грн. У 2022 році спостерігається різке падіння до -1179,2 тис. грн, що відповідає зниженню на 126,20%. У 2023 році ситуація покращується, і фінансовий результат становить 272,7 тис. грн, що відповідає зростанню на 123,13% порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про нестабільність фінансових результатів підприємства.

Динаміка чистого прибутку (збитку) повністю відповідає динаміці фінансового результату до оподаткування, що свідчить про відсутність впливу податку на прибуток на кінцевий фінансовий результат підприємства.

Аналіз показників прибутку КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. демонструє неоднозначну динаміку фінансових результатів. Спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення основної діяльності підприємства. Однак, інші складові доходів та витрат характеризуються значними коливаннями.

Найбільш критичним був 2022 рік, коли різке зростання витрат призвело до від'ємного фінансового результату. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, проте загальний рівень прибутку залишається значно нижчим, ніж у 2021 році.

Така динаміка може бути обумовлена як зовнішніми факторами (економічна ситуація, зміни в галузі охорони здоров'я), так і внутрішніми чинниками (зміни в операційних процесах, структурі витрат). Підприємству рекомендується провести детальний аналіз структури витрат з метою їх оптимізації та розробити стратегію стабілізації фінансових результатів на довгострокову перспективу.

## **2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства**

Однією з найважливіших умов збільшення випуску продукції є ощадливе й ефективне використання робочого часу. Від того, наскільки повно і раціонально вона використовується, залежить ефективність роботи, виконання всіх техніко-економічних показників.

У таблиці 2.5 зображено характеристику використання робочого часу на КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.5 – Використання робочого часу КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
1 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	72	72	64	0	-8
2 Відпрацьовано за рік одним працівником днів	240	240	240	-	-
3 Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
4 Відпрацьовано людино-годин за рік, год.	138240	138240	122880	0	-15360

Як видно за даними таблиці 2.5, кількість відпрацьованих днів одним працівником не змінилась за весь період дослідження.

Середня тривалість робочого дня в проміжку за 2021-2023 рр. залишалась незмінною.

Таким чином, ефективність використання робочого часу на підприємстві залишається стабільною. У середньому одним робітником відпрацьовано 240 днів.

Для того, щоб краще проаналізувати чисельність персоналу на КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» проаналізуємо рух персоналу на підприємстві (таблиця 2.6)

З таблиці 2.6 видно, що вибуло з підприємства більше працівників у 2023 році, ніж було прийнято, про це свідчить зменшення облікової кількості штатних працівників на 8 людей у проміжку за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.6 – Рух персоналу на КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
1	2	3	4	5	6
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	72	72	64	0	-8
Прийнято штатних працівників, осіб	4	6	8	2	2
у т. ч. на новостворені місця	-	-	-	-	-
Вибуло штатних працівників, осіб	4	7	13	3	6
у т.ч. з причин:					
– змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	-	-	-	-	-
– плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	4	7	13	3	6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	72	72	64	0	-8
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,06	0,08	0,13	0,03	0,04
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,06	0,10	0,20	0,04	0,11
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,11	0,18	0,33	0,07	0,15
Коефіцієнт плинності персоналу	0,06	0,10	0,20	0,04	0,11
Коефіцієнт сталості персоналу	1	1	1	-	-

На рисунку 2.2 зобразимо мобільність кадрів КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021-2023 рр.

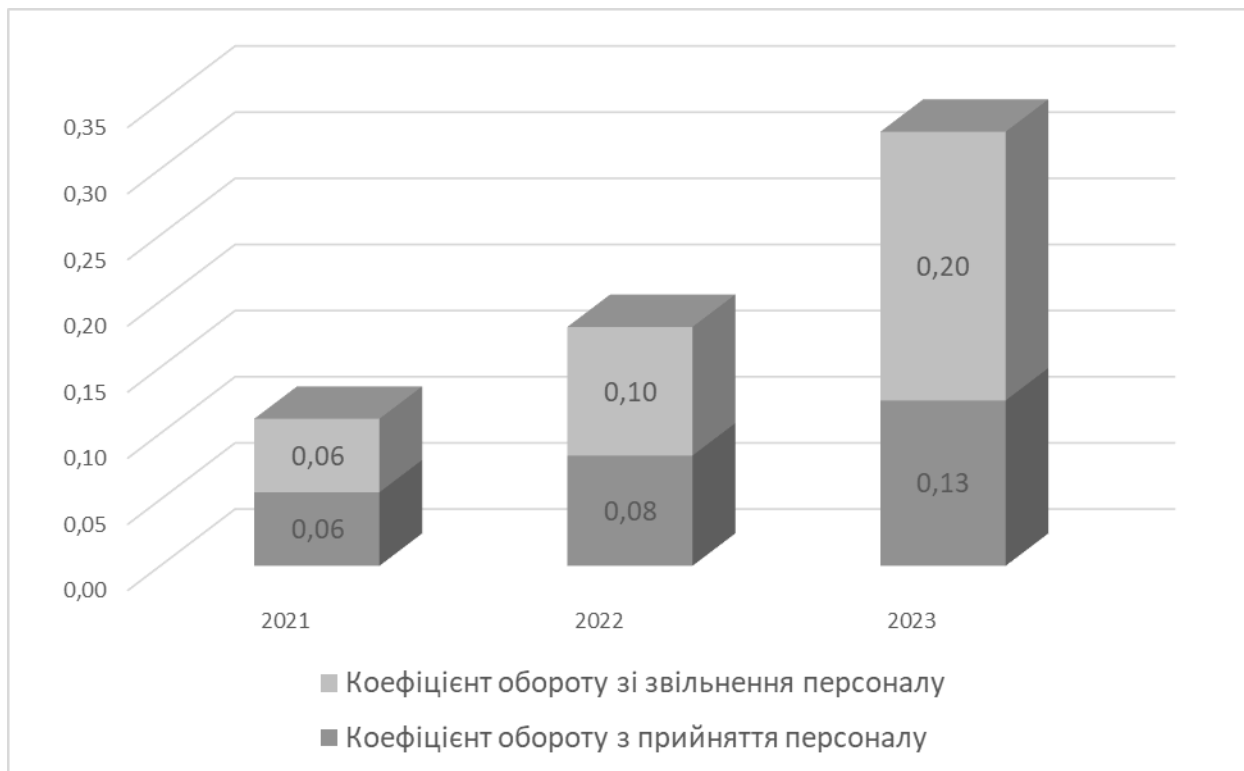


Рисунок 2.2 – Мобільність кадрів КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,03 пункти, у 2023 р. на 0,04 пункти.

Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,04 пунктів, а у 2023 році на 0,11 пунктів.

Коефіцієнт загального обороту персоналу за 2022 рік зріс на 0,07 пунктів, а у 2023 році на 0,15 пункти.

Коефіцієнт плинності персоналу у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,04 пунктів, а у 2023 році на 0,11 пунктів.

Проаналізуємо продуктивність праці на КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. (таблиця 2.7).

Інформаційною базою даного аналізу є форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №1-ПВ «Звіт з праці».

Як видно з даних таблиці 2.7, у 2021 році дохід становив 18718,7 тис. грн. У 2022 році спостерігалось значне зростання на 37,76% до 25786,8 тис. грн.

Однак у 2023 році відбулося зниження на 8,04% до 23714,3 тис. грн. Це свідчить про нестабільну динаміку доходів з піком у 2022 році.

Таблиця 2.7 – Динаміка продуктивності праці КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/	2023/
				2021 рр.	2022 рр.
Усього доходів, тис. грн.	18718,7	25786,8	23714,3	37,76	-8,04
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	72	72	64	0,00	-11,11
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	240	240	240	-	-
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:	-	-	-	-	-
- людино – днів	17280	17280	15360	0,00	-11,11
-людино-годин	138240	138240	122880	0,00	-11,11
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу	259,98	358,15	370,54	37,76	3,46

У 2021 та 2022 роках чисельність залишалася стабільною - 72 особи. У 2023 році відбулося скорочення на 11,11% до 64 осіб. Це може вказувати на оптимізацію штату або скорочення обсягів діяльності.

Показники відпрацювання днів одним працівником за рік та середня тривалість робочого дня залишались незмінним протягом усього періоду - 240 днів та 8 годин, що відповідає нормативам трудового законодавства.

Загальна кількість відпрацьованого часу:

а) У людино-днях: у 2021 та 2022 роках показник становив 17280, а у 2023 році знизився на 11,11% до 15360. Це корелює зі зменшенням чисельності працівників.

б) У людино-годинах: аналогічна динаміка - 138240 годин у 2021 та 2022 роках, зниження на 11,11% до 122880 годин у 2023 році.

Спостерігається стійке зростання показника середньорічного виробітку. У 2021 році він становив 259,98 тис. грн/особу, у 2022 році зріс на 37,76% до 358,15 тис. грн/особу, а у 2023 році продовжив зростання на 3,46% до 370,54 тис. грн/особу (рис. 2.3). Це свідчить про підвищення ефективності праці, незважаючи на зменшення загальних доходів та чисельності працівників.

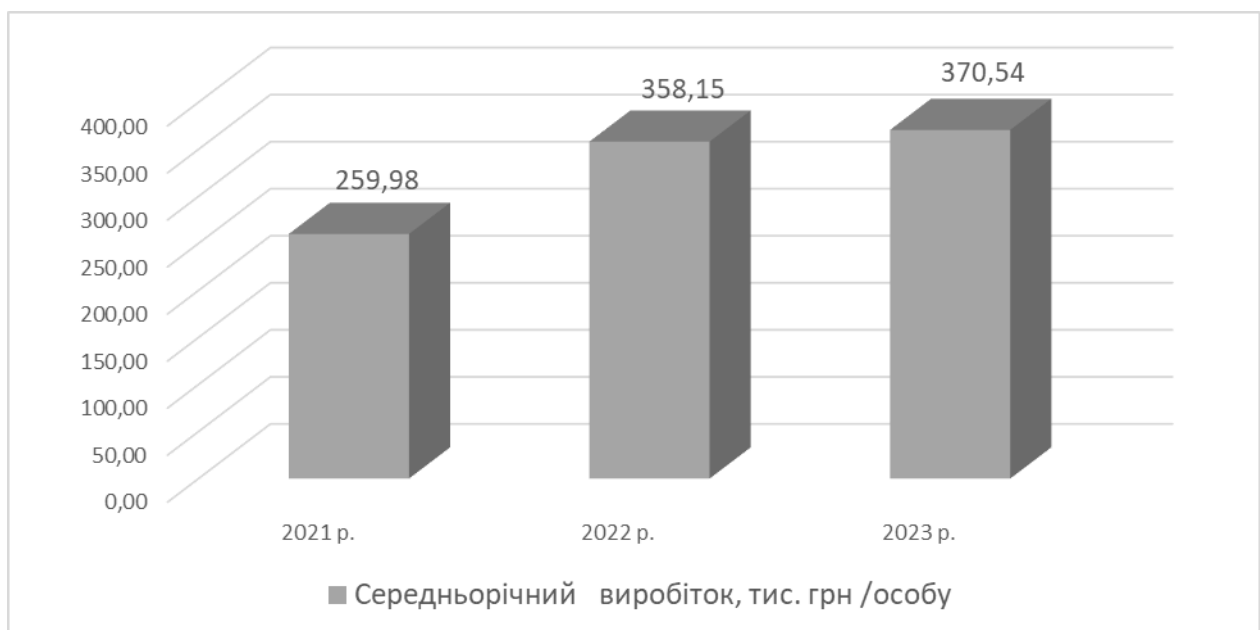


Рисунок 2.3 - Середньорічний виробіток на одного працівника КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021-2023 рр., тис. грн/особу

Аналіз динаміки продуктивності праці КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. виявляє неоднозначні тенденції. З одного боку, спостерігається нестабільність у загальних доходах з піком у 2022 році та подальшим зниженням. З іншого боку, відзначається оптимізація кадрового складу, що проявляється у зменшенні середньооблікової чисельності працівників у 2023 році.

Найбільш позитивним аспектом є стійке зростання середньорічного виробітку, що свідчить про підвищення ефективності праці кожного працівника. Це може бути результатом впровадження нових технологій, покращення організації праці або підвищення кваліфікації персоналу.

Стабільність показників відпрацьованого часу (кількість днів та тривалість робочого дня) вказує на дотримання трудового законодавства та усталений режим роботи закладу.

Загалом, незважаючи на скорочення штату та зменшення загальних доходів у 2023 році, заклад демонструє тенденцію до підвищення продуктивності праці, що є позитивним фактором в умовах потенційної оптимізації ресурсів. Однак, для повної оцінки ефективності діяльності центру необхідно провести додатковий аналіз якісних показників надання медичних послуг та задоволеності пацієнтів.

Аналіз організації та оплати праці є важливим елементом управління підприємством, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів і сформулювати основи для підвищення продуктивності праці. Даний аналіз дає можливість виявити проблеми в організації трудового процесу, розподілі завдань між працівниками, а також оцінити відповідність рівня оплати праці трудовому внеску кожного працівника. Він спрямований на забезпечення оптимального використання кадрового потенціалу, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності. Крім того, аналіз дозволяє розробляти рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці, що сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та залученню висококваліфікованих спеціалістів.

Завдяки проведенню такого аналізу керівництво підприємства отримує змогу виявити недоліки в організації праці, що можуть перешкоджати досягненню максимального ефекту від роботи працівників. Це також дозволяє забезпечити справедливий підхід до оплати праці, враховуючи індивідуальні особливості та трудовий внесок кожного працівника. Крім того, аналіз організації та оплати праці сприяє покращенню внутрішніх процесів управління, підвищенню рівня задоволеності працівників та створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на комунальному некомерційному підприємстві «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. подано у таблиці 2.8.

Джерелами інформації для аналізу коштів, що витрачають на персонал, є звіт з праці (ф. № 1-ПВ, річна); звіт з праці та прогноз вивільнення працівників (ф. № 1-ПВ, місячна); звіт про витрати на виробництво продукції; звіт про прибутки і збитки (ф. № 2, річна).

Як видно з таблиці 2.8, спостерігається значне зростання фонду оплати праці штатних працівників. У 2022 році відбулося збільшення на 51,42% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році - на 9,26% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про загальне підвищення рівня оплати праці в установі, особливо різке у 2022 році (рис. 2.4).

Динаміка зростання фонду основної заробітної плати аналогічна загальному фонду оплати праці. У 2022 році зафіксовано збільшення на 63,89% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році - на 4,09% порівняно з 2022 роком. Це вказує на суттєве підвищення базових ставок оплати праці, особливо в 2022 році.

Фонд додаткової заробітної плати також демонструє зростання: на 51,71% у 2022 році та на 12,02% у 2023 році. Темпи зростання додаткової заробітної плати в 2023 році перевищують темпи зростання основної заробітної плати, що може свідчити про збільшення різноманітних доплат та надбавок.

Таблиця 2.8 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021 - 2023 рр.

Назва показників	Рік			Темп зростання. %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	9035,5	13681,3	14948,6	51,42	9,26
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	3840,1	6293,4	6550,8	63,89	4,09
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	4689,4	7114,3	7969,1	51,71	12,02
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	4005,3	6371,9	6936,5	59,09	8,86
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн	-	-	-	-	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн	42,6	58,3	64,5	36,85	10,63
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати, тис. грн	-	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	506,0	273,6	428,7	-45,92	56,67
Матеріальна допомога, тис. грн	506,0	273,6	428,7	-45,92	56,67
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, тис. грн	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	641,5	684,1	968,1	6,63	41,52

Спостерігається значне збільшення надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів: на 59,09% у 2022 році та на 8,86% у 2023 році. Це корелює зі зростанням фонду додаткової заробітної плати та вказує на підвищення рівня різноманітних надбавок та доплат.

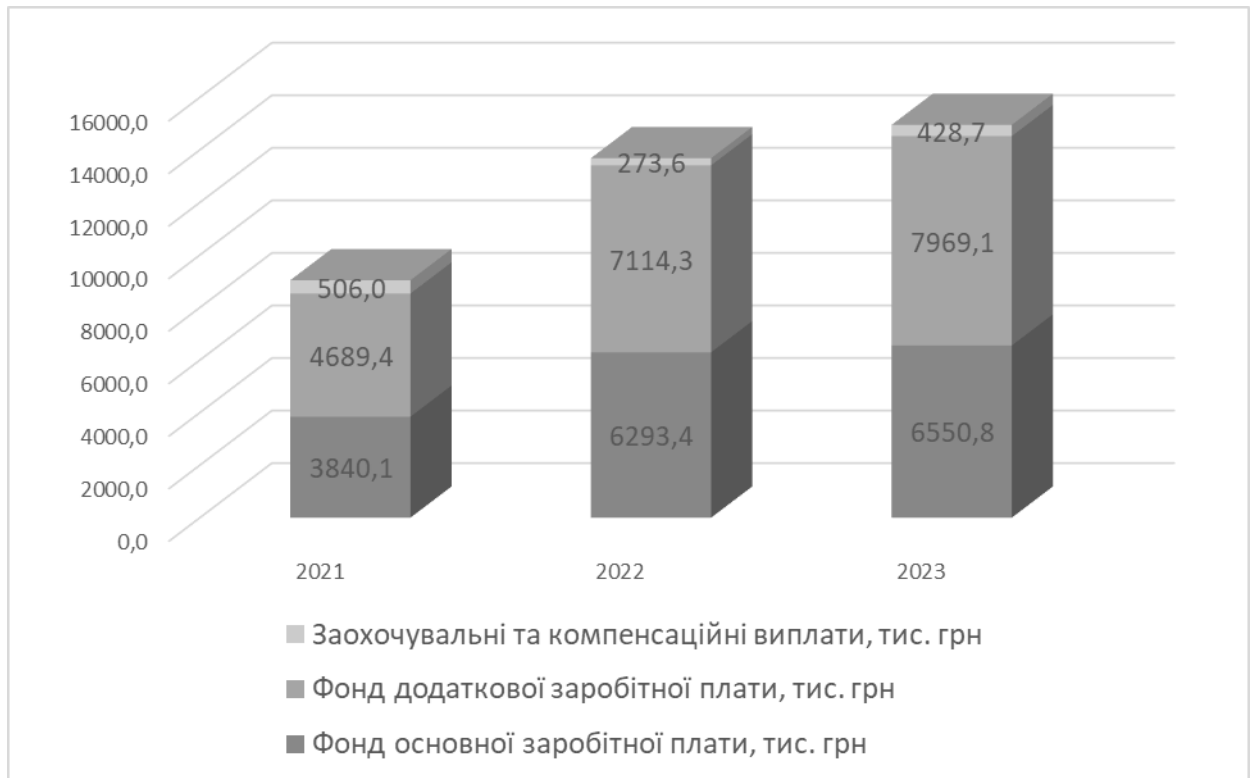


Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021-2023 рр.

Премії та винагороди систематичного характеру, компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати та соціальні пільги індивідуального характеру відсутні за весь період дослідження, що свідчить про відсутність системи регулярного преміювання в установі, відсутність політики індивідуальних соціальних пільг та своєчасну виплату заробітної плати.

Спостерігається стабільне зростання виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати: на 36,85% у 2022 році та на 10,63% у 2023 році. Це відображає загальну тенденцію до підвищення рівня заробітних плат та може бути пов'язано з інфляційними процесами в економіці.

Показник заохочувальних та компенсаційних виплат демонструє нестабільну динаміку. У 2022 році відбулося значне зменшення на 45,92%, а в 2023 році - зростання на 56,67%. Така волатильність може бути пов'язана зі змінами в політиці заохочень або фінансовими можливостями установи.

Динаміка обсягу матеріальної допомоги ідентична заохочувальним та компенсаційним виплатам, що свідчить про те, що матеріальна допомога є

єдиною складовою цієї категорії виплат.

Спостерігається стабільне зростання оплати за невідпрацьований час: на 6,63% у 2022 році та на 41,52% у 2023 році. Значне збільшення в 2023 році може бути пов'язане зі змінами в політиці відпусток або іншими факторами, що впливають на оплату невідпрацьованого часу.

Аналіз динаміки показників фонду оплати праці та інших виплат на КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» за 2021-2023 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання рівня оплати праці. Особливо значне збільшення спостерігалось у 2022 році, коли більшість показників зросли на 50-60%. У 2023 році темпи зростання дещо сповільнилися, але залишилися позитивними.

Структура виплат залишається відносно стабільною, з переважанням фонду основної та додаткової заробітної плати. Відсутність даних щодо систематичних премій та соціальних пільг індивідуального характеру може вказувати на потенційні напрямки для вдосконалення системи мотивації персоналу.

Нестабільна динаміка заохочувальних та компенсаційних виплат, а також значне зростання оплати за невідпрацьований час у 2023 році потребують додаткового аналізу для виявлення причин та можливих наслідків для фінансового стану установи.

Загалом, спостережувана динаміка може свідчити про покращення фінансового становища установи та/або зміни в політиці оплати праці, спрямовані на підвищення рівня доходів працівників. Проте для повного розуміння ситуації необхідно розглядати ці дані в контексті загальної економічної ситуації, змін у законодавстві та специфіки діяльності медичної установи.

Підвищення ефективності оплати праці напряму залежить від ефективної роботи працівників. Аналіз ефективності оплати праці потрібно проводити за певними показниками, наведеними в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності оплати праці на комунальному некомерційному підприємстві «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» у 2021 - 2023 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7815,0	9964,4	13668,8	27,50	37,18
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	9035,5	13681,3	14948,6	51,42	9,26
Зарплатовіддача, грн/грн	0,86	0,73	0,91	-15,79	25,55
Зарплатомісткість, грн/грн	1,16	1,37	1,09	18,76	-20,35

З таблиці 2.9 видно, що у 2021 році зарплатовіддача становила 0,86 грн/грн. У 2022 році спостерігається зниження показника до 0,73 грн/грн, що відповідає темпу зниження 15,79%. Проте у 2023 році ситуація покращується, і показник зростає до 0,91 грн/грн, демонструючи темп зростання 25,55% порівняно з 2022 роком. За весь період дослідження зарплатовіддача зросла на 5,81%. Це вказує на підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці, та зростання продуктивності праці працівників.

У 2021 році зарплатомісткість складала 1,16 грн/грн. У 2022 році спостерігається зростання показника до 1,37 грн/грн, що відповідає темпу зростання 18,76%. Однак у 2023 році відбувається значне зниження показника до 1,09 грн/грн, демонструючи темп зниження 20,35% порівняно з 2022 роком. За весь період дослідження зарплатомісткість знизилась на 5,17%. Це свідчить про оптимізацію витрат на оплату праці відносно чистого доходу підприємства.

Загалом, динаміка показників свідчить про позитивні тенденції в управлінні оплатою праці на підприємстві. Зростання чистого доходу випереджає зростання фонду оплати праці, що призводить до підвищення ефективності

використання трудових ресурсів. Однак, для забезпечення сталого розвитку підприємству рекомендується продовжувати моніторинг та оптимізацію показників ефективності оплати праці, зберігаючи баланс між зростанням

### **2.3 Аналіз використання діджитал інструментів у системі управління персоналом КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр»**

КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» знаходиться на початковому етапі впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом. Розглянемо поточний стан використання діджитал інструментів, їхній вплив на ефективність роботи закладу, а також окреслимо перспективи подальшого розвитку в цьому напрямку.

На даний момент КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» зосередив свої зусилля на автоматизації базових процесів управління персоналом.

Хмельницький обласний патологоанатомічний центр використовує спеціалізоване програмне забезпечення для ведення електронної бази даних співробітників. Ця система дозволяє зберігати та оперативно оновлювати основну інформацію про персонал, включаючи особисті дані, освіту, кваліфікацію, стаж роботи тощо. Впровадження цієї системи значно спростило процес пошуку та аналізу інформації про співробітників, а також підготовку різноманітних кадрових звітів. Дана підсистема є частиною комплексного рішення з автоматизації обліку кадрів та заробітної плати. Автоматизована система розрахунку заробітної плати інтегрована з системою обліку кадрів, що дозволяє ефективно вести облік робочого часу, розраховувати заробітну плату, податки та внески. Це суттєво зменшило кількість помилок при нарахуваннях та скоротило час на підготовку відповідної документації.

Хмельницький обласний патологоанатомічний центр почав впроваджувати систему електронного документообігу, яка наразі охоплює

основні кадрові процеси. Це дозволило частково автоматизувати створення, погодження та зберігання кадрових документів, таких як накази про прийняття на роботу, переміщення, відпустки тощо. Однак, повний перехід на безпаперовий документообіг ще не завершено.

Впровадження базових цифрових інструментів вже призвело до певних позитивних змін в управлінні персоналом центру:

Підвищення точності обліку: автоматизація зменшила кількість помилок при веденні кадрового обліку та розрахунку заробітної плати.

Економія часу: автоматизація рутинних операцій дозволила скоротити час на підготовку стандартних звітів та документів приблизно на 30%.

Покращення доступу до інформації: керівництво та відділ кадрів отримали можливість швидше отримувати необхідну інформацію про персонал.

Часткове зменшення паперового документообігу: перші кроки у впровадженні електронного документообігу дозволили скоротити використання паперу та витрати на його зберігання.

Незважаючи на певні досягнення, Центр стикається з рядом викликів у процесі діджиталізації управління персоналом:

Обмежена функціональність: поточні системи охоплюють лише базові процеси, залишаючи без автоматизації багато важливих аспектів управління персоналом.

Недостатня інтеграція: існуючі цифрові рішення не повністю інтегровані між собою, що іноді призводить до дублювання даних та додаткових витрат часу на їх узгодження.

Низький рівень цифрової грамотності персоналу: не всі співробітники, особливо старшого віку, мають достатні навички для ефективного використання навіть наявних цифрових інструментів.

Обмежені фінансові ресурси: впровадження більш просунутих цифрових рішень вимагає значних інвестицій, які центр наразі не може собі дозволити.

Відсутність комплексної стратегії діджиталізації: поточні зміни відбуваються дещо хаотично, без чіткого плану подальшого розвитку цифрової інфраструктури.

Враховуючи поточний стан та виклики, перед Хмельницьким обласним патологоанатомічним центром відкриваються наступні перспективи для подальшої діджиталізації управління персоналом:

Розробка комплексної стратегії цифрової трансформації HR-процесів, яка б враховувала як поточні потреби, так і довгострокові цілі.

Розширення функціональності існуючих систем, зокрема впровадження модулів для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації нових співробітників, управління навчанням та розвитком персоналу.

Повна інтеграція всіх HR-систем для створення єдиного інформаційного простору управління персоналом.

Впровадження системи електронного навчання (LMS) для підвищення кваліфікації персоналу, включаючи розвиток цифрових навичок.

Автоматизація процесу оцінки ефективності роботи співробітників через впровадження системи KPI.

Розвиток аналітичних інструментів для більш глибокого аналізу кадрових даних та підтримки прийняття управлінських рішень.

Поступовий перехід до використання хмарних технологій для оптимізації витрат на IT-інфраструктуру та забезпечення більшої гнучкості систем.

КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» знаходиться на початковому етапі діджиталізації системи управління персоналом. Впроваджені базові рішення для автоматизації обліку кадрів, розрахунку заробітної плати та часткової діджиталізації документообігу вже принесли певні позитивні результати. Однак, для досягнення справді значного підвищення ефективності управління персоналом, Центру необхідно розробити комплексну стратегію цифрової трансформації та послідовно її реалізовувати.

Подальший розвиток у напрямку діджиталізації HR-процесів дозволить Центру не лише оптимізувати поточні операції, але й створити основу для більш ефективного управління людськими ресурсами в майбутньому. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості медичних послуг та загальної ефективності роботи закладу.

Важливо розуміти, що успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій, але й зміни організаційної культури, розвитку цифрових компетенцій персоналу та оптимізації бізнес-процесів. Тільки комплексний підхід дозволить Центру повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій в управлінні персоналом.

## **Висновки до розділу 2**

Варто відзначити, що комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» функціонує як одна з ключових медичних установ регіону, яка забезпечує широкий спектр патологоанатомічних послуг. Аналіз діяльності центру демонструє високий рівень професіоналізму персоналу, ефективну роботу із сучасним медичним обладнанням, що дозволяє забезпечувати високі стандарти діагностики.

Оцінка техніко-економічних показників свідчить про динаміку розвитку центру, зокрема зростання доходів і витрат, а також покращення продуктивності праці. Однак зниження чисельності персоналу та зменшення вартості основних фондів вказують на потребу в оптимізації управління ресурсами. Особливо актуальним є питання оновлення матеріально-технічної бази для забезпечення стабільного функціонування установи.

Фінансово-економічний аналіз показав певні коливання у фінансових показниках, зокрема нестабільність доходів та витрат, що потребує детальнішого аналізу та вдосконалення фінансової стратегії. Центр має можливість підвищити свою фінансову стійкість за рахунок ефективного управління ресурсами та залучення додаткового фінансування.

Відзначимо, що попри зменшення кількості працівників, продуктивність праці на одного працівника зростала. Це стало можливим завдяки оптимізації процесів та підвищенню кваліфікації працівників, проте така тенденція може

вказувати на підвищення навантаження на існуючий персонал. Зокрема, збільшення кількості досліджень і аналізів, які виконуються одним працівником, може призводити до виснаження кадрів, зниження якості робіт та збільшення ризику лікарських помилок. Для забезпечення довготривалого успішного функціонування підприємства необхідно переглянути підходи до управління кадрами, забезпечити належний баланс між обсягом роботи та кількістю працівників, зберігаючи при цьому високу продуктивність.

Організація праці у КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» є важливою складовою ефективної діяльності закладу, оскільки без чіткої структури та належної мотивації працівників складно досягти високої продуктивності та якості надання медичних послуг. Вивчення організації та оплати праці на підприємстві показало, що оплата праці є конкурентоспроможною на регіональному рівні, але не завжди відповідає загальнонаціональним стандартам. За результатами аналізу, фонд оплати праці протягом періоду, що аналізується, зростає. Це свідчить про намагання керівництва утримувати кваліфіковані кадри та стимулювати їхню працю шляхом підвищення заробітної плати. Однак, зростання заробітної плати не повною мірою компенсує збільшення обсягу роботи, що знову ж таки піднімає питання ефективного планування робочого часу та зниження навантаження на персонал.

Система мотивації працівників потребує додаткового вдосконалення, особливо у частині нематеріальної мотивації, що може включати впровадження гнучкого графіку роботи, можливостей для професійного розвитку та покращення умов праці. Рівень заробітної плати без належних умов і можливостей для кар'єрного росту не завжди є достатнім чинником для утримання працівників, особливо в умовах конкуренції з боку приватних медичних установ, які можуть пропонувати вигідніші умови.

У сучасних умовах інтеграція цифрових технологій в систему управління персоналом є необхідним кроком для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів. Аналіз показав, що у КНП «Хмельницький обласний

патологоанатомічний центр» інтеграція цифрових інструментів відбувається поступово, але наявні процеси ще не повною мірою автоматизовані. Це призводить до збільшення часу, необхідного для обробки інформації, ускладнює контроль над виконанням завдань та обмежує можливості для оперативного управління персоналом.

Одним з перспективних напрямків є впровадження системи електронних медичних записів, яка забезпечить більш ефективне управління інформацією про пацієнтів, дозволить знизити ймовірність помилок та покращити комунікацію між відділеннями. Крім того, інтеграція з національними та міжнародними медичними базами даних дасть змогу підвищити якість медичних послуг і розширити можливості для навчання персоналу.

Загальний аналіз показує, що КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» має значний потенціал для підвищення ефективності використання персоналу, організації праці та впровадження цифрових інструментів в управління. Незважаючи на позитивні зміни у структурі оплати праці та підвищення продуктивності, підприємство стикається з викликами, пов'язаними з високим навантаженням на персонал та недостатнім рівнем цифрової інтеграції. З метою покращення ситуації керівництву підприємства слід продовжувати роботу над оптимізацією чисельності працівників, вдосконаленням мотиваційних програм та розширенням використання цифрових технологій для управління персоналом.

Для подальшого сталого розвитку КНП «Хмельницький обласний патологоанатомічний центр» необхідно зосередитися на модернізації обладнання, покращенні кадрового потенціалу та підвищенні ефективності управління ресурсами. Окрім того, важливо підтримувати високі стандарти якості послуг, що надаються, та активно співпрацювати з іншими медичними установами і постачальниками для забезпечення стабільної роботи в умовах конкурентного середовища та економічних викликів.

### **3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПАТОЛОГОАНАТОМІЧНИЙ ЦЕНТР**

#### **3.1 Lean практики в управлінні персоналом медичних закладів**

У відповідь на технологічну революцію в галузі охорони здоров'я та для відповідності стандартам якості систем акредитації організації охорони здоров'я намагаються знайти інноваційні способи конкурувати, зменшити витрати та підвищити якість своїх послуг. Лікарні – це складні організації з багатьма різними відділами, які працюють позмінно та мають високу плинність кадрів. Це призводить до нестачі кваліфікованих кадрів і обмеженої участі співробітників, особливо коли в інноваційному процесі задіяно лише невелику частку співробітників. Співробітники повинні володіти необхідними навичками, щоб допомогти у створенні інноваційних методів для задоволення потреб сектору охорони здоров'я. Лікарні повинні більше зосереджуватися на вдосконаленні інноваційних навичок своїх співробітників і належним чином інвестувати, щоб успішно впроваджувати інновації шляхом прийняття та впровадження різних стратегій вдосконалення, таких як lean практика.

Lean виробництво, розроблене компанією Toyota – одна з найбільш ідеальних моделей бізнесу. У багатьох провідних компаніях світу вже побудоване lean виробництво, багато компаній знаходяться на шляху його впровадження [35].

Основна мета lean методів – усунути зайві витрати та забезпечити найвигідніше використання наявних ресурсів в організації. Розглянемо деякі з lean практик Toyota, які, на нашу думку, найкраще підходять для лікарняного середовища.

Техніка «кайдзен» (від японських слів «кай» – зміни і «дзен» – добре) є японською методикою безперервного вдосконалення робочого процесу. Основні принципи концепції передбачають, що працівники самостійно вдосконалюють свої робочі процеси, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та

інноваційності. Важливим елементом є упорядкування та маркування документації, що дозволяє забезпечити легкий доступ та використання інформації. Крім того, усунення непотрібних речей з робочого простору сприяє зменшенню безладу і підвищенню продуктивності. Чистота є також важливим аспектом для забезпечення безпеки та продуктивності.

Для успішного впровадження техніки «кайдзен» у закладі необхідно сформувати робочі групи в кожному підрозділі, що сприятиме залученню всіх співробітників до процесу вдосконалення і забезпечить різнобічний підхід до вирішення проблем. Усі працівники повинні бути поінформовані про методіку «кайдзен» і знати, як її застосовувати на практиці, що досягається через навчання та регулярні зустрічі. Використання інструментів візуалізації, таких як діаграми, графіки та дошки для записів, допомагає краще організувати робочий процес і робить вдосконалення більш наочними та зрозумілими для всіх учасників.

Впровадження техніки «кайдзен» дозволяє підвищити ефективність роботи, знизити витрати та покращити якість надаваних послуг. Це досягається шляхом постійного аналізу та оптимізації робочих процесів, активного залучення співробітників у процеси вдосконалення, а також підтримки високих стандартів чистоти та організації робочого простору.

Рока-уоке – японський термін, що означає захист від помилок – метод, спрямований на усунення людських помилок у виробничих процесах. Застосування Рока-уоке у медицині стає все більш актуальним, оскільки воно допомагає мінімізувати ризик медичних помилок, які можуть мати серйозні наслідки для пацієнтів. Рока-уоке ґрунтується на ідеї, що будь-який процес може бути вдосконалений шляхом виявлення потенційних точок виникнення помилок та розробки механізмів, які запобігають цим помилкам. Це досягається за допомогою двох основних підходів: попереджувального та контрольного. Попереджувальні механізми інформують оператора про можливу помилку, тоді як контрольні механізми повністю блокують можливість її виникнення.

Наприклад, деякі лікарні використовують системи кольорового кодування, щоб гарантувати, що саме ті ліки надаються відповідному пацієнту. Це

допомагає зменшити кількість помилок і підвищити безпеку пацієнтів. Або інший приклад – перед проведенням процедури потрібно зробити певні аналізи. Причому їх потрібно зробити до проведення процедури і вони не повинні бути протерміновані. Тоді на програмному рівні робиться блокування, і поки відповідні дане не внесені в комп'ютер – далі процес не проходить

Концепція Just-in-Time (JIT), яка перекладається як «точно вчасно», полягає у доставці матеріалів і компонентів в потрібний час і в потрібному місці, що дозволяє уникнути надлишкових запасів і мінімізувати втрати. У медичній сфері застосування JIT сприяє оптимізації управління ресурсами, покращенню якості медичних послуг та забезпеченню ефективного використання медичних матеріалів.

Впровадження JIT у медичних установах включає декілька важливих аспектів. Перш за все, це оптимізація запасів медичних матеріалів, таких як медикаменти, витратні матеріали та обладнання. Використання JIT дозволяє мінімізувати надлишкові запаси, зменшити витрати на зберігання та уникнути закінчення терміну придатності продуктів. Наприклад, застосування систем автоматизованого відстеження запасів забезпечує своєчасне поповнення необхідних матеріалів, що зменшує ризик дефіциту і покращує доступність ресурсів.

Навчання медичного персоналу принципам і методам JIT є критично важливим для успішного впровадження цієї концепції. Це включає підготовку з управління запасами, оптимізації логістики та використання нових технологій. Постійний моніторинг і вдосконалення процесів також є невід'ємною частиною JIT, дозволяючи підтримувати високу ефективність і адаптуватися до змінних умов [35].

Дзідока, японська концепція автоматизації для виявлення і запобігання дефектів у процесі виробництва. Основний принцип дзідока полягає в тому, що коли виникає проблема, процес зупиняється для негайного її вирішення, що дозволяє уникнути поширення помилок і підвищує загальну якість продукції. У медичній сфері застосування дзідока має значний потенціал для покращення

якості та безпеки медичних послуг, оскільки дозволяє виявляти та оперативно реагувати на помилки, запобігаючи їх повторенню.

У медичних установах дзідока може бути застосована на різних рівнях і у різних процесах. Одним із прикладів є використання автоматизованих систем для моніторингу стану пацієнтів у відділеннях інтенсивної терапії. Сучасні медичні монітори оснащені функціями автоматичного сповіщення при виявленні відхилень від нормальних показників життєдіяльності, таких як артеріальний тиск або частота серцевих скорочень. У разі виявлення таких відхилень система негайно повідомляє медичний персонал, що дозволяє швидко реагувати на потенційні загрози для життя пацієнта.

Іншим прикладом є впровадження електронних медичних записів, які дозволяють автоматично перевіряти наявність потенційних помилок або протиріч у призначеннях лікарів. Наприклад, система може сповістити лікаря про можливі негативні взаємодії між призначеними медикаментами або про алергічні реакції пацієнта на певні препарати. Це дозволяє запобігти помилкам при призначенні лікування і підвищує безпеку пацієнтів.

Застосування дзідока у медичних процесах дозволяє не лише виявляти і усувати помилки на ранніх стадіях, але й створювати культуру постійного вдосконалення і підвищення якості. Це досягається шляхом активного залучення медичного персоналу до процесів контролю якості і безпеки, що сприяє їх професійному розвитку і підвищенню відповідальності за результати своєї роботи.

Андон, одна з ключових концепцій системи виробництва Toyota, являє собою візуальну систему управління, яка дозволяє працівникам сигналізувати про наявність проблем у процесі виробництва. Цей інструмент широко використовується для забезпечення негайного реагування на проблеми, що виникають, і для запобігання їх подальшому поширенню. У медичній сфері застосування андон може значно покращити ефективність та безпеку медичних процесів, забезпечуючи своєчасне виявлення та вирішення проблем, що виникають під час надання медичних послуг.

Практичний приклад успішного застосування андон у медицині можна спостерігати у деяких провідних лікарнях США, де системи андон використовуються для координації роботи багатопрофільних команд медичного персоналу [35]. Наприклад, у випадку складних операцій або процедур система андон може сигналізувати про необхідність присутності додаткових спеціалістів, таких як анестезіологи або кардіологи, що дозволяє оперативно забезпечити наявність всіх необхідних фахівців на місці і підвищити якість медичного втручання.

Застосування андон у медичних установах також сприяє створенню культури постійного вдосконалення та підвищення якості. Постійний моніторинг процесів та своєчасне реагування на проблеми дозволяють не лише запобігати помилкам, але й виявляти системні недоліки та працювати над їх усуненням. Це сприяє підвищенню рівня професіоналізму медичного персоналу і забезпечує більш високу якість медичних послуг для пацієнтів.

Hoshin Kanri, також відома як стратегічне управління за допомогою політик, є японською методологією, яка спрямована на забезпечення чіткого зв'язку між стратегічними цілями організації та її операційною діяльністю. Впровадження Hoshin Kanri у медичних установах починається з визначення стратегічних цілей, що відповідають загальним цілям охорони здоров'я та специфічним потребам окремих медичних закладів. Ці цілі можуть включати покращення якості медичних послуг, підвищення рівня безпеки пацієнтів, оптимізацію управління ресурсами та зниження витрат. Після визначення стратегічних цілей, вони розподіляються на операційні завдання та конкретні дії, які повинні виконуватися на всіх рівнях організації.

Одним із ключових аспектів Hoshin Kanri є забезпечення постійного зв'язку між керівництвом та працівниками. Це досягається через регулярні наради, зворотний зв'язок та спільне обговорення прогресу у досягненні поставлених цілей. У медичній сфері це може включати регулярні зустрічі між керівництвом лікарні та медичним персоналом для обговорення досягнутих результатів, проблем та можливостей для покращення. Такий підхід сприяє

залученню всіх працівників до процесу стратегічного управління і забезпечує їх активну участь у досягненні загальних цілей.

Основна увага завжди має бути на рівні людських ресурсів. Якби зусилля не докладало керівництво, будь-яка стратегія вдосконалення не буде успішною, якщо співробітники не переконані в концепції lean практик і не розвивають власні навички, щоб відповідати сучасним інструментам якості та технологіям. Керівництво лікарень повинне сформулювати пріоритети у своїх стратегіях розвитку, особливо на рівні працівників, оскільки вони є динамічним ресурсом для реалізації та розвитку будь-якої стратегії в організації. Як показують дослідження, зазвичай співробітники зацікавлені в інструментах економної практики та впровадженні стандартів якості, які спрямовані на усунення відходів і зниження рівня помилок на робочому місці. Тим не менш, відсутність залучення та слабкі повноваження працівників зменшують мотивацію до інноваційного процесу, що негативно впливає на інноваційні навички працівників. Тому пропонуємо зосередитися на засобах і підходах, які б розвинули навички спілкування та покращили впровадження ошадливої охорони здоров'я в рамках культури інновацій та якості послуг.

### **3.2 Інтеграція блокчейн-технологій у систему управління кадровим потенціалом медичних установ**

Масова діджиталізація виробничих процесів, сфери послуг та економіки загалом, активне упровадження різноманітних інновацій в усі без винятку сфери діяльності людини потребує виваженого підходу до гарантування цілісності й безпечності даних, які використовуються в усіх процесах. Більше того систематичні хакерські атаки, які особливо активізувалися у період військової агресії, зростає актуальність використання безпечних технологій у різних сферах діяльності людини. Особливо важливим є упровадження технологій, які

унеможливають доступ хакерських спільнот до конфіденційних персональних даних. Адже агресор часто використовує саме персональні дані осіб для втілення ворожих задумів.

Однією зі сфер, де закумуляовано величезний масив персональних даних осіб, є медична галузь, в якій зосереджено вичерпну інформацію про більшість громадян. Тому в роки війни зростає ризик неправомірного використання такої інформації й актуалізується необхідність упровадження для цього дієвих технологій. Однією із таких технологій є блокчейн, які дозволяють зберігати дані в безпечному та не змінюваному стані. Проте на сьогодні в Україні ці технології мають епізодичне упровадження, зокрема у фінансовій, банківській, аудиторській діяльності, медичній сфері. В інших сферах вони є малодослідженими, проте перспективними до використання.

Технологія блокчейн є розподіленою базою даних, яка дає змогу зберігати дані в безпечному та не змінюваному стані. Дані, збережені у блокчейні, розподілені між безліччю комп'ютерів, що гарантує їх безпеку та захищеність від вторгнень. Кожен блок даних містить унікальний код (хеш), який зв'язаний з попереднім блоком та підтверджується мережею. Прикладами успішного використання технології блокчейн є реєстр медичних записів, гарантування безпеки харчових продуктів із допомогою розумних контрактів, управління енергетичними проектами. Основними перевагами технології блокчейн є: надійність, безпека, прозорість, автоматизація та ефективність процесів, зменшення можливості шахрайства та помилок, поліпшення управління ресурсами та збільшення довіри між учасниками проекту [36].

Дослідники вказують на потужний інноваційний потенціал технологій блокчейн, які можуть запустити ланцюгову реакцію змін у бізнес-моделях і процесах, ланцюгах поставок і відносинах компаній з клієнтами у всіх секторах світової економіки. Найвідомішою сферою застосування блокчейн є грошові перекази на основі Біткоїн і інших криптовалют.

Суттєву перспективу подальшого використання технології блокчейн становить система охорони здоров'я. Безпека технології ідеально підходить для

розробки більш надійних способів зберігання і аналізу медичних даних із забезпеченням їх конфіденційності і можливістю отримувати економічну компенсацію за їх використання в наукових дослідженнях. Через використання технології блокчейн у медичній галузі можна створити глобальну систему електронних медичних карт в зашифрованому розподіленому реєстрі, що синхронізується з величезною мережею та гарантує безпеку даних і конфіденційність. Система передбачає доступ до медичних карт тільки за закритим ключем [37].

Перспективним є також упровадження технології блокчейн у вищій освіті задля зберігання даних про успішність студентів, досвід роботи, про наявність сертифікатів онлайн-навчання як найбільш ефективного, дешевого і персоналізованого надання послуг, що традиційно надаються державними органами. Учені переконані, що результатом впровадження блокчейн-технології стане автоматизація процесів виробництва та надання послуг, що призведе до епохи цифрових контрактів і безпаперових операцій, значної економії ресурсів [37].

В умовах сьогодення особливо актуальними є такі риси технології блокчейн, як: децентралізація – учасники мережі рівні між собою та можуть обмінюватися даними безпосередньо; надійність (захищеність, безпека) – майже виключена підміна даних і хакерські атаки, оскільки використовуються спеціальні зашифровані ключі; прозорість – усі блоки доступні для публічного перегляду, можна перевірити історію будь-якої транзакції; універсальність – блокчейн може застосовуватися в різних сферах; усунення посередника – можливість перевірити транзакції без втручання людини, тобто без посередника, що мінімізує ризики помилок. Поряд із перевагами технологія блокчейн має певні недоліки, зокрема це: низька адаптивність – при зростанні інтенсивності транзакцій, кількості блоків та вузлів знижується оперативність всієї системи; незворотність – неможливо відмінити передачу даних блокчейн, навіть зроблених помилково. Але попри це технологія здатна успішно забезпечити безперервний кругообіг інформації між партнерами і поліпшення якості процесі,

збільшуючи ступінь довіри серед усіх учасників відповідного комунікаційного ланцюга і значно спрощуючи процес прийняття та передачі рішень на кожному етапі управління [38].

Сучасний бізнес виважено й невпевнено підходить до упровадження технологій блокчейн у зв'язку з тим, що передбачена нею прозорість може негативно вплинути на діяльність підприємства внаслідок розповсюдження конфіденційних даних. Але поряд із цим уже підтвердженими є зменшення витрат на ведення обліку й проведення аудиту, одержання достовірних і завжди актуальних даних про господарську діяльність, підвищення швидкості доступу до бухгалтерської інформації, автоматизація багатьох функцій бухгалтера й аудитора [39].

Загалом, про технологію блокчейн учені позитивно відгукуються стосовно її упровадження у галузі охорони здоров'я, медицини та фармацевтиці. Ця технологія застосовується для управління електронними медичними картами, ланцюжками поставок ліків, для боротьби з контрафактом, контролю за розподілом донорських органів, проведення клінічних та біомедичних досліджень, віддаленого моніторингу пацієнтів, покращення процедур страхування та виставлення рахунків, аналізу медичних даних [40].

Технологія блокчейн також дає змогу проаналізувати логістичний процес у ланцюгах постачання й вибудувати екологічну логістику [41], створити платформи прямої координації дій між жителями міста як умову їх самоорганізації (проект «Розумне місто») [42]. основними напрямками використання технологій блокчейн у медичній галузі є: спостереження за ланцюжком постачання; зберігання даних пацієнтів. Блокчейн-технологія працює децентралізовано, база даних сконцентрована не в одному місці, а на комп'ютерах сотні різних користувачів у зашифрованому вигляді і збереженій версії [43].

Технології блокчейн мають перспективи використання в управлінні кадровим потенціалом будь-якої компанії. Це пов'язано з тим, що вони можуть забезпечити співробітникам повний та надійний доступ до звіту щодо їх навичок,

навчання та продуктивності на робочому місці. Також з допомогою блокчейн технологій здійснюється превенція кіберзагроз та шахрайства в галузі управління персоналом, підвищення продуктивності шляхом автоматизації рутинних процесів [44].

У поданих вище наукових працях основна увага зосереджена на перевагах і недоліках використання технологій блокчейн, на перспективах їх упровадження у бухгалтерській, аудиторській, фінансовій сферах діяльності, в публічному управлінні, у системі вищої освіти, галузі охорони здоров'я. Особливий науковий інтерес становить використання блокчейн-технологій у медичній сфері, але у наукових працях напрями використання цих технологій у сфері охорони здоров'я подаються дещо звужено.

Технологія блокчейн може успішно використовуватися в управлінні кадровим потенціалом медичних закладів. У цьому контексті можливі декілька напрямів використання такої технології: формування бази пацієнтів, закріплених за конкретним медичним працівником; створення й використання бази даних про медичні досягнення у конкретній галузі; накопичення й систематизація даних про передові медичні практики лікарів; створення й управління базами даних про професійний розвиток медичних працівників; управління системою внутрішніх комунікацій медичних закладів; оптимізація алгоритму ухвалення й реалізації управлінських рішень [45]. Деталізуємо кожен із напрямів.

Технологія блокчейн дає змогу закумулювати персональні дані про пацієнтів усіх лікарів медичного закладу, оперувати ними за необхідності, планувати роботу із конкретною групою пацієнтів, підтримуючи з ними зворотній консультативний зв'язок. Завдяки використанню блокчейн-технологій можна створювати й використовувати дані про медичні досягнення у конкретній галузі, обмінюватися цими даними у медичних спільнотах, доповнювати їх результатами індивідуальних досягнень лікарів.

Через використання блокчейн технологій медичний персонал може мати безперешкодний доступ до даних про передові медичні практики лікарів конкретного закладу системи охорони здоров'я, адже кожен із медиків працює

за декількома напрямками, окремі з них він досліджує додатково й отримує емпірично значимі результати [45].

Створення й управління базами даних про професійний розвиток медичних працівників є одним із найпотужніших напрямів використання технологій блокчейн у медичній сфері. Це пов'язано із тим, що такий підхід до використання блокчейну дасть змогу створити персональні карти лікарів, в яких фіксуватимуться конфіденційні дані про особу, дані про освіту, сертифікати, фахове підвищення кваліфікації, результати проходження атестацій, додаткових навчань з фаху тощо. У цьому контексті блокчейн-технології виступають акумулянтами професійного зростання медичного персоналу. Адже сьогодні наявна велика кількість різнорівневих заходів із розвитку професійної компетентності медичних працівників, у яких вони беруть участь самостійно й на централізованому рівні складно відстежувати динаміку професійного зростання медичного персоналу. Прикладом таких заходів є курси для безперервного навчання лікарів Medvoice, що оперативно адаптує програму та технологічні процеси до сучасних реалій [46]. Тому оптимізувати цей напрям роботи покликані саме блокчейн-технології.

Блокчейн також спроможний забезпечити управління системою внутрішніх комунікацій медичних закладів. Позитивним результатом такого підходу стане спрощення й оптимізація системи внутрішніх комунікацій медичного закладу, зростання швидкості вирішення актуальних завдань, мінімізація документообігу.

Блокчейн-технологій також здатні забезпечити високорівневе програмування та штучний інтелект, завдяки чому можливий сценарій розробки й застосування раціональних управлінських рішень із мінімізацією негативного впливу людського фактора.

Використання технологій блокчейн в управлінні кадровим потенціалом медичного закладу має переваги, недоліки, можливості й загрози. Основними перевагами у використанні блокчейну у сфері управлінні кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я є: економія часу, високий рівень цифровізації,

швидкість зв'язку. До недоліків використання блокчейну в управлінні кадровим потенціалом медичного закладу можна віднести відсутність стандартизації, ризик втрати комунікаційних зв'язків через перебої Інтернету, відсутність законодавчого регулювання. Основними можливостями використання технології блокчейн в управлінні кадровим потенціалом медичного закладу є створення індивідуальних карт медперсоналу, в яких буде відображено всю професійну траєкторію працівника (від його освітнього рівня до сертифікації, атестації, проходження додаткових навчань). Суттєвою загрозою використання блокчейн в управлінні людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я є нестача досвіду й відсутність єдиного підходу до використання означеної технології [45].

Описане вище дає підстави виокремити основні перспективи використання технологій блокчейн в управлінні кадровим ресурсом медичних закладів (рисунок 3.1).

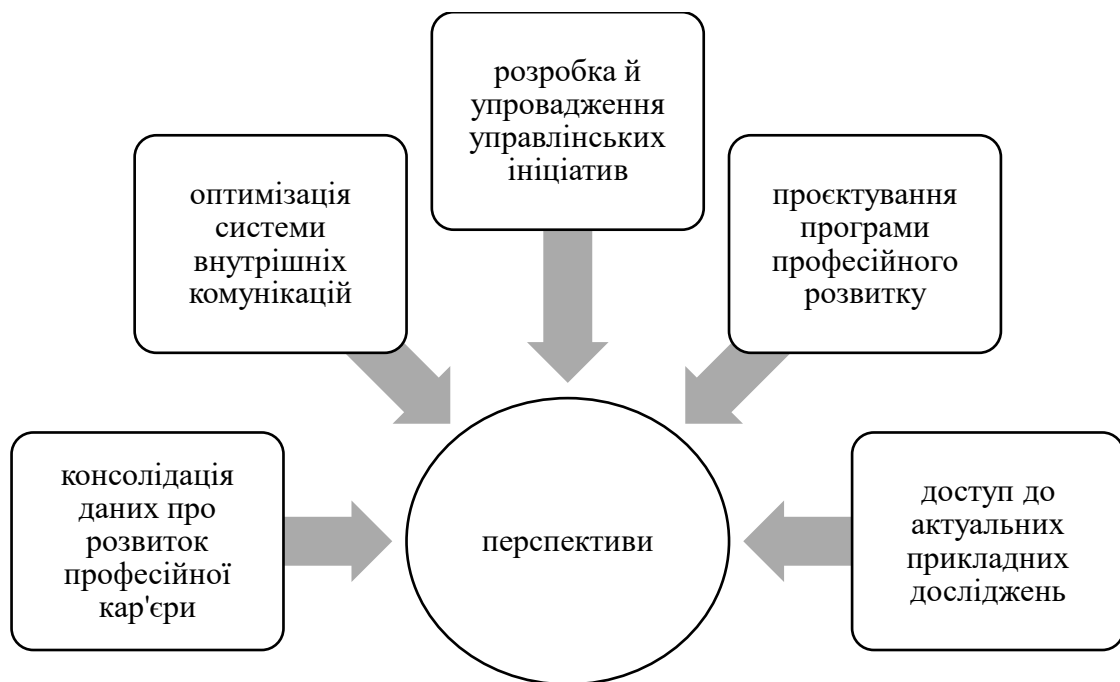


Рисунок 3.1 – Перспективи використання технологій блокчейн в управлінні кадровим ресурсом медичних закладів

*Джерело: розроблено автором*

Технологія блокчейн є недостатньо вивченою в Україні, тому її впровадження у практику має епізодичний характер. Особливо це стосується системи охорони здоров'я, де апробація цієї технології проводиться виключно задля формування бази даних пацієнтів чи фармацевтичних засобів. А можливості використання блокчейну в кадровій політиці залишається поза увагою. Проте можливості й переваги цієї технології дадуть змогу оптимізувати систему управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Сьогодні важливою є розробка дієвих алгоритмів упровадження технологій блокчейн у сферу управління медичними кадрами, урахування усіх можливих викликів цієї технології в аналізованій сфері. Особливо потрібно враховувати ризики упровадження блокчейну в умовах воєнного часу (рисунок 3.2).

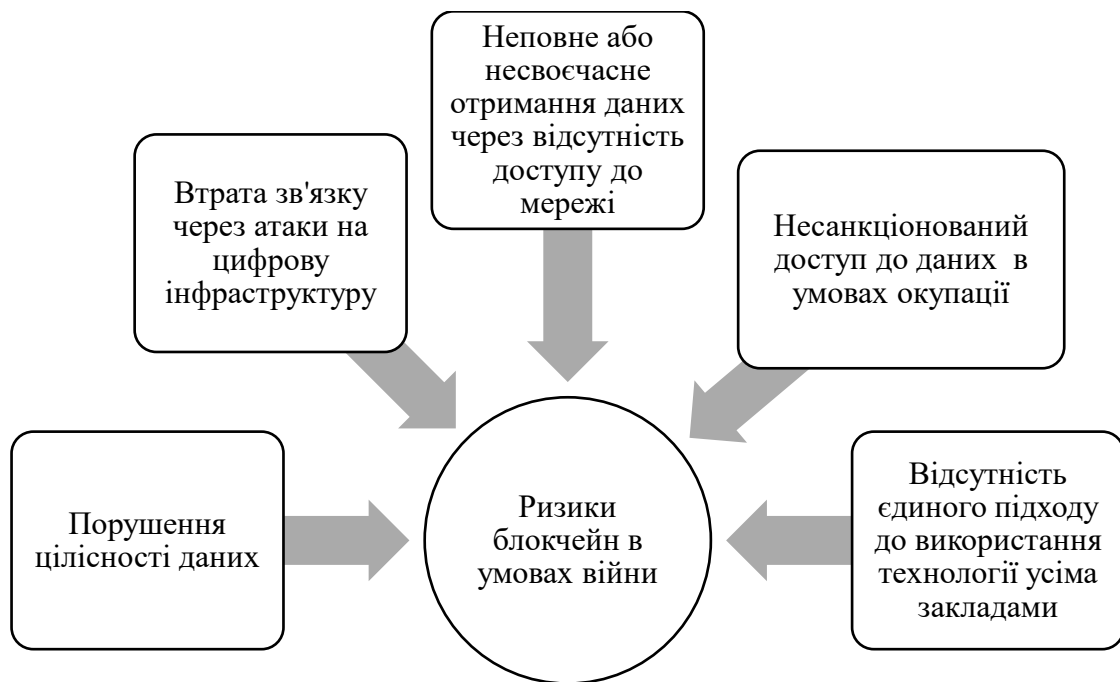


Рисунок 3.2 – Ризики упровадження блокчейн в управління медичними кадрами в умовах воєнного часу

*Джерело: розроблено автором*

Упровадження технології блокчейн в управління кадровим потенціалом медичного закладу є перспективним напрямом інноваційного поступу кадрового менеджменту та результатом діджиталізації економіки в цілому. Основними

напрямами використання блокчейн у медичній сфері є: формування бази пацієнтів, закріплених за конкретним медичним працівником; створення й використання бази даних про медичні досягнення у конкретній галузі; накопичення й систематизація даних про передові медичні практики лікарів; створення й управління базами даних про професійний розвиток медичних працівників; управління системою внутрішніх комунікацій медичних закладів; оптимізація алгоритму ухвалення й реалізації управлінських рішень [45]. Упровадження технологій блокчейн в управління кадровим потенціалом медичного закладу в умовах дії воєнного стану пов'язане із певними ризиками, як-от: порушення цілісності даних, втрата зв'язку через атаки на цифрову інфраструктуру, неповне або несвоєчасне даних через відсутність доступу до мережі, несанкціонований доступ до даних в умовах окупації, відсутність єдиного підходу до використання технології усіма закладами.

Перспектива подальшого упровадження блокчейн технологій у сферу менеджменту персоналу медичної галузі передбачає консолідацію даних про розвиток професійної кар'єри, оптимізацію системи внутрішніх комунікацій, розробку й упровадження управлінських ініціатив, проектування програми професійного розвитку, доступ до актуальних прикладних досліджень.

### **3.3 Стратегія впровадження діджитал інструментів в систему управління персоналом КНП Хмельницький обласний патологоанатомічний центр**

Упровадження діджитал-інструментів є характерним для будь-якої сфери діяльності людини. Якщо упровадження цих інструментів у виробничу, маркетингову, збутову діяльність давно уже не є інновацією, тому відносно новим є використання напрацювань у діджитальній сфері у кадровому менеджменті. Тому сьогодні особливої популярності набуває діджиталізація

системи управління персоналом сучасної компанії. Діджитал-інструменти все активніше проникають і кадровий менеджмент виробничих підприємств, а також провайдерів різноманітних послуг. Проте існують галузі діяльності, для яких інновації кадрового менеджменту є менш характерними через низький відсоток діджиталізації усіх напрямів компанії в цілому. Однією із таких галузей є медична, у якій рівень діджиталізації є відносно невисоким порівняно з іншими сферами, проте необхідність в упровадженні інновацій, в тому числі і у напрямі управління кадровим потенціалом є такою ж як і для інших сфер діяльності. Варто відмітити, що в останні роки України зробила декілька кроків у напрямі діджиталізації медичної сфери, зокрема це пов'язано із запровадженням єдиної медичної системи eHealth, використання електронних рецептів, надання можливості віртуального консультування, що було необхідним і прийнятним варіантом у роки світової пандемії. Але водночас актуалізується необхідність подальшого упровадження діджитал-інновацій у сферу управління персоналом медичних закладів.

У наукових розвідках, присвячених вивченню сучасного стану та перспектив упровадження інновацій у медичну сферу, важливими напрямками функціонування медичної галузі визначаються системний розвиток лікувально-діагностичних установ, нарощення інтелектуально-кадрового капіталу, інноваційно-технологічний поступ та квалітизація бізнес-процесів, удосконалення організаційно-управлінської структури, посилення комунікації зі споживачами медичних послуг та розвиток цифрового маркетингу, посилення фінансово-економічної резилентності в умовах ринкових турбулентностей, реалізація соціальних проєктів орієнтованих на запобігання захворюваності та покращення здоров'я населення, розвиток персоналу, упровадження лідерства та корпоративної культури, підвищення кваліфікації медичного персоналу, формування адаптивної організаційної структури управління закладом охорони здоров'я, розширення клієнтської бази, покращення іміджу в суспільстві, зростання якості і конкурентоспроможності медичних послуг, підвищення рівня фінансово-економічної безпеки та стабільності [47, 48].

Дослідники підкреслюють, що упровадження діджитал-інструментів має охоплювати не тільки процес безпосереднього функціонування медичного закладу, але передбачати створення віртуальних середовищ чи онлайн-платформ для підготовки до виробничої практики майбутніх медичних кадрів, оптимізацію освітнього процесу та покращення стану практичної підготовки здобувачів. створення презентацій, відео- та аудіоінформації, розроблення віртуальних середовищ та симуляцій (лабораторії, тренажери), які відтворюють майбутнє місце роботи; розробку онлайн-платформ для підготовки здобувачів вищої освіти до проходження виробничої практики [49].

Значну роль відіграє впровадження діджитальних інструментів у процес комунікації у сфері охорони здоров'я, що дає змогу отримувати об'єктивні дані, впливати на управління, дотримуватися єдиної інформаційної стратегії при використанні різноманітних медичних даних [50]. Сьогодні у медичній сфері використовуються такі новітні он-лайнні канали, як: веб-сайт / портал медичного закладу, віртуальні діалоги через месенджері як Telegram, Facebook, Viber; електронні ЗМІ, соціальні мережі, як виступають своєрідними платформами взаємодії лікарів і пацієнтів. Останнім часом спостерігається суттєве розширення платформ комунікації у медичній сфері, зокрема через такі діджитал-інструменти, як: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest. Саме від вибору оптимальних каналів і платформ комунікації залежить продуктивна взаємодія з клієнтами та підвищення ефективності комунікаційних заходів [51]. Тому кваліфіковане використання сучасних діджитал-можливостей є гарантом підвищення ефективності роботи персоналу в закладах охорони здоров'я [52].

Використання діджитальних можливостей сучасної медичної галузі (електронні медичні картки, системи телемедицини та машинне навчання) дають змогу не тільки підвищити якісні показники діяльності медичних закладів, але сприяють оптимізації процесів управління, але водночас потребують фінансових витрат на впровадження та підтримку [53].

Позитивно зарекомендували в управлінні медичним закладом такі інновації, як: електронні медичні записи (дають змогу збирати, зберігати та

аналізувати дані про пацієнтів, що сприяє покращенню якості медичних послуг та оптимізації робочих процесів), системи телемедицини (сприяють полегшенню доступу до медичних послуг), аналітичні системи та штучний інтелект (дають змогу виявляти тенденції, прогнозувати результати та ухвалювати управлінські рішення), системи управління стосунками з пацієнтами (сприяння комунікації з пацієнтами та підвищенню задоволеності медичними послугами), системи управління інфраструктурою та ресурсами, системи Big Data та аналітика (обробка великих обсягів даних), програмні засоби. Для оптимізації управління медичним закладом використовуються такі програмні засоби, як: Epic Systems Corporation, Doctolib, SoftComply, IBM Watson Health, проте вони потребують чималих витрат на їх упровадження [53].

Варто відмітити, що для медичної галузі, як і для багатьох інших, притаманні тенденції глобальної цифрової трансформації. Зокрема, для медичних закладів характерні такі тенденції, як: медична допомога за потребою, телемедичні послуги, лікування пацієнтів за допомогою віртуальної реальності, носіння персонального медичного обладнання, великий масив даних у сфері охорони здоров'я, блокчейн, штучний інтелект. Основними перевагами цифрової трансформації медичних закладів в Україні є: покращення послуг для пацієнтів, ефективний аналіз даних, сучасна організація праці, продуктивний тайм-менеджмент, краще середовище для лікарів, яке забезпечує система eHealth [22].

Науковці вбачають доцільність впровадження діджитал-інновацій у діяльність медичних закладів у контексті нарощення рівня техніко-технологічної озброєності персоналу апаратно-програмними та комп'ютерно-інформаційними засобами цифрової комунікації зі споживачами, формування на базі цифрових потужностей медичних закладів телемедичних сервісів та інформаційно-цифрових платформ взаємодії зі споживачами, розробки мобільних застосунків для операційних систем Android та iOS, проведення освітньо-просвітницьких заходів серед споживачів та медичного персоналу спрямовані на формування та удосконалення цифрових компетенцій, покращення медіаграмотності, набуття практичних навиків користування телемедичними сервісами, опанування й

використання передових інноваційно-цифрових технологій діагностики та лікування захворювань, освоєння нових інформаційно-цифрових методів управління бізнесом та імплементації їх у медичну практику, роботизація лікувально-діагностичних процедур [48].

Як зазначається у наукових розвідках, діджиталізація діяльності медичних закладів України проявляється у веденні сторінок у соціальних мережах; налаштуванні таргетованої реклами; розробці адаптивних веб-сайтів охорони здоров'я; налагодженню партнерства між медичними підприємствами та іншими компаніями; розробці віртуальних лікарів для реклами; проведенні вебінарів на актуальну тематику, впровадженні онлайн-запису пацієнтів, веденні експертних акаунтів [54]. Проте на шляху діджиталізації діяльності вітчизняних медичних закладів стоять такі перешкоди, як: проблеми стратегічного управління розвитком, нечітке делегування повноважень та субординація між структурними підрозділами, брак цифрових комунікацій, диспаритет в увазі до всіх функціонально-структурних складових системного розвитку закладів як корпоративних структур [55].

Подальша діджиталізація діяльності медичних закладів, зокрема в частині управління їх кадровим потенціалом, є можлива тільки з урахуванням таких ключових аспектів, як: HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електронне навчання. Урахування зазначених вище тенденцій дасть змогу побудувати гнучкий кар'єрний шлях, сформувати «внутрішню мобільність», використовувати застосування Agile-мислення в HR-практиці, створити й просувати привабливий HR-бренд роботодавця, залучати й утримувати талановитих співробітників, управляти інноваційними проєктами та командами, успішно підтримувати зовнішні і внутрішні комунікації, формувати корпоративну культуру й креативне середовище компанії [56]. Основними принципами впровадження сучасних технологій digital HR в компанію є: максимальна централізація, максимальна автоматизація, максимальна легкість і фіксована організація, максимальна концентрація, максимальна простота digital HR. Упровадження діджитал-інструментів в управління кадровим потенціалом

медичних закладів дає змогу змістити фокус з автоматизації на продуктивність, спростити роботу в команді з використанням хмарних сервісів, здійснювати постійний контроль ефективності, забезпечувати зворотній зв'язок, залученість і аналітику, упроваджувати нові форми корпоративного навчання із використанням при цьому інтерактивних платформ, мікронавчання, модернізованих систем управління навчанням на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності, забезпечити людиноцентричну аналітику, запровадити «розумне» самообслуговування кадрів, розробляти й упроваджувати інновації [57].

У згаданих вище наукових розвідках основна увага приділяється перевагам і недолікам використання діджитал-інструментів в управлінні медичними закладами загалом та їх кадровим потенціалом зокрема, вказується на перспективи й неминучість подальшої діджиталізації медичної сфери, визначаються провідні тенденції діджитал-інновацій медичної галузі. Також наводяться приклади діджиталізації діяльності окремих медичних закладів. Проте у наукових працях практично відсутні реальні пропозиції щодо етапності, специфіки упровадження діджитал-інновацій в кадровий менеджмент медичних закладів.

Діджитал-інструменти є незмінною тенденцією у діяльності медичних закладів (рис. 3.3). Але не всі провайдери медичних послуг приділяють належну увагу упровадженню діджитал-інновацій у процес управління кадровими ресурсами медичного закладу. Адже всі характерні для різних напрямів діяльності діджитал-тенденції можуть бути використанні у кадровій політиці сучасного медичного закладу (рис. 3.4).

Перспективність та ефективність використання діджитал-інструментів в управлінні персоналом медичних закладів залежить від логічної послідовності їх упровадження. У межах наукового дослідження цієї проблеми пропонуємо наведену на рис. 3.5 етапність впровадження діджитал-інструментів в управління персоналом медичного закладу.

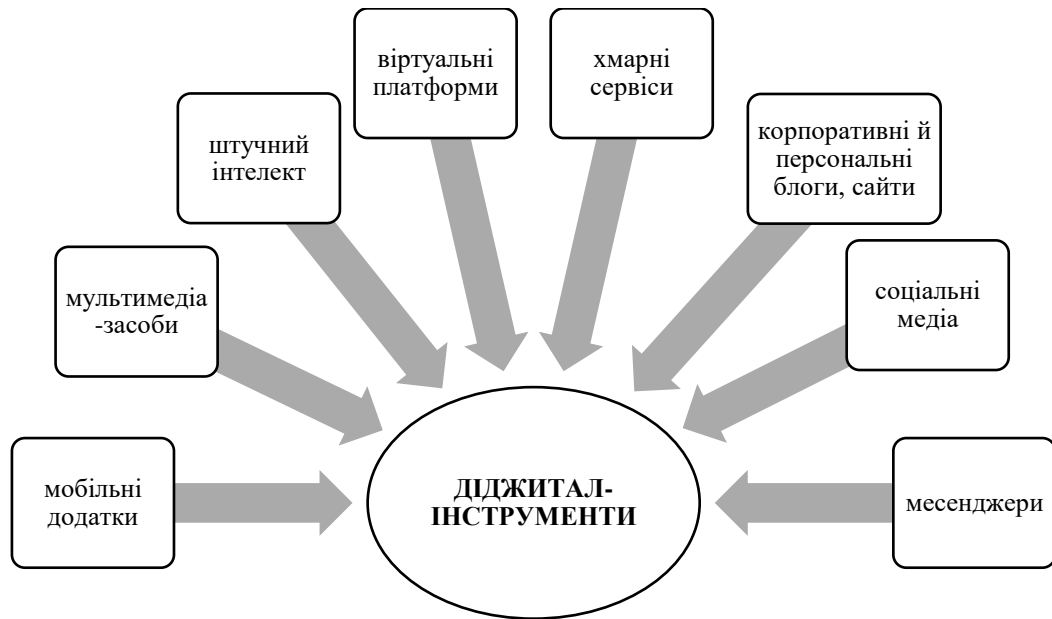


Рисунок 3.3 – Набір найпоширеніших діджитал-інструментів в управлінні персоналом медичного закладу

*Джерело: розроблено автором*

<b>БЛОКЧЕЙН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення й управління базами даних про професійний розвиток медичних працівників; управління системою внутрішніх комунікацій медичних закладів; оптимізація алгоритму ухвалення й реалізації управлінських рішень</li> </ul>
<b>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>автоматизація рекрутингу, оптимізація комунікацій співробітників, прогнозування поведінки персоналу, забезпечення мобільності кадрового потенціалу, оцінка й коригування продуктивності праці персоналу</li> </ul>
<b>АВТОМАТИЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>управління робочим часом співробітників, лінійно-функціональні комунікації персоналу, оптимізація стилів роботи, добір персоналу відповідно до критеріїв і цінностей компанії, навчання й адаптація співробітників компанії, побудова професійної кар'єри</li> </ul>
<b>HR-АНАЛІТИКА ТА BIG DATA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>планування і реалізація кадрових рішень, аналіз кадрового потенціалу, побудова кар'єри персоналу, рекрутингові заходи, добір і оцінювання кадрів; створення сприятливого комунікативного середовища у сфері управління людськими ресурсами із урахуванням запитів й очікувань претендентів на актуальні вакансії</li> </ul>
<b>VR-ТЕХНОЛОГІЇ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>навчання, перенавчання співробітників компанії із використанням цифрових засобів, пришвидшення адаптації персоналу і до нестабільних умов, постійне вдосконалення фахових навичок</li> </ul>

Рисунок 3.4 – Напрями використання діджитал-інструментів в управлінні персоналом медичного закладу

*Джерело: розроблено автором*

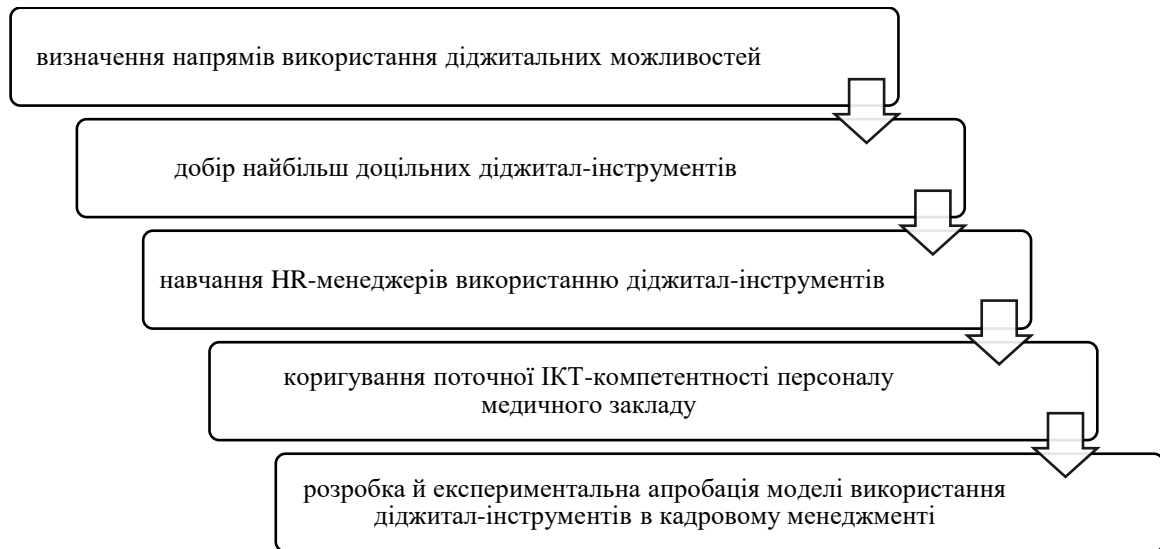


Рисунок 3.5 – Послідовність упровадження діджитал-інструментів в управління персоналом медичного закладу

*Джерело: розроблено автором*

Упровадження діджитал-інструментів в управління персоналом медичного закладу має базуватися на ряді принципів:

- наукової обґрунтованості;
- доступності;
- варіативності;
- плюралізму;
- співробітництва;
- ефективності.

Принцип наукової обґрунтованості полягає у раціональному доборі діджитал-інструментів відповідно до напрямку кадрової політики медичного закладу. Реалізація принципу доступності залежить від можливостей учасників діджитального процесу працювати із різними цифровими інструментами. Варіативність полягає у наданні персоналу, менеджерам, адміністрації можливостей самостійного вибору із запропонованих тих моделей діджитальної взаємодії, які найбільш прийнятні й доступні у певній ситуації. Принцип плюралізму передбачає використання різноманітних цифрових інструментів в

управління кадровим потенціалом медичного закладу. Через принцип співробітництва забезпечується злагоджена взаємодія усіх учасників процесу управління кадрами медичного закладу, їх командна робота на спільний результат, який влаштовує усі сторони. Принцип ефективності свідчить про наявність позитивної динаміки у зростанні показників ефективності управління персоналом медичного закладу. Цими показниками можуть бути зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, фахове зростання працівників, засвоєння ними нових засобів комунікації з цільовими аудиторіями, зростання присутності й ефективного консалтингового супроводу цільових аудиторій у соціальних медіа тощо.

Для медичної сфери значну перспективу становить використання діджитал-інструментів в управлінні кадровим потенціалом. Проте цей напрям роботи є затратним для сучасних медичних закладів. Але незважаючи на це, медичні заклади все одно спрямовують свої зусилля на входження у діджитальний простір. В управлінні кадровим потенціалом медичних закладів найчастіше використовуються такі діджитал-інструменти: мобільні застосунки, елементи штучного інтелекту, соціальні медіа, персональні й корпоративні сайти, віртуальні платформи, хмарні сервіси тощо. Основними напрямками використання діджитал-інструментів в управлінні кадрами медичного закладу є: створення й управління базами даних про професійний розвиток медичних працівників; управління системою внутрішніх комунікацій медичних закладів; оптимізація алгоритму ухвалення й реалізації управлінських рішень (блокчейн); автоматизація рекрутингу, оптимізація комунікацій співробітників, прогнозування поведінки персоналу, забезпечення мобільності кадрового потенціалу, оцінка й коригування продуктивності праці персоналу (штучний інтелект); управління робочим часом співробітників, лінійно-функціональні комунікації персоналу, оптимізація стилів роботи, добір персоналу відповідно до критеріїв і цінностей компанії, навчання й адаптація співробітників компанії, побудова професійної кар'єри (автоматизація HR-процесів); планування і реалізація кадрових рішень, аналіз кадрового потенціалу, побудова кар'єри

персоналу, рекрутингові заходи, добір і оцінювання кадрів; створення сприятливого комунікативного середовища у сфері управління людськими ресурсами із урахуванням запитів й очікувань претендентів на актуальні вакансії (HR-аналітика та Big Data); навчання, перенавчання співробітників компанії із використанням цифрових засобів, пришвидшення адаптації персоналу ї до нестабільних умов, постійне вдосконалення фахових навичок (VR-технології). Використання діджитал-інновацій в кадровому менеджменті медичного закладу має передбачати такі етапи: визначення напрямів використання діджитальних можливостей, добір найбільш доцільних діджитал-інструментів, навчання HR-менеджерів використанню діджитал-інструментів, коригування поточної ІКТ-компетентності персоналу медичного закладу, розробка й експериментальна апробація моделі використання діджитал-інструментів в кадровому менеджменті.

Перспективи подальших наукових розвідок в означеному напрямі полягають в розробці рекомендації стосовно використання діджитал-інновацій у кадровому менеджменті медичних закладів та установ.

### **Висновки до розділу 3**

Даний розділ роботи окреслює вагомі напрями розвитку діджитал-інструментів у системі управління персоналом медичних закладів, акцентуючи на їх потенціалі для покращення якості медичних послуг, підвищення ефективності управлінських процесів і створення інноваційного середовища в закладах охорони здоров'я. Основним вектором розвитку визначено інтеграцію цифрових технологій у різні аспекти кадрового менеджменту, включаючи рекрутинг, навчання, оцінювання продуктивності, побудову комунікацій і автоматизацію управлінських рішень. Запропоновані підходи базуються на

сучасних тенденціях діджиталізації, які набули поширення в економіці загалом, і демонструють їхню адаптацію до специфіки медичної галузі.

Серед основних інструментів, що аналізуються в дослідженні, варто виділити впровадження lean практик, блокчейн-технологій, штучного інтелекту, віртуальних платформ і хмарних сервісів. Lean підходи дозволяють зосередитися на усуненні витрат і максимальному використанні наявних ресурсів, сприяючи підвищенню продуктивності й зменшенню помилок. Блокчейн-технології, у свою чергу, забезпечують високу безпеку даних, їхню прозорість і децентралізацію, що має критичне значення для управління конфіденційною інформацією про працівників і пацієнтів. Такі технології також відкривають можливості для створення глобальних електронних медичних карт, систем обліку професійного розвитку персоналу й оптимізації внутрішніх комунікацій.

Значну увагу приділено інноваціям у цифровому управлінні, які включають впровадження телемедицини, використання VR-технологій для навчання персоналу, автоматизацію HR-процесів і застосування Big Data для аналізу кадрових ресурсів. Ці інструменти створюють умови для персоналізації управлінських підходів, поліпшення комунікації всередині колективів, підвищення залученості працівників і оптимізації робочих процесів. Водночас вони вимагають значних фінансових інвестицій і відповідної підготовки персоналу, що є одним із викликів для сучасних медичних закладів.

Дослідження також підкреслює важливість стратегічного планування й етапності впровадження діджитал-інструментів. Необхідність адаптації інновацій до конкретних умов медичних установ передбачає аналіз їхніх ресурсів, потреб і можливостей. Успішне впровадження залежить від розробки дієвих алгоритмів інтеграції цифрових технологій, навчання персоналу, формування цифрової культури та впровадження стандартів інформаційної безпеки. Окремо наголошено на важливості підтримки мотивації персоналу, залучення співробітників до процесу інновацій і створення культури безперервного вдосконалення.

Попри значні перспективи використання діджитал-інновацій, дослідження вказує на існуючі ризики, серед яких нестача досвіду, відсутність єдиного підходу до впровадження технологій і труднощі з інтеграцією нових інструментів у наявні управлінські процеси. Особливо актуальними є ризики, пов'язані з воєнним станом, зокрема загроза порушення цілісності даних, втрата комунікацій через атаки на цифрову інфраструктуру та несанкціонований доступ до інформації.

Узагальнюючи, варто зазначити, що цифрова трансформація є невід'ємною складовою модернізації медичних закладів. Впровадження діджитал-інструментів дозволяє створити гнучкі, прозорі та ефективні системи управління персоналом, які відповідають сучасним викликам. Однак успіх таких трансформацій залежить від стратегічного підходу до їхнього планування, підготовки персоналу, забезпечення технічної підтримки й готовності до змін, а також належного рівня фінансування. Цифрові технології стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності медичних закладів, але й засобом створення якіснішого середовища для працівників і пацієнтів.

## ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація у сфері управління персоналом є необхідною умовою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій, зокрема медичних установ. У роботі було розглянуто теоретичні та практичні аспекти використання цифрових інструментів у системі управління персоналом, а також проаналізовано процеси їх впровадження на прикладі Хмельницького обласного патологоанатомічного центру. Виявлено, що цифровізація дозволяє значно покращити організацію роботи, оптимізувати кадрові процеси та знизити витрати на адміністративну діяльність. Однак успішне впровадження цифрових технологій у HR-процеси вимагає значних зусиль з боку організації, зокрема у підготовці персоналу, адаптації робочих процесів і модернізації корпоративної культури.

Потрібно відзначити, що цифровізація не є лише технічним оновленням, а є частиною стратегічної трансформації організації, що передбачає зміни в управлінських підходах, мотивації персоналу та організації праці. Враховуючи швидкість технологічних змін, цифрові інструменти є важливими для досягнення стійкої конкурентної переваги. Водночас необхідно враховувати і потенційні труднощі, пов'язані з інтеграцією нових технологій у наявні системи управління та забезпечення безперервного навчання працівників.

Перший розділ роботи присвячений теоретико-методологічним основам цифрової трансформації в управлінні персоналом. Вивчення розвитку цифрових технологій у HRM показало, що цифровізація є ключовим етапом еволюції управлінських підходів в організаціях. Від первинного використання мейнфреймів для обробки даних в 1970-х роках до сучасних цифрових інструментів, таких як HRIS (системи управління інформацією про персонал), e-HRM та штучний інтелект, технології значно змінили процеси залучення, розвитку та утримання кадрів. Особливістю сучасної трансформації є те, що цифрові інструменти дозволяють забезпечити більш персоналізований підхід до

управління персоналом, базуючись на даних та аналітиці, що підвищує об'єктивність прийняття рішень.

Цей розділ також показав, що в перехідний період організації часто стикаються з труднощами при інтеграції нових цифрових технологій в існуючі кадрові системи. Однак, використання таких інструментів, як електронне управління персоналом, значно підвищує ефективність, дозволяючи компаніям автоматизувати рутинні операції та зменшити адміністративне навантаження.

У другому розділі здійснено практичний аналіз впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом Хмельницького обласного патологоанатомічного центру. Практичний досвід свідчить, що хоча на даний момент цифровізація в установі знаходиться на початковому етапі, вже спостерігаються позитивні результати, такі як підвищення ефективності кадрових процесів, зменшення часу на обробку документів та автоматизація рутинних операцій. Зокрема, впровадження електронних систем для обробки персональних даних співробітників дозволяє значно знизити адміністративні витрати та підвищити точність інформації.

Проте впровадження нових технологій супроводжується певними труднощами, такими як необхідність навчання персоналу, адаптація старих робочих процесів до нових цифрових інструментів і певний опір змінам з боку деяких співробітників. Також зазначено, що для забезпечення ефективної інтеграції цифрових інструментів необхідно оновлювати інфраструктуру та регулярно проводити тренінги для співробітників, щоб максимізувати переваги від використання нових технологій.

Третій розділ роботи зосереджений на формуванні основних напрямків вдосконалення мотивації персоналу медичних установ за допомогою цифрових інструментів. Було доведено, що цифровізація не лише оптимізує кадрові процеси, але й дає нові можливості для покращення мотивації співробітників. Використання цифрових платформ для моніторингу результатів роботи дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність працівників, що має позитивний вплив на їх мотивацію. Зокрема, персоналізовані програми розвитку, на основі цифрових

даних про професійний розвиток співробітників, створюють умови для підвищення їхньої професійної кваліфікації та задоволеності роботою.

Цифрові інструменти дозволяють не лише забезпечити більш прозору систему оцінки результативності, але й знизити адміністративне навантаження, що, в свою чергу, дозволяє зосередитись на стратегічних завданнях. Важливим аспектом є також те, що цифрові платформи сприяють розвитку комунікації всередині колективу, що позитивно позначається на моральному кліматі та загальній мотивації співробітників.

Загалом, проведене дослідження підтвердило, що впровадження цифрових інструментів у сфері управління персоналом є важливим кроком до модернізації кадрових процесів та підвищення ефективності діяльності організації. Однак для успішної трансформації необхідно враховувати як технічні, так і соціально-культурні аспекти, включаючи підготовку персоналу та зміну корпоративної культури. Інтеграція нових цифрових технологій має здійснюватися поступово, з огляду на специфіку кожної організації. Це дозволить максимізувати ефективність, знизити опір змінам та забезпечити стабільний розвиток організації в умовах цифрової економіки.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science / ed. by U. Hacıoglu. Cham, 2020. P. 239–264.
2. Lowndes N., Fu N. Digital Transformation in Organisations an Exploration of Human Resource Management. SSRN Electronic Journal. 2021. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3850560>.
3. Kim S., Wang Y., Boon C. Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. Human Resource Management. 2020. URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>.
4. Kobets D., Runov O. The impact of digital transformation on personnel management. International scientific-practical conference “Current state and prospects for the development of science, education and technology”: conference proceedings (Tampere, Finland, April 6, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P. 38-39.
5. DiRomualdo A., El-Khoury D., Girimonte F. HR in the digital age: how digital technology will change HR’s organization structure, processes and roles. Strategic HR Review. 2018. Vol. 17, no. 5. P. 234–242. URL: <https://doi.org/10.1108/shr-08-2018-0074>.
6. Berber N., Đorđević B., Milanović S. Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. Strategic Management. 2018. Vol. 23, no. 2. P. 22–32. URL: <https://doi.org/10.5937/straman1802022b>.
7. Claus L. HR disruption–Time already to reinvent talent management. BRQ Business Research Quarterly. 2019. Vol. 22, no. 3. P. 207–215. URL: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>.
8. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für

Personalforschung. 2020. Vol. 34, no. 3. P. 345–365. URL: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.

9. Black J. S., van Esch P. AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*. 2020. Vol. 63, no. 2. P. 215–226. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>.

10. Mazurchenko, A.; Maršíková, K., Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. *Acta Informatica Pragensia* 2019, 8 (2), 72-87.

11. Wolff M., Burrows H. Planning for Virtual Interviews: Residency Recruitment During a Pandemic. *Academic Pediatrics*. 2021. Vol. 21, no. 1. P. 24–31. URL: <https://doi.org/10.1016/j.acap.2020.10.006>.

12. Zhang J., Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>.

13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

14. Mosca, M. Digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade. 2020. University of Twente.

15. Osmundsen K., Iden J., Bygstad B. Digital transformation: drivers, success factors and implications. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Corfu. Greece. 2018.

16. Huang, Y.T. Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 2020. 19(3), 165–181.

17. Yu, Z., & JInajun, N. (2020). How to achieve HRM digital transformation. Available at: [https://www.sohu.com/a/400600846\\_343325](https://www.sohu.com/a/400600846_343325)

18. CAI Yuezhou. National governance mechanism of Digital economy: A data-driven perspective of scientific and technological innovation. *Journal of Beijing Jiaotong University (Social Sciences Edition)*, 2020, 20(02). P. 39-49.

19. Media, D. (2021). It says the HR market is big, so how does it do digital transformation? URL: <https://www.dashunet.cn/archives/5786>.

20. Thite M. Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there?. Human Resource Development International. 2020. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>.

21. Tumbas S., Berente N., Brocke J. v. Digital Innovation and Institutional Entrepreneurship: Chief Digital Officer Perspectives of their Emerging Role. Journal of Information Technology. 2018. Vol. 33, no. 3. P. 188–202. URL: <https://doi.org/10.1057/s41265-018-0055-0>.

22. Іртищева І.О., Сергійчук С. І., Рябець Д.М. (2020) Стан і перспективи цифрової трансформації індустрії охорони здоров'я в Україні. Збірник Наукових Праць ТДАТУ Імені Дмитра Моторного (Економічні Науки), 41, 70–77. <https://doi.org/10.31388/2519-884x-2020-41-70-77>

23. Кобець Д.Л. Вплив діджиталізації на управління персоналом закладів охорони здоров'я. Innovative technologies of marketing and management in conditions of transformational changes. Innovatsiini tekhnolohii marketynhu i menedzhmentu v umovakh transformatsiynykh zmin: theses of the report of the II International Scientific and Practical Conference (February 28-29, 2024, Khmelnytskyi) (116-119). Karlsruhe: ScientificWorld-NetAkhatAV [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.30890/978-3-98924-013-1.2024>

24. Habibi F., Zabardast M. A. Digitalization, education and economic growth: A comparative analysis of Middle East and OECD countries. Technology in Society. 2020. Vol. 63. P. 101370. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101370>.

25. Meske C., Junglas I. Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. Behaviour & Information Technology. 2020. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1080/0144929x.2020.1742382>.

26. Okkonen J., Vuori V., Palvalin M. Digitalization Changing work: Employees' view on the benefits and hindrances. Advances in intelligent systems and computing. 2019. P. 165–176. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-11890-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-11890-7_17)

27. Vuori V., Helander N., Okkonen J. Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, Technology & Work*. 2018. Vol. 21, no. 2. P. 237–252. URL: <https://doi.org/10.1007/s10111-018-0501-3>.
28. Digital implications for human resource management in surgical departments / D. A. Back et al. *European Surgery*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s10353-021-00709-9>.
29. Gray K, Gilbert C, Butler-Henderson K, Day K, Pritchard S. Ghosts in the machine: identifying the digital health information workforce. *Stud Health Technol Inform*. 2019; 257 : 146-51.
30. Wawrzyniak K. Arbeitszeitmanagement: Wie Kliniken Dienstpläne effizient steuern. *DtschArztebl*. 2018; 115(14) : 2.
31. Azhar RA, Mobaraki AA, Badr HM, Nedal N, Nassir AM. Current status of robot-assisted urologic surgery in Saudi Arabia: trends and opinions from an internet-based survey. *UrolAnn*. 2018; 10(3) : 263-9.
32. The effects of digitalisation on health and social care work: a qualitative descriptive study of the perceptions of professionals and managers / A.-M. Kaihlanen et al. *BMC Health Services Research*. 2023. Vol. 23, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09730-y>.
33. Beyond “implementation”: digital health innovation and service design / J. Shaw et al. *npj Digital Medicine*. 2018. Vol. 1, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1038/s41746-018-0059-8>.
34. Putting the social back into sociotechnical: Case studies of co-design in digital health / C. Papoutsis et al. *Journal of the American Medical Informatics Association*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1093/jamia/ocaa197>.
35. Кобець Д., Рунов О. Lean практики в управлінні персоналом медичних закладів. Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. С. 67-70.

36. Рижков О., Кобилкін Д. Розумні інформаційні системи та блокчейн-технології для поліпшення управління проектами та програмами у безпеці життєдіяльності. Проблеми та перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності: Зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів. Львів: ЛДУ БЖД, 2023. С. 400-403.

37. Мегеря І.М. Сфери застосування блокчейн-технології як послуги. «Міжнародна економічна діяльність у ХХІ столітті: механізми, форми, регулювання: зб. матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конф., 13 листопада 2020 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2020.С. 87-89.

38. Денисюк О. Г. Обґрунтування потенціалу блокчейн-технології в управлінні підприємством. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року: збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2023.С. 287-289.

39. Попівняк Ю.М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 137-144. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-137-144](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-137-144)

40. Кравченко О. В., Шаповал О. Б., Небаба Н. О., Ботвінов Р. Г. Блокчейн-технології: стан та перспективи розвитку в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 2. С. 267-272. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-44>

41. Пакош О. О., Золковер А. О. Запровадження блокчейн технології у фінансовому забезпеченні логістичних процесів суб'єктів господарювання. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 7 (75). С. 196-201. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9062>

42. Михайлова К.В., Пушкар Т.А. Блокчейн технології управління розумним містом. Комунальне господарство міст. 2021. Т. 5, Вип. 165. С. 2-6. DOI: <https://www.doi.org/10.33042/2522-1809-2021-5-165-2-6>

43. Матюшенко І.Ю., Гончарова Ю.Ю. Застосування технології блокчейн у розвитку медичних технологій. Інфраструктура ринку. 2020. № 44. С. 233-238. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-39>

44. Піддубна Л. І., Чуєва І. С. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом ІТ-компаній. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>

45. Кобець Д.Л., Рунов О.О. Інтеграція блокчейн-технологій у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів. Innovation and Sustainability. 2024. No1. С. 112-119. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.112.119>

46. Курси для безперервного навчання лікарів. URL:<https://medvoice.net/>.

47. Августин Р.Р., Стахів О.В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. Академічні візії. 2023. Вип. 17. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763346> URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250/213>.

48. Августин Р.Р., Стахів О.В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип. 37. С. 13-21. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763981>

49. Малий В.В., Рогуля О.Ю., Барковська О.Я., Пестун І.В., Бабічева Г.С., Бондарева І.В., Жадько С.В., Шуванова О.В., Софронова І.В. Впровадження освітніх та кар'єроформуючих напрямів співпраці з роботодавцями у системі підготовки фармацевтів. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. Харків: НФаУ, 2024. С. 4-14.

50. Самофалов Д.О. Упровадження електронної системи охорони здоров'я як складних публічного управління охороною здоров'я: світовий досвід. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 1 (44). С. 92-99. DOI: <https://doi.org/10.33287/102012>

51. Костюк О.С., Кайда О.С. Система маркетингових комунікацій закладів охорони здоров'я в умовах економіки сталого розвитку. Київський економічний

науковий журнал. 2024. № 4. С. 127-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-18>

52. Матукова Г.І., Сапоненко К.М. Методи підвищення ефективності роботи персоналу в закладах охорони здоров'я. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 26 квіт. 2024 р. Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2024. С. 236-238.

53. Семененко Ю.С., Шинкарик Т.М. Цифрова трансформація інноватизації управління медичним закладом. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 2 (11). С. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-22>

54. Кобець Д.Л., Рунов О.О. Стратегія впровадження диджитал інструментів у систему управління персоналом медичних закладів. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2024, №2. С. 142-152. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-9>

55. Стахів О.В. Управління системним розвитком закладів охорони здоров'я: дис. ... д-ра філософії: 073. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2023. 247 с.

56. How to Implement Digital Services in a Way That They Integrate Into Routine Work: Qualitative Interview Study Among Health and Social Care Professionals / J. Nadav et al. Journal of Medical Internet Research. 2021. Vol. 23, no. 12. P. e31668. URL: <https://doi.org/10.2196/31668>.

57. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.