

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY



Запорізький  
Національний  
Університет



**DIGITALIZATION AS A FACTOR  
OF ECONOMIC TRANSFORMATION  
AND SOCIO-ECONOMIC SECURITY  
OF UKRAINE: THEORY, PRACTICE  
AND PROSPECTS**

Collective monograph



IZDEVNIECĪBA  
**BALTIJA**  
PUBLISHING

2025

UDC 33(082)  
Di417

**Reviewers:**

**Aliexsieiev Ihor Valentynovych** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance at Lviv Polytechnic National University;

**Vinichenko Ihor Ivanovych** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Institute of Postgraduate Education at Dnipro State Agrarian and Economic University;

**Stoliarov Vasyl Fedosiiovych** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher at the Financial Research Institute of the SERI “Academy of Financial Management”

*Recommended by the decision of the Academic Council  
of Zaporizhzhia National University  
(protocol № 11 of 27.05.2025)*

*The materials are presented in the author's edition in the source language.*

*When reusing content from a monograph, whether fully or partially,  
proper attribution to the original publication is mandatory.*

*The research findings and opinions presented in the publication are those  
of the authors and do not necessarily reflect the views of the editorial board.*

**Digitalization** as a factor of economic transformation and socio-economic security of Ukraine: theory, practice and prospects : collective monograph / edited by A. V. Cherep, I. M. Dashko, Yu. O. Ohrenych, O. H. Cherep. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 376 p.

ISBN 978-9934-26-582-2

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-582-2>

The collective monograph is devoted to revealing the role of digitalization as a factor of economic transformation; determining the directions of Ukraine's digital transformation; studying the impact of digitalization on socio-economic security and the state of the country's economy; forming the theoretical, methodological and practical foundations for the integration of digital technologies, the implementation of digital business transformation based on the EU experience, which will help to increase the competitiveness of the economy, the level of socio-economic security of the country.

The monograph is based on the results of research within the framework of the project of basic scientific research, applied scientific research, scientific and technical (experimental) developments on the topic №1/24 “European digitalization practices as a tool for ensuring socio-economic security in war and post-war period” (state registration number 0124U000600) (01.01.2024–31.12.2026).

The collective monograph is intended for scholars, teachers, students of higher education institutions, graduate students, doctoral students, practitioners, representatives of state authorities and local self-government, business, university administrative staff, representatives of civil society, the public and all interested persons.

**UDC 33(082)**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Запорізький  
Національний  
Університет



**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК  
ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ:  
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ПЕРСПЕКТИВИ**

Колективна монографія



IZDEVNIECĪBA  
BALTIJA  
PUBLISHING

2025

УДК 338.2:004]:351.863(477)

Ц752

**Рецензенти:**

**Алексєєв Ігор Валентинович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Національного університету «Львівська Політехніка»;

**Вініченко Ігор Іванович** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту післядипломної освіти Дніпровського державного аграрно-економічного університету;

**Столяров Василь Федосійович** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник Науково-дослідного фінансового інституту ДННУ «Академія фінансового управління»

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Запорізького національного університету  
(протокол № 11 від 27.05.2025 р.)*

*Матеріали подано в авторській редакції мовою оригіналу.  
При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії  
посилення на видання обов'язкове.  
Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки належать  
авторам. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.*

Ц752 **Цифровізація** як чинник економічної трансформації та соціально-економічної безпеки України: теорія, практика, перспективи : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 376 с.

ISBN 978-9934-26-582-2

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-582-2>

Колективна монографія присвячена розкриттю ролі цифровізації як чинника економічної трансформації; визначенню напрямів цифрової трансформації України; дослідженню впливу цифровізації на соціально-економічну безпеку та стан економіки країни; формуванню теоретичних, методичних і практичних засад інтеграції цифрових технологій, здійснення цифрової трансформації бізнесу на підставі врахування досвіду ЄС, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки, рівня соціально-економічної безпеки країни.

Монографія виконана за результатами досліджень у рамках проєкту фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок за темою №1/24 «Європейські практики диджиталізації як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах війни та повосенний період» (державний реєстраційний номер 0124U000600) (01.01.2024–31.12.2026).

Колективна монографія розрахована на науковців, викладачів, здобувачів закладів вищої освіти, аспірантів, докторантів, фахівців-практиків, представників державних органів влади та місцевого самоврядування, бізнесу, адміністративного персоналу університетів, представників громадянського суспільства, громадськості та всіх зацікавлених осіб.

УДК 338.2:004]:351.863(477)

ISBN 978-9934-26-582-2

© Автори статей, 2025

© Запорізький національний університет, 2025

# ЗМІСТ

|  |            |
|--|------------|
| <b>ПЕРЕДМОВА</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>PREFACE</b> .....   | <b>4</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. НАПРЯМКИ ЦИФРОВОЇ<br/>ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ</b> .....   | <b>7</b>   |
| <i>ВОРОНKOBA Валентина Григорівна,<br/>ЧЕРЕП Олександр Григорович, ЦЬОМКО Анна Олександрівна</i>   |            |
| <b>1.1. Цифрові інструменти у плануванні<br/>макроекономічних показників</b> .....   | <b>7</b>   |
| <i>ДАШКО Ірина Миколаївна,<br/>ТЕРЕНТ'ЄВА Наталія Валеріївна, ПРОЦЬ Анастасія Миколаївна</i>   |            |
| <b>1.2. Європейський досвід управління персоналом:<br/>цифровізація, інклюзивність, етика, сталий розвиток</b> .....                                     | <b>17</b>  |
| <i>КУШНИР Тарас Михайлович</i>   |            |
| <b>1.3. Етика в цифровому маркетингу</b> .....   | <b>26</b>  |
| <i>ФОНАРЬОВА Тетяна Анатоліївна, БУШУЄВ Максим Борисович</i>   |            |
| <b>1.4. Особливості управління проєктами розвитку персоналу<br/>з використанням цифрових технологій в умовах<br/>вітчизняних медичних закладів</b> ..... | <b>59</b>  |
| <i>КАПИТОН Алла Myroslavivna, TYSHCHENKO Dmytro Oleksandrovych,<br/>FRANCHUK Tamara Mykhailivna</i>  |            |
| <b>1.5. Structuring and management of informatization processes</b> .....  | <b>88</b>  |
| <i>VESOLOVSKA Mariia Kimsanivna</i>  |            |
| <b>1.6. Emotional intelligence in digital crisis management:<br/>theoretical framework and Ukrainian practice</b> .....                                  | <b>98</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2.<br/>ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ<br/>НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ<br/>ТА СТАН ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ</b> .....                                 | <b>121</b> |
| <i>АНДРУШКІВ Богдан Миколайович,<br/>ОЛЕЙНИКОВА Людмила Григорівна,<br/>МОКРУШИНА Вікторія Ігорівна</i>  |            |
| <b>2.1. Перспективи розвитку цифрової безпеки</b> .....  | <b>121</b> |
| <i>КЛИМЧУК Олександр Васильович</i>  |            |
| <b>2.2. Цифрова трансформація в системі управління<br/>економічною безпекою держави</b> .....  | <b>128</b> |

**ФОНАРЬОВА Тетяна Анатоліївна,**  
к. е. н., доцент, доцент кафедри  
інтелектуальної власності та управління проектами  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій,  
м. Дніпро, Україна  
ORCID: 0000-0001-7726-6999

**БУШУЄВ Максим Борисович,**  
аспірант третього року навчання  
зі спеціальності 073 менеджмент  
кафедри інтелектуальної власності та управління проектами  
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»  
Українського державного університету науки і технологій,  
м. Дніпро, Україна  
ORCID: 0009-0005-4966-4005

#### **1.4. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

**Вступ.** Актуальність теми полягає у тому, що вітчизняним медичним закладам необхідно розробляти та впроваджувати проекти стратегічного розвитку. Але втілення такої стратегії неможливо без розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Окрім, того сфера медицини, як і інші сфери життя, швидко змінюються під впливом цифровізації. З іншого боку, медичні заклади сьогодні працюють в ринкових умовах, коли ведеться запекла конкурентна боротьба за пацієнта, коли необхідно формувати конкурентні переваги та переходити на пацієнтоцентроване управління клінікою. Все це вимагає від менеджерів медичних установ використання підходів проектного менеджменту, як такого що забезпечує гнучку перебудову бізнес-процесів у відповідності із змінами зовнішнього ринкового середовища. У дослідженні наголошується, що вимогою часу є розробка стратегічного проекту розвитку медичного закладу та, його головного структурного елементу – проекту управління

розвитком персоналу з використанням сучасних цифрових ІТ-технологій. Це дасть можливість навчання, оцінки та мотивації персоналу, що, у свою чергу, спонукатиме медичний персонал до ефективної діяльності та сприятиме задоволеності пацієнтів.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності поєднання теорії й практики управління проектами та розвитку персоналу медичного підприємства.

На вітчизняних підприємствах охорони здоров'я застосовуються традиційні матеріальні підходи до стимулювання персоналу. Тому особливої актуальності набувають дослідження з розвитку компетенцій медичного персоналу, сучасні підходи до його оцінки й мотивації.

Мета дослідження – розробка та управління проектом розвитку персоналу медичного закладу з використанням сучасних цифрових ІТ-технологій.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- вивчити теоретичні й практичні аспекти управління проектами розвитку персоналу;
- розкрити сутність сучасних механізмів розвитку персоналу в медицині;
- дослідити сучасні медичні інформаційні технології в управлінні персоналом медичного закладу;
- розробити модель управління проектом розвитку персоналу медичного закладу;
- розробити проєкт розвитку персоналу з використанням програмного забезпечення медичної інформаційної системи «МедІнфоСервіс: Медичні кадри» (МІС «МедІнфоСервіс»);
- виявити ризики проєкту та надати рекомендації щодо їх мінімізації.

Об'єкт дослідження – процес управління проектами розвитку.

Предмет дослідження – механізми та інструментарій управління проектом розвитку персоналу з використанням програмного забезпечення в інформаційній системі медичного закладу.

**Виклад основних результатів дослідження.** В умовах стрімких, динамічних та складних змін ринкових умов особливу актуальність для вітчизняних медичних підприємств набувають

питання сталого розвитку та забезпечення стійкості. Роль проєктів розвитку та негативні наслідки їх відсутності приведені в табл. 1.

Як видно з табл. 1, необхідність впровадження проєктів з розвитку являється необхідною умовою існування підприємства в сучасних ринкових умовах.

Ефективним є розуміння «системи управління проєктами розвитку (СУПР), як цілісної, методологічно обґрунтованої концепції управління проєктами розвитку як перспективної форми інтеграції процесів розвитку компанії, управлінської науки з практикою. Найважливіша роль проєктного менеджменту до освоєння системи полягає в тому, що він дозволяє залучити потенційних користувачів системи в єдину команду проєкту і, таким чином, заручитися їхньою підтримкою» [1].

Проєкти з розвитку підприємства відрізняються тим, що складаються з двох типів проєктів:

- технологічного проєкту;
- проєкту розвитку персоналу.

Таблиця 1

**Роль проєктів розвитку та негативні наслідки їх відсутності на підприємстві**

| <b>Наявність проєктів з розвитку</b>   | <b>Відсутність проєктів з розвитку</b>   |
|--|--|
| 1. Підвищення конкурентоспроможності   | 1. Хаотичність при виборі напрямку розвитку                                    |
| 2. Збільшення ефективності використання ресурсів                                     | 2. Підвищення витратності та складності реалізації ініціатив з розвитку        |
| 3. Зменшення витрат  | 3. Відсутність зростання та розвитку – втрата конкурентного положення на ринку |
| 4. Скорочення часу досягнення поставлених цілей розвитку                             | 4. Ризики банкрутства  |
| 5. Створює «прозорість» та забезпечує доброчесність управління діяльністю з розвитку | 5. Припинення існування підприємства   |

*Джерело: складено на основі [1]*

Саме це обумовлює необхідність створення СУПР, отже будь-які технічні зміни в процесі розробки та впровадження технологічного проєкту одночасно потребують й впровадження проєкту з розвитку персоналу.

Менеджером проєкту з розвитку персоналу доцільно призначати директора з персоналу або з кадрових питань, який формує команду проєкту.

Для успішної реалізації проєкту з розвитку персоналу команді проєкту необхідно надавати певні повноваження, які оформлюються письмово. «Такими повноваженнями можуть виступати: можливість спілкування з будь-яким співробітником компанії, виділення необхідного часу, дозвіл на отримання будь-якої інформації, надання фінансової підтримки, владні повноваження у робочій групі з побудови» [1].

Основні ризики в проєкті розвитку персоналу: складнощі з найму медичних працівників, плінність кадрів, вигорання медиків, опір та конфлікти, відсутність залученості персоналу, відсутність кібербезпеки та необхідність змінювати планування робочого часу в умовах використання ІТ-технологій та програмних засобів, відсутність відповідності, тобто комплаєнсу в управлінні персоналом, неетична поведінка щодо співробітників з боку адміністрації клініки, обмеження щодо зростання кар'єри, несправедлива оплата праці та непрозоре надання пільг тощо.

Модель системи управління проєктом розвитку представлена рис. 1 (див. с. 63).

Як видно з рис. 1, роль персоналу організації в реалізації проєкту розвитку займає одне з головних місць, та пов'язано з впровадження окремого проєкту розвитку персоналу. Це обумовлено тим, що тільки на основі розвитку персоналу можливо розвивати компанію вцілому. Також на рис. 1 показано, що розвиток персоналу та навчання керівництва пов'язані між собою через створення команди проєкту розвитку та інформаційно ґрунтуються на оновленій інформаційній системі підприємства. Оновлення інформаційної системи медичних закладів відбувається за рахунок впровадження відповідних програмних додатків медичних ІТ-технологій,

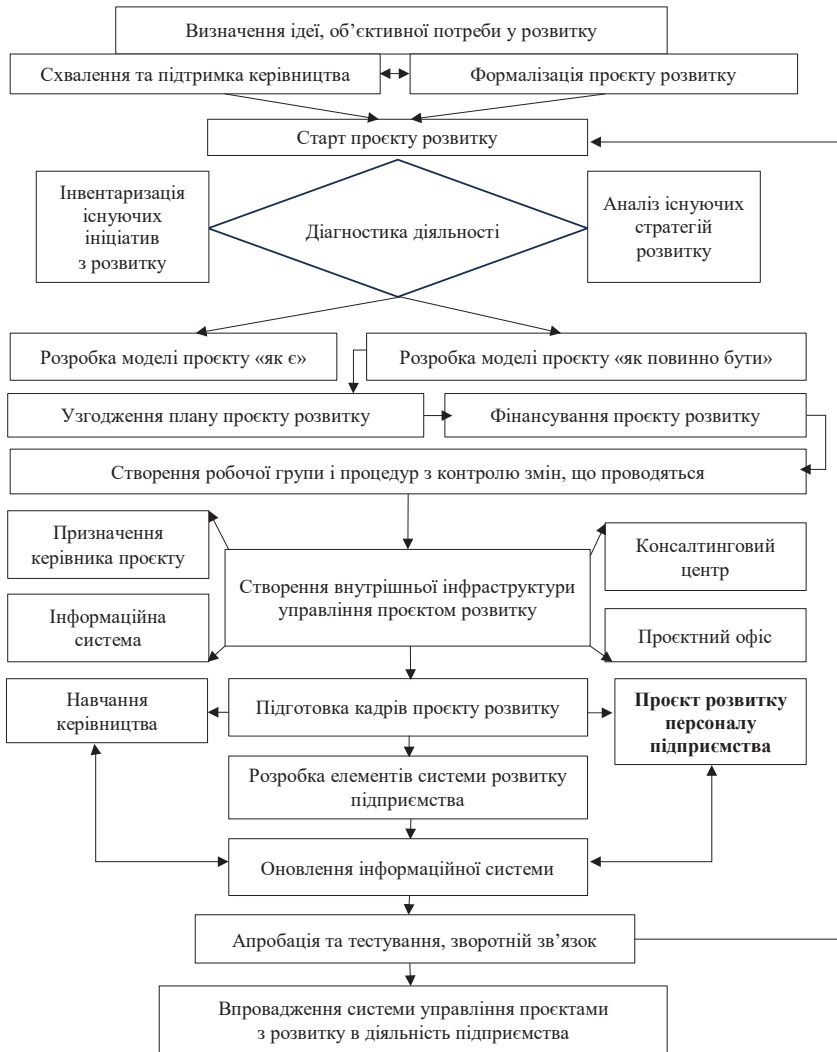


Рис. 1. Модель системи управління проєктами розвитку та місце проєкту з розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: адаптовано на основі [1]

які дозволяють оцінювати персонал з метою розробки відповідних програм мотивації, навчати персонал, підвищувати кваліфікацію, формувати резерви керівників медичного закладу тощо.

Серед науковців та практиків на сьогодні існують різні підходи щодо визначення сутності поняття «розвиток персоналу». Різні визначення поняття «розвиток персоналу» наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Критичний аналіз підходів  
до визначення дефініції «розвиток персоналу»**

| <b>Джерело</b>                                       | <b>Визначення</b>  | <b>Зауваження</b>  |
|--|--|--|
| <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>   |
| Закон України «Про професійний розвиток працівників» | Визначає правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Професійний розвиток включає: планування та організацію неформального та формального професійного навчання працівників, стимулювання професійного зростання; забезпечення підвищення кваліфікації працівників та атестацію [2] | Потребує доповнення з точки зору безперервності процесу, та його ролі в стратегічному розвитку підприємства  |
| Н. Томас   | Система розвитку персоналу – це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [3]                                  | Необхідно розглянути розвиток особистості з точки зору інтенсивного процесу її вдосконалення й виведення на якісно новий рівень як елементу загальної стратегії розвитку |

Продовження таблиці 2

| 1                          | 2  | 3  |
|----------------------------|--|--|
| Г. О. Савченко             | Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [4] | Необхідно підкреслити сприяння досягненню стратегічних планів організацій  |
| В. Я. Брич,<br>О. Я. Гугул | Розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу [3]   | Потребує доповнення з точки зору гармонійного поєднання з розвитком особистості, як основа розвитку всього підприємства        |
| Р. Марра<br>і Г. Шмідт     | Розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [4]   | Потребує розширення розуміння як безперервного процесу який відбувається у динаміці та потребує розробки відповідної стратегії |
| О. В. Грішнова             | Розвиток персоналу розглядає як сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу,   | Необхідно гармонійне поєднання професійного розвитку з розвитком всіх характеристик людини                                     |

Продовження таблиці 2

| 1 | 2   | 3  |
|---|---|--|
|   | його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо [3] | в контексті удосконалення та стратегії розвитку організації в цілому |

*Джерело: складено на основі [2–4]*

«Таким чином, узагальнюючи вищенаведені визначення можливо зробити висновок, що розвиток персоналу це – вдосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційно-вольових, психофізіологічних якостей, успішне комбінування яких забезпечує високу результативність та ефективність і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Розвиток персоналу слід розглядати, як безперервний процес для забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі» [4].

Переваги розвитку персоналу схематично представлені на рис. 2 (див. с. 67).

Основні напрями розвитку персоналу схематично зображені на рис. 3 (див. с. 67).

Слід зазначити, що саме завдяки удосконаленню інформаційно-комунікаційного забезпечення медичного закладу в умовах цифровізації відкриваються можливості отримати як конкурентні переваги, які показані на рис. 2, так й розвиток персоналу в напрямках: навчання, оцінки та мотивації.

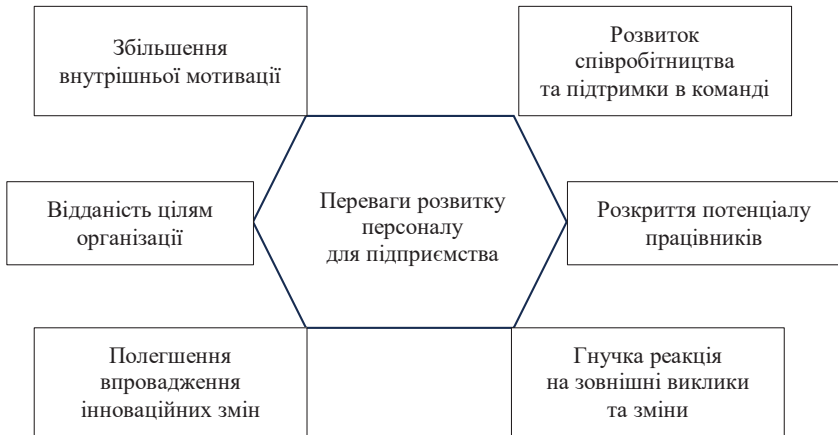


Рис. 2. Переваги розвитку персоналу для підприємства

Джерело: побудовано на основі [3–4]

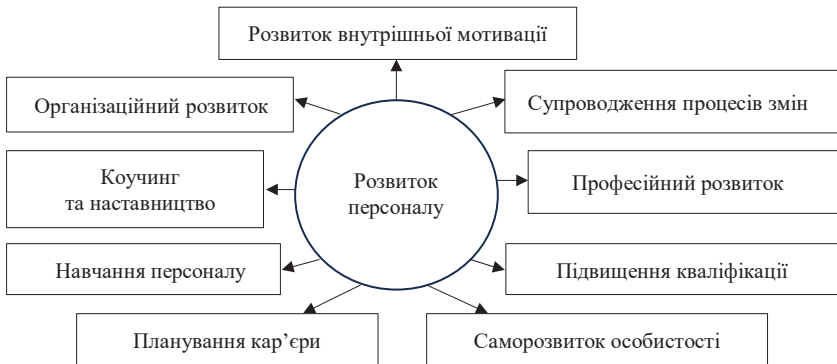


Рис. 3. Напрями розвитку персоналу

Джерело: побудовано авторами

В останні десятиліття значного поширення набуває концепція компетентнісного підходу до управління персоналом, що в значному ступені пов'язано з намаганням організацій дотримуватися вимог міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000 [5].

Моделі компетентнісного підходу на основі досвіду двох шкіл управління англійської та американської, схематично показаний на рис. 4.

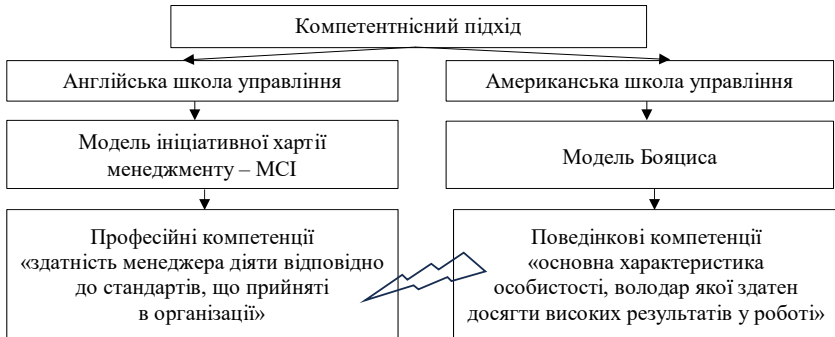


Рис. 4. Моделі компетентнісного підходу

Джерело: побудовано на основі [5]

Як видно з рис. 4, протиставлення американської та англійської шкіл відоме як компетенції проти компетентності, процес проти результату, поведінкові компетенції проти професійних. Вважається, що:

- компетенція – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;
- компетентність є проявом і наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області [5].

Компетентнісний підхід до розвитку персоналу є до певної міри унікальним порівняно із традиційними підходами через те, що:

- 1) дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Зв'язок вибудовується через визначення професійних та особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього компанії;

2) компетенції сприяють формуванню корпоративної культури компанії і досягнення спільного бачення місії та цілей організації як керівництвом компанії, так і її співробітниками;

3) описує реальну поведінку людей на роботі простою і доступною для менеджерів і фахівців мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій;

4) лежить в основі системи роботи з персоналом [6].

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу дозволяє формувати компетенції персоналу виходячи із стратегічного розвитку підприємства. Концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями наведений на рис. 5.

Як видно з рис. 5, на вході з'являються компетенції персоналу, які необхідно надалі правильно розпізнати і управляти ними. Цей процес має бути безперервним і стосуватись усіх без винятку працівників.

Виходячи із концептуального підходу, який зображений на рис. 5 до розроблення моделі, безперервний процес управління розвитком

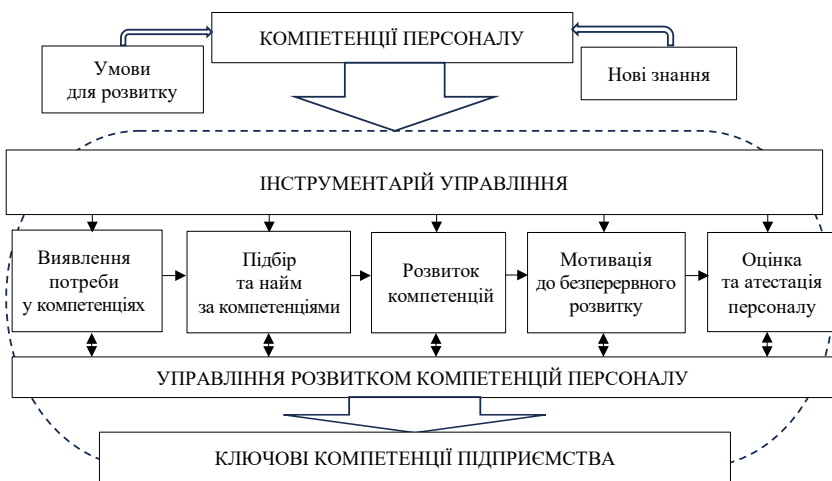


Рис. 5. Концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями

*Джерело: побудовано на основі [6]*

компетенцій персоналу разом з іншими матеріальними (унікальні технології) та нематеріальними (ноу-хау, патенти) активами створить ідеальні умови для формування ключових компетенцій підприємства. Таким чином, можна констатувати, що компетенції є підґрунтям для створення відмітності підприємства у ринковому просторі [6].

У сучасних умовах цифровізації та інформатизації розвиток вже отриманих компетенцій та оволодіння новими стає головним елементом загальної стратегії розвитку підприємства. В умовах медичних закладів це набуває особливого значення. Так, медичні працівники повинні мати постійний доступ до інформаційних ресурсів з метою постійного навчання та отримання нових знань в галузі медицини. Сучасні ІТ-технології в медицині пропонують різні методи навчання: на основі симулятивного навчання, копіювання кращого досвіду, ротацій, делегування тощо.

Останнім часом використання ІТ-технологій повинно ґрунтуватися на ефективній мотивації медичних працівників задля реалізації з найбільшою ефективністю. Для цього необхідна оптимізація результативності.

Оптимізація результативності дій персоналу залежить від мотивації і компетенцій, тому відомий американський психолог В. Врум запропонував формулу [6]:

$$\text{Результативність} = (\text{компетенція} \times \text{мотивація}). \quad (1)$$

Мотивувати працівників до безперервного розвитку потрібно шляхом: створення в організації гнучкої системи справедливої і мотивуючої винагороди, впровадження систем оцінювання результатів діяльності працівників, розвиток партисипативного управління, тобто залучення працівників в управлінський процес, поліпшення умов їхньої праці та ін. [6].

Документальне оформлення перспективних (оперативних та стратегічних) дій з розвитку персоналу здійснюється у вигляді розробки відповідних планів, програм, проєктів. На сучасних підприємствах все більшого розповсюдження набуває управління на основі проєктного підходу, яке виступає в якості об'єкта

бізнес-процесу, тобто всі стратегічні орієнтири оформлюються у вигляді проекту, що дозволяє проектному менеджеру найбільш чітко й злагоджено реалізовувати управлінські рішення, що вимагають залучення фінансових, людських, матеріальних, часових витрат. Проект розвитку персоналу – це «тимчасова дія, що виконується для створення унікального продукту чи послуги, спрямованих на розвиток персоналу» [7].

Проект розвитку персоналу – це сукупність взаємопов'язаних заходів, покликаних забезпечити розвиток персоналу. Він включає задум (проблеми, завдання), засоби реалізації, цілі виконання. Проекти здійснюються на всіх рівнях управління [3].

У табл. 3 наведено класифікацію проектів з розвитку персоналу.

У даному дослідженні пропонується проект, сутність якого полягає у комбінації навчально-методичної та мотиваційної ознак з використанням сучасних ІТ-технологій.

Таблиця 3

### Класифікація проектів з розвитку персоналу

| Класифікаційна ознака | Сутність змісту   |
|-----------------------|---|
| Навчально-методичний  | Зміна технології навчання, атестації, резервування кадрів   |
| Технологічний         | Планування елементів системи розвитку персоналу, просування, атестації  |
| Кадровий              | Підвищення кваліфікації працівників HR-служби   |
| Науково-дослідний     | Поєднання професійного навчання персоналу з тематикою НДР підприємства  |
| Мотиваційний          | Підвищення рівня мотивації персоналу щодо власного розвитку   |
| Соціальний            | Поліпшення соціальної структури колективу за освітньо-кваліфікаційною та дохідною ознакою, підвищення культурного рівня персоналу |
| Корпоративний         | Упровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу   |

*Джерело: побудовано на основі [7]*

Схематично етапи процесу управління проектом розвитку персоналу зображений на рис. 6.

«Таким чином, проектний менеджмент забезпечує комплексний та системний підходи з управління діями, направленими на досягнення протягом визначеного проміжку часу і при встановлених обсягах фінансування поставлених цілях щодо розвитку персоналу організації. Управління проектом розвитку персоналом завершується оцінкою одержаних результатів, корекцією окремих рішень та переходом до наступних проектів розвитку персоналу. Схеми управління різними проектами розвитку персоналу можуть відноситися до трьох таких видів:

| Процес управління проектом розвитку персоналу  |
|--|
| Етап 1. Вступ проекту, визначення ключових понять та загальний огляд решти термінології з розвитку персоналу |
| Етап 2. Середовище проектного менеджменту, в якому функціонують проекти розвитку персоналу                   |
| Етап 3. Зміст процесів управління проектами розвитку персоналу   |
| Етап 4. Управління інтеграцією в проекті розвитку персоналу  |
| Етап 5. Управління змістом (внутрішнім середовищем) проекту розвитку персоналу                               |
| Етап 6. Управління часом у проекті розвитком персоналу   |
| Етап 7. Управління вартістю проекту розвитку персоналу   |
| Етап 8. Управління якістю проекту  |
| Етап 9. Управління трудовими ресурсами проекту розвитку персоналу  |
| Етап 10. Управління інформаційними зв'язками у проекті розвитку персоналу                                    |
| Етап 11. Управління ризиком в проекті розвитку персоналом  |
| Етап 12. Управління закупівлями в проекті розвитку персоналу   |

Рис. 6. Процес управління проектом розвитку персоналу  
*Джерело: побудовано на основі [5; 8]*

- основна система (менеджер проєкту координує роботи, ризик покладається на організацію);
- розширене управління проєктом (менеджер проєкту веде роботи у межах розрахованої вартості проєкту, ризик реалізації покладається на замовника);
- прискорена реалізація проєкту (організація виконує всі роботи по проєкту розвитку персоналу до одержання кінцевого результату)». Високі результати управління проєктами розвитку персоналу визначаються такими чинниками: чіткими цілями; адекватним плануванням робіт; кваліфікацією членів команди проєкту; системою контролю термінів та результатів робіт; якістю виконання окремих елементів; заходами щодо подолання опору до змін» [9].

На основі аналізу теоретичних здобутків щодо проєктів розвитку персоналу, та на основі вивчення принципів проєктного менеджменту й стандартів з управління проєктами та нормативно-законодавчої бази з розвитку персоналу та надання медичних послуг, постає завдання розробити проєкт з розвитку персоналу медичного закладу.

Слід зазначити, що розвиток медичної установи відбувається за такими напрямками, як розвиток персоналу, удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення та удосконалення матеріально-технічного забезпечення медичного закладу. Напрями управління розвитком персоналу медичного закладу схематично зображені на рис. 7 (див. с. 74).

Отже, як видно з рис. 7, основою виступає удосконалення інформаційного забезпечення, яке, в умовах цифровізації медичної галузі, є підґрунтям навчання, оцінки та мотивації медичних працівників.

Згідно з моделлю системи управління проєктами розвитку та місцем проєкту з розвитку персоналу на підприємстві, яка зображена на рис. 1, побудуємо модель проєкту розвитку персоналу на основі медичної інформаційної системи «Медінфосервіс» із програмним комплексом «Медичні кадри», яка наведена на рис. 8 (див. с. 75).



Рис. 7. Напрями управління розвитком персоналу медичного закладу  
Джерело: розробка авторів

Як видно з рис. 8, ініціація проєкту обумовлена змінами зовнішнього середовища. Актуальність впровадження проєкту з розвитку персоналу на основі удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення пов'язана з тим, що було презентовано Рамку цифрової компетентності працівника охорони здоров'я.

Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я – це важливий інструмент для впровадження освітніх ініціатив і формування державної політики, спрямованої на підвищення рівня цифрової грамотності, практичного використання засобів і сервісів цифрових технологій фахівців медичної сфери різних напрямів та категорій [10].

«Документ містить опис та структуру цифрових компетентностей, що визначають обсяг знань, умінь і практичних навичок, необхідних для ефективного використання в роботі сучасних досягнень інформаційних технологій. Документ рекомендовано для посадових осіб, які формують державну політику у сфері охорони здоров'я (далі – ОЗ), розробників професійних стандартів

та кваліфікаційних характеристик, укладачів навчальних програм медичних закладів освіти та закладів підвищення кваліфікації працівників сфери охорони здоров'я, керівників закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності, працівників кадрових служб, членів атестаційних комісій та інших працівників у сфері ОЗ. Рамка відображає сучасний стан та тенденції впровадження інструментів цифровізації, використання комп'ютерної техніки у сфері охорони здоров'я і відповідно необхідних цифрових навичок для практичного освоєння та використання цих технологій працівниками ОЗ. Рамка розроблена з урахуванням сучасного досвіду країн, що досягли значного успіху



Рис. 8. Модель проекту розвитку персоналу медичного закладу  
Джерело: розробка авторів

в цифровізації сфери охорони здоров'я – Ізраїлю, Великобританії, США, країн Європейського Союзу та інших, а також досвіду українських фахівців на сучасному етапі впровадження електронної охорони здоров'я та реформи охорони здоров'я в Україні. Реалізація цього документа – важливий крок втілення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., Концепції розвитку цифрових компетентностей та Концепції розвитку електронної охорони здоров'я» [10].

Отже, пропонується сформувати основні елементи інформаційно-комунікативного процесу розвитку персоналу з використанням у проєкті програмного забезпечення «Медінфосервіс». Розглянемо його можливості докладніше.

Медицина інформаційна система «МедІнфоСервіс» – програмний продукт, який охоплює автоматизацію лікувальних процесів амбулаторно-поліклінічних та стаціонарних лікувальних закладів, акредитований МОЗ та підключений до електронної системи охорони здоров'я “Е-Health”. Відповідність вимогам нормативних документів з технічного захисту інформації підтверджена Експертним висновком Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. Переваги МІС «Медінфосервіс»:

- підключена до ЕСОЗ з функцією імпорту даних до ЕМЗ;
- зручний у використанні і простий інтерфейс для користувачів;
- youtube канал МІС «МедІнфоСервіс» з детальними відеоінструкціями з користування, які постійно оновлюються;
- швидке реагування на звернення користувачів технічної підтримки та розробників МІС;
- потребує мінімальних витрат на встановлення та експлуатацію;
- активно розвивається та оновлюється;
- швидке впровадження змін та індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- всі документи, які виводяться на друк можливо формувати, як в Microsoft Office, так і в безкоштовному LibreOffice [11].

Поряд з цим МІС «МедІнфоСервіс» включає в себе модуль «Медичні кадри», який оптимізує та автоматизує роботу з управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Програма «Медичні кадри» розроблена в розрахунку на різні рівні управління роботою з кадрами:

- робоче місце працівника кадрової служби кожного окремого лікувально-профілактичного, санітарно-профілактичного, фармацевтичного закладу;
- можливість узагальнення даних на рівні районних та міських відділів охорони здоров'я, управління охорони здоров'я обласної державної адміністрації, існування її у вигляді реєстру медичних (фармацевтичних) кадрів певної території;
- забезпечення єдиного підходу до порядку ведення, обліку, розстановки, підготовки, перепідготовки, атестації всіх категорій працюючих (лікарів, середніх медичних працівників, економістів, юристів, бухгалтерів, інженерів та інших) в тому числі державних службовців;
- можливість постійного оперативного впливу на процес управління;
- значне підвищення доступу до аналітичної інформації [11].

Отже, на рис. 9 (див. с. 78), показано схему впровадження «МедІнфоСервіс» на різних рівнях функціонування:

- на рівні управління охорони здоров'я, як нормативний елемент;
- на рівні окремого працівника, як елемент забезпечення безперервного навчання;
- на рівні кадрової служби закладу охорони здоров'я;
- на рівні закладу охорони здоров'я, як контрольний елемент.

Загалом налагодження інформаційно-комунікативної взаємодії між закладом охорони здоров'я, кадрової службою та працівником сприяє:

- збільшенню якості та результативності надання медичних послуг;
- збільшенню продуктивності праці медичного персоналу;
- формуванню іміджу закладу охорони здоров'я, його розвитку;
- вдосконаленню системи охорони здоров'я загалом.

Для успішного впровадження МІС «МедІнфоСервіс» та реалізації управління розвитком персоналу підприємства необхідно застосовувати ефективну мотивацію персоналу закладу до професійного навчання та зростання.

Практично всі вітчизняні медичні заклади мають проблеми, пов'язані з персоналом медичної установи:

– відсутність молодих кадрів (вікова структура працівників до 50 % працівників пенсійного віку);

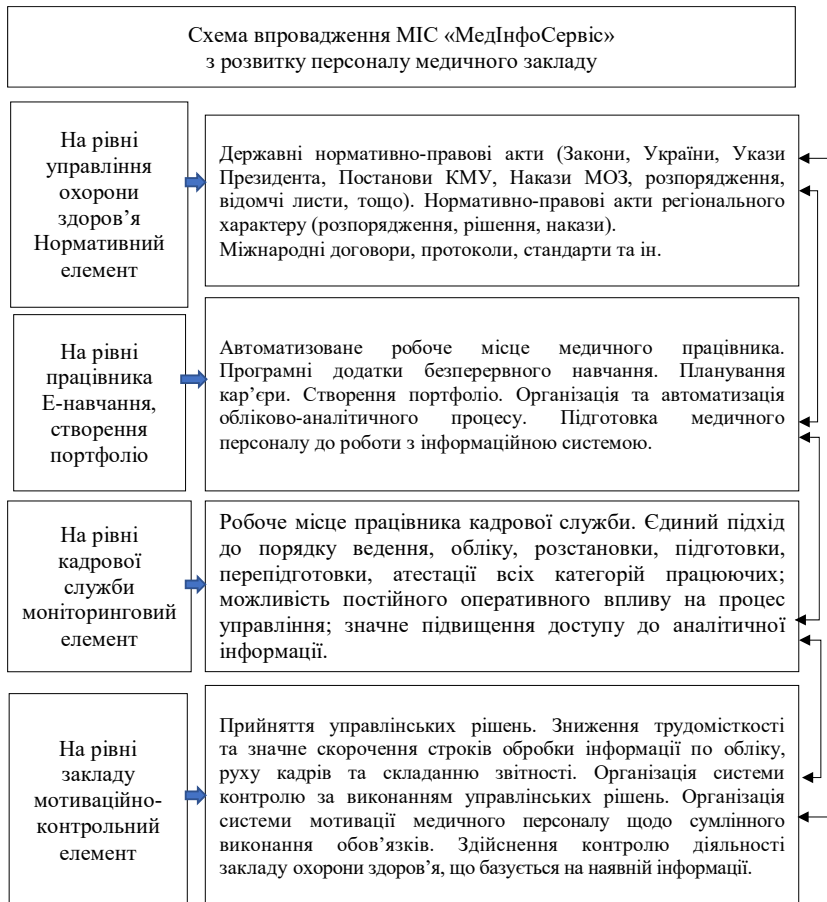


Рис. 9. Схема впровадження МІС «МедІнфоСервіс» з розвитку персоналу в умовах медичного закладу

*Джерело: розроблено на основі [11]*

- слабкий корпоративний дух;
- недостатня колегіальність;
- низька мотивація персоналу до покращення якості медичної допомоги;
- помірний ступінь кваліфікації медичних працівників;
- недостатній рівень довіри пацієнтів;
- значне професійне вигорання, медичних працівників.

Таким чином, проєкт розвитку персоналу медичного закладу на основі удосконалення інформаційно-комунікативної системи медичного закладу шляхом впровадження медичної інформаційної системи «МедІнфоСервіс» (далі – МІС «МедІнфоСервіс») сприятиме усуненню вище зазначених проблем.

Наступним важливим питанням є вибір моделі життєвого циклу програмного забезпечення (ЖЦ ПЗ) МедІнфоСервіс.

Взагалі, модель ЖЦ ПЗ включає в себе: 1) стадії; 2) результати виконання робіт на кожній стадії; 3) ключові події (або точки завершення робіт і прийняття рішень). Життєвий цикл складається з етапів, на кожному з яких породжується конкретний набір технічних рішень і документів, що відображають їх (при цьому для кожного етапу результатними є документи і рішення, прийняті на попередньому етапі) [12].

Таким чином, пропонується поетапна модель з проміжним контролем (рис. 10), яка передбачає розробку проєкту з циклами зворотного зв'язку.

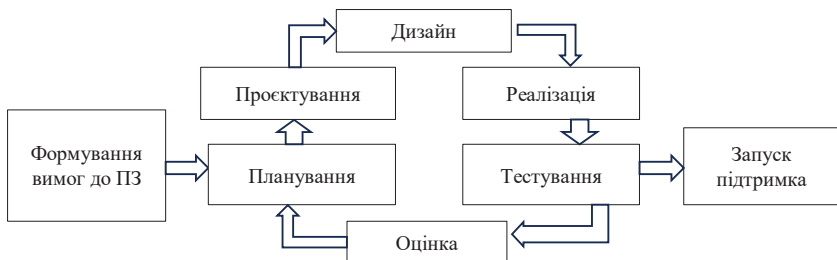


Рис. 10. Модель управління проєктом розвитку персоналу на основі впровадження програмного забезпечення «МедІнфоСервіс»

Джерело: побудовано на основі [12]

Як видно з рис. 10, процес створення ПЗ, зазвичай, носить ітераційний характер: результати чергової стадії часто викликають зміни в проєктних рішеннях, вироблених на більш ранніх стадіях [12].

Тепер маючи всю необхідну інформацію про проєкт можливо скласти паспорт проєкту, який представлений у табл. 4.

Як видно з табл. 4, потребують ретельного обґрунтування питання ресурсного забезпечення та джерела фінансування. Отже, у табл. 4 наведені орієнтовні цифри, які будуть залежати від конкретного закладу охорони здоров'я та його потреб.

Таблиця 4

**Паспорт проєкту розвитку персоналу медичного закладу**

| № | Найменування пункту                           | Опис  |
|---|---|---|
| 1 | 2   | 3   |
| 1 | Назва проєкту                                 | Проєкт розвитку персоналу медичного закладу на основі удосконалення інформаційно-комунікативної системи шляхом впровадження медичної інформаційної системи «МедІнфоСервіс» (МІС «МедІнфоСервіс»)  |
| 2 | Менеджер проєкту                              | Керівник відділу кадрів медичного закладу   |
| 3 | Проблема на вирішення якої направлений проєкт | Необхідність розвитку персоналу у відповідності до стратегії розвитку медичного закладу   |
| 4 | Зацікавлені сторони                           | Керівництво медичного закладу – отримує розвиток персоналу задля реалізації стратегії розвитку підприємства, створення цінності підприємства та задоволеності клієнта, підвищення якості послуг, збільшення об'єму послуг, підвищення прибутку підприємства та його розвиток, що дасть можливість досягти стратегічних цілей медичного закладу. Споживач-клієнт – підвищення лояльності, задоволеності від обслуговування та надання медичних послуг. |

Продовження таблиці 4

| 1  | 2   | 3  |
|----|---|--|
|    |   | Лікарі та фахівці підприємства – професійний розвиток, безперервне навчання, підвищення кваліфікації, збільшення особистісного капіталу, гідну оплату та премії, мотивацію до надання якісних послуг та кар’єрного зростання |
| 5  | Географія реалізації проєкту                | м. Дніпро  |
| 6  | Мета проєкту                                | Розвиток персоналу на основі удосконалення інформаційно-комунікативної системи медичного закладу   |
| 7  | Завдання проєкту                            | 1. Загальний обсяг проєкту.<br>2. Формування вимог до програмного забезпечення.<br>3. Планування та дизайн.<br>4. Реалізація та тестування.<br>5. Оцінка.<br>6. Запуск, підтримка  |
| 8  | Термін реалізації проєкту                   | Приблизно 3 місяці   |
| 9  | Ресурсне забезпечення, джерела фінансування | Потреба в інвестиціях у розмірі 16 953 тис. грн. Джерела фінансування кошти бюджету Дніпровської міської ради, об’єднаної територіальної громади (ОТГ), субвенції з державного бюджету                                       |
| 10 | Очікувані результати                        | Розвиток персоналу, автоматизація всіх бізнес-процесів з управління персоналом   |
| 11 | Інша інформація                             | Проєкт забезпечить розвиток персоналу, збільшення об’єму надання медичних послуг, збільшить задоволеність клієнтів, підвищить прибуток та забезпечить стратегічний розвиток підприємства в ринкових умовах                   |

*Джерело: розроблено авторами*

Наступним етапом в управлінні будь-якого проекту є етап структуризації робіт. Структура розподілу робіт (WBS) – це візуальна, ієрархічна та орієнтована на реалізацію деконструкція проекту. Керівники проектів використовують програмне забезпечення для управління проектами, щоб скласти та виконати структуру розподілу робіт. У поєднанні з діаграмою Ганта, що містить ієрархії WBS, програмне забезпечення для управління проектами може бути особливо ефективним для планування, складання графіків та виконання проектів [13].

Впровадження сучасних інформаційних технологій в систему управління медичним закладом вимагає певних капіталовкладень.

Згідно з табл. 4, потреба в інвестиціях складає 16 953 тис. грн. У табл. 5 наведений орієнтовний кошторис витрат за проектом.

Таблиця 5

**Орієнтовний кошторис проекту  
з розвитку персоналу медичного закладу**

| Категорія              | Найменування витрат   | Характеристика витрат            | Вартість, грн | Кількість, од. | Періодичність |
|------------------------|---|----------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| 1                      | 2   | 3                                | 4             | 5              | 6             |
| Програмне забезпечення | Ліцензії  | Придбання ліцензійного ПЗ        | 37 000        | —              | —             |
| Програмне забезпечення | За користування   | Абонплата за користування софтом | 12 000        | 8              | Щомісячно     |
| Команда проекту        | – менеджер проекту;<br>– менеджер;<br>– аналітик;<br>– програміст;<br>– тестувальник; | Заробітна плата всього           | 4 080 000     | 10             | Щомісячно     |

Продовження таблиці 5

| 1  | 2  | 3  | 4         | 5 | 6         |
|--|--|--|-----------|---|-----------|
|  | – інженер-тестувальник;<br>– технічний комунікатор;<br>– тренер для навчання персоналу |  |           |   |           |
| Забезпечення робочого процесу                              | Накладні витрати   | Витрати на канцтовари, папір, картриджи, послуги Інтернет, комунальні платежі, разом | 53 000    | — | Щомісячно |
| Вартість проекту тривалістю 3 місяці:<br>Всього, тис. грн: |  |  | 16 953,00 |   |           |

*Джерело: розроблено авторами*

Оцінка економічної ефективності, як правило, відбувається за трьома показниками – чистої приведеної вартості, індексу рентабельності та терміну окупності. У випадку медичних закладів, слід виходити із джерел фінансування, які були залучені, це доцільно розглядати для кожного закладу окремо.

Важливим наступним етапом в управлінні проектом розвитку персоналу є управління ризиками. В табл. 6 (див. с. 84–85) наведено перелік основних ризиків з управління персоналом медичного закладу, методи управління такими ризиками та роль впровадженого програмного забезпечення в цьому процесі.

Таким чином, як видно з табл. 6, впровадження ПЗ «МедІнфо-Сервіс: Медичні кадри» дає змогу вибудувати успішну стратегію управління кадровими ризиками.

Таблиця 6

**Управління ризиками персоналу на основі впровадженого програмного забезпечення «МедІнфоСервіс: Медичні кадри»**

| <b>Вид ризику персоналу</b>         | <b>Сутність ризику персоналу</b>  | <b>Результат, пов'язаний з впровадженням ПЗ «МедІнфоСервіс: Медичні кадри»</b>  |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>1</b>                            | <b>2</b>  | <b>3</b>  |
| 1. Ризики, пов'язані з персоналом   | Складнощі, пов'язані з наймом співробітників. Плинність кадрів, вигорання співробітників, взаємовідносини зі співробітниками, конфлікти на робочому місці, утиски, недостатня залученість співробітників [14] | Зниження трудомісткості та значне скорочення строків обробки інформації по обліку, руху кадрів та складанню звітності. Єдиний підхід до порядку ведення, обліку, розстановки, підготовки, перепідготовки, атестації всіх категорій працюючих; можливість постійного оперативного впливу на процес управління [11] |
| 2. Управління даними співробітників | Кібербезпека і конфіденційність даних   | Аутифікація та авторизація. Шифрування даних. Загальна безпека і правильне використання даних   |
| 3. Відповідність вимогам            | Комплаєнс управління персоналом   | Моніторинг доступу та аудит. Політики безпеки та внутрішні правила. Відповідність діяльності і політики численним законам і нормативним актам про безпеку на робочому місці та змінам трудового законодавства   |
| 4. Етика                            | Етична поведінка організації щодо співробітників  | Цифровізація забезпечує [14]:<br>– прийняття на роботу на умовах рівності можливостей;<br>– недискримінаційне робоче середовище;  |

Продовження таблиці 6

| 1                        | 2  | 3  |
|--------------------------|--|--|
|                          |  | – неупереджені процедури звільнення  |
| 5. Навчання та розвиток  | Необхідна кваліфікація та компетентності. Прагнення до зростання кар'єри. Обмеження кола учасників може здатися несправедливим по відношенню до тих, хто виключений [14] | Забезпечує рівний доступ до навчання та розвитку для всіх співробітників [14]                                    |
| 6. Компенсації та пільги | Справедлива оплата праці та пільги повинні підтримуватися для всього персоналу [14]  | Сприяє дотриманню нормативних вимог і допомагає співробітникам відчувати, що до них ставляться неупереджено [14] |
| 7. Злиття та поглинання  | Плинність кадрів   | Допомагає мінімізувати плинність кадрів  |

*Джерело: розроблено авторами на основі [11; 14]*

**Висновки.** Проведено дослідження теоретичних засад управління проектами розвитку, та проаналізовано негативні наслідки їх відсутності на підприємстві. Побудована Модель системи управління проектами розвитку та показано, що проект з розвитку персоналу займає головне місце в ній. Окрім того, підкреслено, що розвиток персоналу та навчання керівництва пов'язані між собою через створення команди проекту розвитку та інформаційно ґрунтуються на оновленій інформаційній системі підприємства, яка дозволяє навчати, оцінювати, мотивувати персонал, здійснювати підвищення кваліфікації, формувати резерви керівників тощо.

Зроблений критичний аналіз підходів до визначення дефініції «розвиток персоналу». Сформульовано сутність переваг розвитку персоналу для підприємства. Визначено напрями розвитку персоналу. Досліджено компетентнісний підхід на основі протистояння

американської та англійської шкіл. Зазначено, що найбільшу ефективність дає комбінація цих підходів. Розроблений концептуальний підхід до побудови моделі процесу управління персоналом за компетенціями. У роботі надано класифікацію проєктів з розвитку персоналу, який дає визначення щодо проєкту, який пропонується у даному дослідженні, як проєкту з управління персоналом у комбінації навчально-методичної та мотиваційної ознак з використанням сучасних ІТ-технологій.

Окреслено головні напрями стратегії розвитку медичного підприємства в рамках якої планується розвиток персоналу. Сформовано схему напрямів управління розвитком персоналу. Побудовано модель проєкту розвитку персоналу медичного закладу. Зазначено, що ініціація проєкту повністю відповідає Рамці цифрової компетенції працівника охорони здоров'я. Реалізація цього документа – важливий крок втілення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., Концепції розвитку цифрових компетентностей та Концепції розвитку електронної охорони здоров'я. Отже, сформовано основні елементи інформаційно-комунікативного процесу розвитку персоналу з використанням у проєкті програмного забезпечення «МедІнфоСервіс: Медичні кадри». Побудована схема впровадження МІС «МедІнфоСервіс» з розвитку персоналу в умовах медичного закладу. Розроблена Модель управління проєктом розвитку персоналу на основі впровадження програмного забезпечення «МедІнфоСервіс». Складений паспорт проєкту. Сформовано кошторис проєкту з розвитку персоналу. Досліджено управління ризиками персоналу на основі впровадженого ПЗ «МедІнфоСервіс: Медичні кадри». Таким чином, мета дослідження, а саме: розробка та управління проєктом розвитку персоналу медичного закладу з використанням сучасних цифрових ІТ-технологій, досягнуто.

### **Список використаних джерел**

1. Марченко М. М. Корпоративна система управління проєктами розвитку: сутність та процес створення. *Ефективність функціонування та економічний розвиток підприємства. Стратегія економічного*

*розвитку України*. 2010. № 26–27. С. 165–172. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/1065> (дата звернення: 20.04.2025).

2. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 2012 р. № 39, ст. 462. Дата оновлення: 05.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

3. Борданова Л. С., Рощина Н. В. Особливості розвитку персоналу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7863> (дата звернення: 20.04.2025).

4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (2). С. 144–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd\\_en\\_2014\\_7\(2\)\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_en_2014_7(2)_39) (дата звернення: 20.04.2025).

5. Управління проектом розвитку персоналу організації. Електронний ресурс. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/ЕНП%20Дзямулич/page5.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Дзямулич/page5.html) (дата звернення: 22.04.2025).

6. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. 2011. № 15–16. С. 82–87. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27349/1/Продан.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).

7. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16408/1/Маркова%20Н.%20С..pdf> (дата звернення: 22.04.2025).

8. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

9. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с. URL: [https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.2-URP\\_TSM.pdf](https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.2-URP_TSM.pdf) (дата звернення: 22.04.2025).

10. Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2025).

11. Інформаційні технології для медицини. За матеріалами офіційного сайту. URL: <https://www.infomed.ck.ua/products/polyclinic-stacionar> (дата звернення: 22.04.2025).

12. Управління ІТ-проектами в Microsoft Project: Комп'ютерний практикум : навч. посіб. для студентів спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» для всіх спеціалізацій / Л. М. Добровська, О. В. Аверьянова; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 152 с.

13. Організація проєктної діяльності : навч. посіб. / Л. В. Шинкарук, В. П. Биховченко, Т. О. Власенко, Ю. Г. Власенко. Київ : НУБіП України, 2021. 341 с.

14. Управління кадровими ризиками: керівництво для практиків. За матеріалами офіційного сайту. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/prf5hlfzn1-upravlnnya-kadrovimi-rizikami-kervnitsv> (дата звернення: 22.04.2025).

**KAPITON Alla Myroslavivna,**  
doct. of ped. science, cand. of ec. science,  
professor, professor of Department of Computer and  
Information Technologies and Systems,  
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”,  
Poltava, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7845-0883>

**TYSHCHENKO Dmytro Oleksandrovych,**  
cand. of ec. science, associate professor,  
associate professor of the Department of Software  
Engineering and Cyber Security,  
State University of Trade and Economics,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2193-9012>

**FRANCHUK Tamara Mykhailivna,**  
cand. of ec. science, associate professor of the Department  
of Accounting, Audit, and Taxation,  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7615-1276>

## 1.5. STRUCTURING AND MANAGEMENT OF INFORMATIZATION PROCESSES

**Introduction.** The global goal of informatization of the economy is to ensure the necessary level of information provision of enterprises, business associations, and industries, determined by the goals of the country’s socio-economic development. The main result