

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Вплив інформаційних технологій на систему  
управлінської діяльності»**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа  
освітньо-професійної програми Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело*

\_\_\_\_\_ Катерина БОГДАНОВИЧ

Виконала: здобувач вищої освіти  
групи ДЗДМ-61 Катерина БОГДАНОВИЧ  
Керівник: Світлана ЯРЕМЕНКО,  
к.філол.н., доцент  
Рецензент: Вероніка ДАРЧУК,  
к.е.н., доцент

**Київ 2025**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

Освітньо-професійна програма Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри документознавства та  
інформаційної діяльності

\_\_\_\_\_ Тетяна СИДОРЕНКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Богданович Катерини Андріївни**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Вплив інформаційних технологій на систему управлінської діяльності.

керівник кваліфікаційної роботи Світлана ЯРЕМЕНКО, к.філол.н., доцент.

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «15» жовтня 2024 р. № 320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «16» грудня 2024р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Мета дослідження полягає у вивченні впливу інформаційних технологій на систему управлінської діяльності, зокрема в управлінні персоналом медичного закладу.

Об'єкт дослідження – інформаційні технології, які впливають на систему процесів управлінської діяльності в організаціях.

Предмет дослідження – впровадження та використання інформаційних технологій в управлінських процесах, зокрема в управлінні персоналом медичного закладу КНП «Липоводолинська лікарня».

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Аналіз теоретичних підходів до використання інформаційних технологій в управлінській діяльності
2. Вплив інформаційних технологій на процеси управління
3. Аналіз систем управлінської діяльності

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «09» вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми         | 09.09.2024                    | виконано |
| 2     | Розроблення та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи    | 17.09.2024                    | виконано |
| 3     | Підготовка 1 розділу                                                   | 08.10.2024                    | виконано |
| 4     | Підготовка 2 розділу                                                   | 29.10.2024                    | виконано |
| 5     | Підготовка 3 розділу                                                   | 22.11.2024                    | виконано |
| 6     | Висновки                                                               | 29.11.2024                    | виконано |
| 7     | Підготовка остаточного варіанта роботи                                 | 12.12.2024                    | виконано |
| 8     | Написання відгуку науковим керівником                                  | 13.12.2024                    | виконано |
| 9     | Оформлення та представлення роботи на кафедрі та перевірка на плагіат  | 16.12.2024                    | виконано |
| 10    | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія | 18.12.2024                    | виконано |
| 11    | Попередній захист роботи                                               | 20.12.2024                    | виконано |
| 12    | Основний захист кваліфікаційної магістерської роботи                   | 21.01.2025                    | виконано |

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_

Катерина БОГДАНОВИЧ

Керівник кваліфікаційної \_\_\_\_\_

Світлана ЯРЕМЕНКО

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістр: 59 стор., 7 рис., 3 табл., 47 джерел.

*Метою* кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретичних підходів до використання ІТ в управлінській діяльності, розглянути типи інформаційних технологій та їх вплив на управлінські процеси.

*Об'єктом дослідження* в роботі є інформаційні технології, які впливають на систему процесів управлінської діяльності в організаціях.

*Предметом дослідження* є впровадження та використання інформаційних технологій в управлінських процесах, зокрема в управлінні персоналом медичного закладу КНП «Липоводолинська лікарня».

*Короткий зміст роботи:* у першому розділі представлено огляд теоретичних аспектів інформаційних технологій в управлінській діяльності, визначено ключові поняття, розглянуто наукові дослідження та авторські підходи до впровадження ІТ в управлінські процеси. У другому розділі аналізуються типи інформаційних технологій, системи управління та їхній вплив на управлінські процеси, зокрема на ефективність функціонування організацій. Третій розділ зосереджено на вивченні впливу ІТ на управління персоналом у медичному закладі, зокрема в КНП «Липоводолинська лікарня», де розглянуто механізми управління персоналом та оцінено ефективність впровадження ІТ у цьому контексті.

*Ключові слова:* інформаційні технології, інформаційно-комунікаційні технології, управлінська діяльність, система управління, процес управління.

## **ABSTRACT**

The text part of the qualification work for the degree of Master: 80 pages, 7 figures, 3 tables, 47 sources.

The purpose of the qualification work is a comprehensive analysis of theoretical approaches to the use of IT in management activities, to consider the types of information technologies and their impact on management processes.

The object of research in the work is information technologies in management activities.

The subject of research is the implementation and use of information technologies in management processes.

Summary of the work: the first section presents an overview of the theoretical aspects of information technologies in management activities, defines key concepts, considers scientific research and author's approaches to the implementation of IT in management processes. The second section analyzes the types of information technologies, management systems and their impact on management processes, in particular on the effectiveness of the functioning of organizations. The third section focuses on studying the impact of IT on personnel management in a medical institution, in particular in the KNP "Lypovodolinska Hospital", where the mechanisms of personnel management are considered and the effectiveness of IT implementation in this context is assessed.

Keywords: information technology, information and communication technologies, management activities, management system, management process.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....</b>                                                                                                         | <b>7</b>  |
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                             | <b>8</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО<br/>ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В<br/>УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>                | <b>11</b> |
| 1.1. Сутність теоретичних понять .....                                                                                                        | 11        |
| 1.2. Огляд наукових досліджень та авторських підходів до<br>впровадження ІТ в управлінську діяльність .....                                   | 13        |
| 1.3. Роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності<br>управлінських процесів .....                                                  | 18        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА<br/>ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ .....</b>                                                          | <b>25</b> |
| 2.1. Типи інформаційних технологій.....                                                                                                       | 25        |
| 2.2. Аналіз систем управлінської діяльності .....                                                                                             | 27        |
| 2.3. Вплив автоматизованих систем на процеси управління в<br>організаціях.....                                                                | 32        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА<br/>ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ<br/>КНП «ЛИПОВОДОЛИНСЬКА ЛІКАРНЯ».....</b> | <b>35</b> |
| 3.1. Загальні характеристики діяльності КНП «Липоводолинська<br>лікарня» .....                                                                | 35        |
| 3.2. Механізми управління персоналом КНП «Липоводолинська<br>лікарня» .....                                                                   | 44        |
| 3.3. Вплив інформаційних технологій на процеси управління в КНП<br>«Липоводолинська лікарня» .....                                            | 46        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                                         | <b>51</b> |
| <b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                                      | <b>54</b> |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

**ІТ** – інформаційні технології

**АСУ** – автоматизовані системи управління

**ІТ-інфраструктура** – сукупність апаратних та програмних засобів, що забезпечують функціонування інформаційних технологій в організації

**ІТ-система** – набір програмних і апаратних засобів, що забезпечують автоматизацію управлінських процесів

**ERP-система** – система планування ресурсів підприємства

**CRM-система** – система управління взаємовідносинами з клієнтами

**КНП** – комунальне некомерційне підприємство

**ПЗ** – програмне забезпечення

**ІІ** – персональні інформаційні технології

**ТСРМ** – технології системи розвитку менеджменту

**БД** – база даних

**АІ** – штучний інтелект

**МІС** – медична інформаційна система

**БП** – бізнес-процеси

**ВП** – впровадження програмного забезпечення

**ІТ-стратегія** – стратегія використання інформаційних технологій в організації

**ІТ-безпека** – заходи щодо захисту інформаційних систем від несанкціонованого доступу та використання

**УЗ** – управлінська звітність

**МОЗ** – Міністерство охорони здоров'я

**ППК** – персональний комп'ютер

**Інтернет** – глобальна комп'ютерна мережа

**МСЕ** – медичне стандартне забезпечення

**АРМ** – автоматизоване робоче місце

**ЕКГ** – електрокардіографія

**КПП** – контроль персональних процесів

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки та технологій вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів в організаціях, адже зміни в зовнішньому середовищі, такі як глобалізація, технічний прогрес та нові вимоги споживачів, створюють необхідність для швидкого адаптування та оптимізації внутрішніх процесів. Інформаційні технології (ІТ) стали ключовими інструментами для досягнення цих цілей. Вони дають можливість автоматизувати рутинні завдання, знижувати витрати на ресурси та час, а також покращувати точність і швидкість прийняття управлінських рішень.

ІТ відкривають нові горизонти для бізнесу, оскільки дозволяють інтегрувати різноманітні системи, оптимізувати комунікацію між різними підрозділами та зменшувати людський фактор, що значно знижує ймовірність помилок. Зокрема, це є важливим для організацій, які прагнуть забезпечити високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності. Використання новітніх технологій у сфері управлінських процесів дозволяє не тільки зменшити витрати, але й підвищити якість обслуговування, розширити ринки збуту та покращити взаємодію з клієнтами. З огляду на глобалізацію, яка об'єднує ринки і робить їх більш конкурентними, ІТ допомагають організаціям оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та швидко адаптуватися до нових умов. Управлінці, використовуючи сучасні технології, можуть отримувати доступ до великих масивів даних, аналізувати інформацію та приймати більш обґрунтовані рішення.

Особливо важливою є роль ІТ у сфері управління персоналом, оскільки ефективне управління людьми є основою для успіху будь-якої організації. Завдяки ІТ можна автоматизувати багато процесів, таких як облік робочого часу, кадрові питання, навчання та розвиток співробітників. Системи управління персоналом дозволяють моніторити продуктивність праці,

розвивати кар'єрні траєкторії та створювати персоналізовані плани навчання для кожного працівника.

Особливо це актуально для медичних установ, де ефективність управління може безпосередньо впливати на якість обслуговування пацієнтів. Використання ІТ в управлінні медичними закладами дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й поліпшити взаємодію між лікарями, медсестрами, адміністраторами та пацієнтами, що в кінцевому підсумку веде до підвищення рівня медичних послуг. Таким чином, інтеграція інформаційних технологій у процеси управління є важливим фактором для підвищення ефективності діяльності організацій. Вони допомагають не лише зменшити витрати, але й забезпечують конкурентні переваги, сприяючи швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, а також підвищують загальну ефективність організації. Тому вивчення ролі ІТ в управлінській діяльності, зокрема в управлінні персоналом, є критично важливим для організацій у всіх сферах, включаючи медичні заклади, де швидкість і точність прийняття рішень безпосередньо впливає на результати діяльності.

**Метою** кваліфікаційної роботи є аналіз впливу інформаційних технологій на систему управлінської діяльності, зокрема в управлінні персоналом медичного закладу, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів через впровадження ІТ.

**Завдання** дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до використання інформаційних технологій в управлінській діяльності.
2. Вивчити типи інформаційних технологій та їх вплив на управлінські процеси.
3. Дослідити системи управлінської діяльності та їх інтеграцію з ІТ.
4. Оцінити вплив ІТ на процеси управління персоналом в медичному закладі КНП «Липоводолинська лікарня».

5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні **методи** дослідження, зокрема: аналіз і синтез, порівняльний метод, системний підхід, методи статистичного та контент-аналізу, а також методи обробки даних, що дозволяють оцінити ефективність впровадження ІТ у процеси управління.

**Об'єктом** дослідження є інформаційні технології, які впливають на систему процесів управлінської діяльності в організаціях.

**Предметом** дослідження є впровадження та використання інформаційних технологій в управлінських процесах, зокрема в управлінні персоналом медичного закладу КНП «Липоводолинська лікарня».

**Практична цінність дослідження:** результати дослідження можуть бути використані для удосконалення управлінських процесів в медичних закладах, зокрема в управлінні персоналом, через впровадження інформаційних технологій. Практичні рекомендації, що будуть розроблені в результаті роботи, сприятимуть підвищенню ефективності роботи організації, зменшенню витрат, поліпшенню якості медичних послуг та забезпеченню конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. У першому розділі здійснено теоретичний аналіз використання інформаційних технологій в управлінській діяльності. У другому розділі розглянуто типи інформаційних технологій та їх вплив на управлінські процеси в організаціях. У третьому розділі досліджено вплив ІТ на процеси управління персоналом в КНП «Липоводолинська лікарня». Кожен розділ містить відповідні підрозділи, аналіз літературних джерел та наукових підходів до досліджуваної проблеми.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

# **РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

## **1.1. Сутність теоретичних понять**

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управлінні підприємством стає ключовою складовою сучасного бізнесу. Ці технології значно спрощують виконання управлінських завдань, підвищують ефективність процесів та сприяють прийняттю раціональних рішень. Крім того, вони забезпечують підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов і адаптуватися до нових технологічних та економічних викликів.

ІКТ відкривають широкі перспективи у налагодженні співпраці з партнерами, клієнтами й постачальниками в режимі реального часу, незалежно від їх географічного розташування. Сприяючи впровадженню інновацій, вони дають змогу запроваджувати новітні технології, модернізувати виробничі процеси та розробляти сучасні бізнес-моделі для досягнення стратегічних цілей. Крім того, інформаційно-комунікаційні технології надають ефективні інструменти для стратегічного аналізу, планування та контролю. Завдяки цьому підприємства можуть формулювати свої довгострокові цілі та реалізовувати їх у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища, що швидко змінюється [34, с. 35].

У зв'язку з запровадженням воєнного стану в Україні, питання термінової оптимізації управлінських процесів шляхом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та оновлення стратегій діяльності в умовах інноваційного розвитку набуває особливої важливості. Перегляд стратегій стає ключовим етапом адаптації до нових викликів і підтримання національної стійкості в умовах конфлікту. Інноваційні ініціативи на державному рівні можуть включати нові підходи до комунікації, культурні

проекти та соціальні програми, спрямовані на зміцнення громадської єдності й підтримку населення, що, своєю чергою, дозволить ефективніше реагувати на кризи та вирішувати нагальні завдання. Експерти у сфері інформаційно-комунікаційних технологій пропонують використовувати різноманітні інформаційні рішення для забезпечення сталого розвитку й оптимізації бізнес-процесів. Сучасний ринок пропонує широкий вибір систем для управління бізнес-процесами, однак особливий інтерес викликають системи автоматизації, зокрема технології BPA та RPA, які демонструють значний потенціал у підвищенні ефективності управління.

Автоматизація бізнес-процесів (BPA, Business Process Automation) передбачає використання цифрових технологій для оптимізації виконання повсякденних рутинних завдань співробітників. Її ключовою метою є упорядкування та стандартизація окремих бізнес-процесів, таких як прийом дзвінків клієнтів, оформлення й доставка замовлень тощо. Роботизація бізнес-процесів (RPA, Robotic Process Automation) є більш технологічним і вдосконаленим підходом до автоматизації. Вона використовує інструменти та методи, включаючи машинне навчання, аналіз даних (data mining) і чат-боти, для автоматичного виконання простих повторюваних завдань. Завдяки цьому RPA дозволяє ефективно виконувати такі процеси, як створення звітів, відправлення електронних листів або заповнення документів [35].

Оскільки інтеграція всіх згаданих програмних продуктів в єдину систему управління підприємством залишається проблемою, застосування RPA-технологій розглядається як ефективне рішення. Цей підхід забезпечує низку переваг, зокрема оперативність і достовірність даних, прозорість операцій, зменшення впливу «людського фактору», оптимізацію витрат, покращення взаємодії з клієнтами та можливість дистанційного управління бізнес-процесами.

Разом із перевагами застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) виникають і певні ризики, які необхідно враховувати під час їх впровадження та використання. Зокрема, високий рівень залежності від ІКТ

може створювати загрозу для захисту інформації, особливо з точки зору конфіденційності даних. Кіберзлочинність, зокрема атаки хакерів, віруси та інші загрози, здатна призводити до витоків інформації та порушення безпеки даних. Також проблемою залишається недостатня кваліфікація персоналу: сучасні технології вимагають глибоких знань і професійних навичок, а їхня відсутність може стати причиною помилок і збоїв у роботі систем.

Ще одним важливим фактором є залежність від постачальників технологій. Збої у їхній роботі або зміни в корпоративній політиці постачальника можуть негативно вплинути на стабільність функціонування підприємства. Також варто зважати на витрати, пов'язані із впровадженням і підтримкою новітніх технологій. Початкові інвестиції та постійні витрати на оновлення обладнання й підтримку систем можуть стати суттєвим фінансовим навантаженням. Окрім цього, можливі програмні помилки чи недоліки інформаційних систем здатні ускладнювати реалізацію бізнес-процесів. Важливо розуміти, що впровадження та розвиток ІКТ — це безперервний процес, який потребує постійної уваги та адаптації. Тому при плануванні слід враховувати тривалість і ресурсоемність цього процесу, а також інтегрувати його у стратегічне визначення OKR (Objectives and Key Results).

## **1.2. Огляд наукових досліджень та авторських підходів до впровадження ІТ в управлінську діяльність**

У сучасних умовах розвитку суспільства та активного процесу інтеграції України до європейської спільноти посилюється вплив на динаміку змін у внутрішньому економічному та інформаційному середовищі. Одним із ключових завдань стає формування ефективної системи документальної комунікації. У зв'язку з цим зростає популярність інноваційних інструментів для оптимізації управлінських процесів. Така система не лише забезпечує доступ до інформаційних ресурсів, але й сприяє значному скороченню часу,

необхідного для вирішення завдань, пов'язаних із документообігом. Завдяки електронному документообігу з'являються нові можливості для вдосконалення системи публічного управління.

Підприємства все частіше використовують електронний формат обміну документами, що дає змогу перейти від традиційного паперового документообігу до цифрового. Це значно прискорює робочі процеси, спрощує виконання завдань працівниками та мінімізує часові витрати, пов'язані з обробкою документів. У сучасних умовах політико-економічна ситуація вимагає підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, і впровадження електронного документообігу створює можливість для тривалого збереження документів у безпечному середовищі. Всі процеси електронного обміну документами регулюються чинним законодавством України та базуються на укладених між сторонами договорах, які визначають порядок та умови їхньої взаємодії [13, с. 252].

Огляд сучасних досліджень та публікацій показує, що питання впровадження електронного документообігу в систему державного управління вивчалось з різних перспектив. Серед них виокремлюються роботи, які досліджують теоретичні засади управління якістю освіти в закладах середньої освіти (Л. Ващенко), механізми державного управління якістю середньої освіти в Україні (Т. Лукина), а також функції публічного управління, зокрема через електронні системи (І. Бородін). Значну увагу приділено аналізу ролі електронного документообігу у взаємодії між територіальними громадами та закладами вищої освіти (Н. Васиньова), що демонструє важливість електронних систем для модернізації управлінських процесів.

Дослідження тенденцій та перспектив розвитку електронного документообігу також є важливим напрямом, зокрема, робота М. Величкевича, яка висвітлює майбутні напрямки цього процесу. Інтелектуалізація та вдосконалення інтерфейсів систем електронного документообігу, згідно з дослідженням А. Гречка, є важливим етапом у забезпеченні зручності та ефективності роботи з електронними документами. Крім того, питання

організації електронного документообігу на підприємствах, представлене в роботах Н. Козлової, розкриває важливість таких систем для підвищення ефективності діловодства у бізнес-сфері [33].

Використання інформаційних технологій для покращення управлінських процесів на підприємствах, зокрема в контексті підвищення їх ефективності, є ще однією важливою темою, що висвітлена в роботах В. Кравця. Такий аналіз дає змогу оцінити можливості для застосування інформаційних технологій в державному управлінні та на підприємствах, підкреслюючи важливість цифровізації як фактору ефективності [36].

Додатково було приділено увагу управлінню процесами Workflow (М. Круковський), основам організації електронного документообігу (О. Матвієнко), управлінському документуванню (Ю. Палеха), менеджменту документообігу в інформаційних системах освіти (Н. Задорожна) та новим інформаційним технологіям у сфері управління закладами освіти (В. Іценко). Ці дослідження відображають різноплановий підхід до вивчення електронного документообігу, що охоплює як загальні аспекти організації, так і конкретні напрямки його застосування у різних сферах.

У нашому дослідженні важливе значення мають положення, встановлені Державною уніфікованою системою документації (2000), а також стандарти електронного документообігу та відповідні законодавчі норми. Зокрема, до ключових документів належать Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003) і «Про інформацію» (1992). Водночас, стрімкий розвиток технологій у сфері електронного документообігу зумовлює необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової та законодавчої бази. Це особливо важливо для забезпечення захисту авторських прав у контексті інтеграції інформаційних технологій у документообіг. Значущими кроками в цьому напрямі стало ухвалення Законів «Про електронні документи та електронний документообіг» (№ 851-IV) і «Про електронний цифровий підпис» (№ 852-IV) від 22 травня 2003 року, які стали фундаментом для правового регулювання електронного документообігу в Україні. Однак

питання оновлення законодавства залишаються актуальними, оскільки динамічний прогрес у сфері технологій вимагає постійного коригування нормативно-правових актів відповідно до нових викликів [14].

Важливим етапом у становленні інформаційних технологій в Україні стало видання Указу Президента України № 1497/2005 від 20 жовтня 2005 року під назвою «Про першочергові завдання з упровадження сучасних інформаційних технологій». Цей документ підкреслює необхідність удосконалення нормативно-правової бази для розробки та впровадження сучасних технологій, що дозволить адаптувати українське законодавство до стандартів Європейського Союзу. Важливість цього Указу полягає в тому, що він став основою для подальших кроків у інтеграції України до європейської інформаційної інфраструктури [15].

На додачу до цього, 4 листопада 2005 року Верховна Рада України ухвалила «Завдання Національної програми інформатизації на 2006–2008 роки», яка стала важливим документом для стратегічного розвитку ІТ-сфери в Україні. Визначено низку пріоритетних напрямів, серед яких особливу увагу приділено вирішенню юридичних та організаційних питань, необхідних для успішного впровадження сучасних інформаційних технологій. Одним із ключових завдань стало створення правових основ для електронного документообігу, включаючи впровадження електронного цифрового підпису, що сприятиме автоматизації багатьох процедур і полегшить взаємодію між органами влади та громадянами [27].

Програма також визначає пріоритети, пов'язані з розвитком інформаційної системи «Електронний уряд», яка покликана забезпечити зручний доступ громадян до державних послуг, а також сприяти спрощенню адміністративних процедур. У рамках цієї програми приділяється велика увага питанням інформаційної безпеки, захисту національного сегмента Інтернету, а також протидії кіберзлочинності, що є важливими аспектами для захисту інформаційних ресурсів і забезпечення надійності та конфіденційності даних, оброблюваних через електронні системи.

Таким чином, ці документи стали важливими етапами в розвитку ІТ-інфраструктури України та її інтеграції в європейський простір, визначивши пріоритети для вдосконалення правового середовища і забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації інформаційних технологій.

Різні аспекти застосування інформаційних технологій у державному управлінні були предметом досліджень як вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед українських авторів варто відзначити роботу К. Линьова, який аналізує взаємозв'язок між інформацією як ключовим елементом і державною службою як процесом; праці М. Дурмана, О. Дурмана і Я. Лінецької, які висвітлюють перспективи використання інформаційних технологій у публічному адмініструванні; дослідження Т. Голобородько та О. Дубіної, що розглядають інформаційно-технологічне забезпечення публічного адміністрування в країнах ЄС; роботи М. Негрей, присвячені питанням кібербезпеки; Т. Тишкуна, який аналізує впровадження інформаційних систем у державному управлінні; І. Лук'яненко, яка досліджує розвиток соціально-економічної сфери та ринку праці; Л. Гур'янову, що також зосереджується на проблемах кібербезпеки; В. Токарчука, який досліджує забезпечення енергетичної стабільності; та В. Микитюка, який розглядає оптимізацію державного управління через застосування інформаційних ресурсів [23, с. 21].

Зарубіжні дослідження, присвячені аналізу ролі інформаційних технологій у державному управлінні, базуються на роботах провідних учених, які вивчали взаємозв'язок між ІТ та публічним адмініструванням. Наприклад, Д. Рам досліджував вплив інформаційних технологій на розвиток теорії публічного адміністрування, акцентуючи увагу на їхній ролі у модернізації управлінських процесів та підвищенні ефективності державних органів. А. Нортроуп зосереджувався на інтеграції понять «інформаційні технології» і «публічне адміністрування», аналізуючи їхню взаємодію та формування нових управлінських парадигм у державному секторі. К. Реддік-Джонсон пропонував

узагальнене бачення зв'язку між публічним адмініструванням і ІТ, підкреслюючи значення цифрових технологій для розвитку управлінських структур та покращення комунікації з громадянами. У свою чергу, Й. Сінха визначав значення інформаційно-комунікаційних технологій для публічного управління, акцентуючи увагу на тому, як ці технології сприяють підвищенню прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Ці дослідження відображають важливість інформаційних технологій для трансформації публічного адміністрування та зростання його ефективності в умовах сучасних викликів.

### **1.3. Роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності управлінських процесів**

Цифрові медіа — це сучасні платформи та інструменти, які базуються на цифрових технологіях і використовуються для поширення інформації та взаємодії з широким колом аудиторії. Серед таких засобів можна виділити новинні портали, соціальні мережі, блоги, платформи для відеохостингу, стримінгові сервіси та інші онлайн-ресурси, які забезпечують оперативну передачу даних, обговорення актуальних тем і формування громадської думки. Головними рисами цифрових медіа є:

- Швидкість поширення інформації — можливість миттєво передавати дані по всьому світу.
- Інтерактивність — забезпечення взаємодії з користувачами через коментарі, опитування чи інші механізми зворотного зв'язку.
- Мультимедійність — підтримка різноманітних форматів контенту, таких як текст, графіка, відео чи аудіо.
- Доступність — цілодобовий доступ до інформації з різних пристроїв, включаючи смартфони, комп'ютери та планшети.

- Аналітичні можливості — збір і аналіз даних про поведінку та вподобання користувачів, що дозволяє краще розуміти їхні потреби [17, с. 43].

Беручи до уваги наведене вище, варто підкреслити переваги цифрових медіа, серед яких можна виокремити такі аспекти: розширення доступу до інформації, що сприяє демократизації знань та підвищенню рівня обізнаності громадян; зниження витрат на комунікацію, оскільки онлайн-формати є більш економічними у порівнянні з друкованими виданнями чи телебаченням; збільшення залученості громадян – цифрові платформи надають можливість безпосередньо брати участь у дискусіях щодо важливих соціальних питань та інших тем [26].

Отже, можна зазначити, що цифрові засоби масової комунікації сьогодні є не лише ключовим компонентом сучасного інформаційного середовища, який, незважаючи на певні виклики, має значний потенціал для розвитку публічної комунікації, але й важливим інструментом у роботі державних органів. Вони широко застосовуються для інформування населення, організації консультацій, налагодження зворотного зв'язку з громадськістю тощо. Використання таких цифрових каналів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зміцненню довіри до органів влади та залученню громадян до процесу прийняття управлінських рішень.

Обсяги інформації, які необхідно опрацювати для прийняття ефективних управлінських рішень, настільки значні, що вони перевищують людські можливості. Якість цих рішень залежить від рівня розвитку джерел і засобів, що використовуються в процесі. Впровадження цифрових технологій у прийняття рішень дає змогу враховувати не лише всю доступну інформацію, а й контекстні дані, які недоступні для традиційних систем. Цифрові комунікаційні засоби стали ключовим інструментом для управлінців, оскільки забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації та дозволяють аналізувати громадську думку. Вони допомагають приймати обґрунтовані рішення завдяки можливостям моніторингу суспільних настроїв через соціальні мережі, отриманню зворотного зв'язку від громадян, що сприяє

прозорості управління, а також застосуванню аналітики великих даних для планування та прогнозування.

Сьогодні вплив цифровізації на процес ухвалення управлінських рішень дедалі більше розглядається крізь призму змін у вимогах до компетенцій керівників, системи освіти, набуття нових умінь та перекваліфікації. Керівники повинні постійно розвивати свої інтелектуальні, аналітичні та творчі здібності, щоб відповідати можливостям, які відкривають інформаційні та цифрові технології. Це підсилює значення як особистості, що приймає управлінські рішення, так і колективних органів, наділених повноваженнями та відповідальністю за наслідки своїх рішень [8].

За таких обставин цифрова готовність виступає ключовим елементом інформаційного суспільства та невід’ємною складовою професійних навичок публічних управлінців, набуваючи дедалі більшої значущості. Це пояснюється тим, що цифрові технології проникають у всі сфери нашого життя – від особистих стосунків до бізнесу й державного управління. Уміння ефективно застосовувати цифрові інструменти (цифрова компетентність) стає необхідною умовою для сучасного життя. Ця компетентність є ключовим елементом реалізації принципів сучасного нетократичного публічного управління, яке зосереджується на значенні знань, інформації та мережевих структур у процесах управління. Влада в такій системі розподіляється між громадянами та іншими учасниками управлінських процесів, а не концентрується в руках обраних лідерів чи керівників. Нетократичне управління має на меті зробити відносини між владою та громадянами більш прозорими й ефективними, шляхом створення електронних платформ, широкого використання цифрових засобів масової комунікації та заохочення громадян до активного їх використання [25, с. 162].

Ураховуючи важливість та необхідність розвитку цифрових компетенцій, можна виділити кілька основних груп навичок, які повинні бути притаманні не лише державним управлінцям, а й звичайним громадянам, котрі

можуть активно залучатися до управлінських процесів через комунікацію з органами публічної влади. До таких навичок належать:

1. Базові цифрові навички, що необхідні для повсякденного користування технологіями. Це включає в себе вміння здійснювати пошук інформації в Інтернеті, створювати та підтримувати акаунти в соціальних мережах, працювати з електронною поштою та іншими основними інструментами онлайн-взаємодії.

2. Навички для початкової роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ), які дають змогу здійснювати налаштування програмного забезпечення, сервісів, пристроїв та базових цифрових інструментів. Ці навички важливі для ефективної організації особистого робочого простору та забезпечення безпечного користування технологіями.

3. Стандартні цифрові навички, що є необхідними для активної участі в професійному та соціальному житті, включаючи вміння створювати і працювати з цифровим контентом, використовувати онлайн-ресурси та сервіси для виконання робочих завдань, а також здатність ефективно аналізувати та обробляти інформацію, що отримується з різних джерел [18].

4. Спеціалізовані навички, які передбачають професійну діяльність у галузі ІТ, такі як програмування, адміністрування комп'ютерних мереж, аналітика даних та інші технічні знання, що потрібні для роботи в сферах, безпосередньо пов'язаних із цифровими технологіями.

5. Соціальні компетенції та особисті якості, які включають креативність, здатність до критичного мислення, емоційну чутливість та вміння працювати в команді. Ці якості допомагають не лише взаємодіяти з іншими учасниками процесу, але й бути більш ефективними в умовах швидких змін та технологічних нововведень [12, с. 161].

Таким чином, комплексний розвиток цифрових компетенцій є ключовим для забезпечення активної участі громадян у сучасних управлінських процесах. Володіння цими навичками сприяє не тільки підвищенню особистої

ефективності, а й зміцненню демократичних процесів через більш прозору і доступну взаємодію з органами влади.

Досвід ряду європейських країн, таких як Данія, Естонія, Фінляндія, Швеція, Ісландія та інших, свідчить, що висока цифрова грамотність і активне впровадження цифрових комунікацій у публічне управління можуть бути ефективними та сприяти створенню прозорого управлінського середовища і вдосконаленню електронного урядування. Європейська модель передбачає активну роль національних урядів і недержавних організацій у процесі прийняття рішень, де важливу роль відіграє участь громадян через інформаційно-комунікаційні технології та цифрові медіа. Громадяни Європи мають можливість взаємодіяти з урядовими структурами в реальному часі. Однією з ключових особливостей європейської моделі нетократичного управління є розвиток "цифрової держави", яка ґрунтується на використанні цифрових технологій та соціальній згуртованості різних народів Європи. Програма "Digital Europe" активно сприяє розвитку національної електронної демократії, і більшість європейських країн успішно реалізують її проєкти [24, с. 81].

Незважаючи на важливість і актуальність застосування цифрових засобів масової комунікації, вони також породжують низку проблем і недоліків, які ускладнюють роботу органів публічної влади та їх взаємодію з громадськістю. До основних труднощів належать: інформаційний перевантаження (надмірна кількість інформації в цифрових медіа ускладнює прийняття рішень, оскільки керівники змушені обробляти велику кількість даних, що створює труднощі у фільтрації важливої інформації); неперевірені відомості (цифрові медіа часто є джерелами неправдивої або фальшивої інформації, що може призвести до прийняття рішень на основі хибних даних, що негативно позначається на результатах); відсутність особистих контактів (цифрові канали спілкування позбавляють можливості для безпосереднього особистісного взаєморозуміння, що важливо для ефективної комунікації та усвідомлення позиції громадськості); емоційна відстань (віртуальні

комунікації можуть знижувати рівень емпатії та порозуміння між учасниками, що є необхідним для побудови довіри та ефективної співпраці); залежність від технологій (недосконала або застаріла інфраструктура інформаційно-комунікаційних технологій уповільнює прийняття рішень); кіберзагрози (використання цифрових платформ збільшує ризики витоку конфіденційних даних та кібератак, що ставить під загрозу безпеку управлінської інформації); нерівність доступу (не всі учасники мають рівний доступ до цифрових технологій, що створює дисбаланс у можливостях виражати свою думку та впливати на прийняття рішень); зниження критичного мислення (постійний потік інформації зменшує здатність керівників об'єктивно оцінювати ситуацію і ухвалювати виважені рішення); ризик маніпуляцій (цифрові канали можуть бути використані для маніпулювання громадською думкою через дезінформацію та пропаганду); обмеження формату (деякі управлінські питання важко розглядати в цифровому середовищі, особливо коли йдеться про складні або чутливі теми) [5, с. 108].

Ці питання підкреслюють важливість обережного використання цифрових засобів масової комунікації в управлінні та необхідність поєднання традиційних і сучасних методів для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Для вирішення існуючих проблем необхідно розробити та впровадити комплексні заходи на всіх рівнях публічного управління, які сприятимуть більш ефективному використанню цифрових технологій у процесі ухвалення рішень. Це може включати: створення спеціалізованих механізмів і інструментів для збору та аналізу інформації, що допоможе зменшити інформаційний шум і зосередитися на ключових джерелах; перевірку достовірності інформації за участі експертів для оцінки надійності даних і контенту, що поширюється через цифрові канали; поєднання цифрових комунікацій з особистими зустрічами, нарадами та телефонними розмовами для збереження емоційного аспекту взаємодії та ухвалення збалансованих рішень; підвищення цифрової грамотності управлінців та громадськості через навчання цифровим комунікаціям і медіаграмотності, що дозволить краще

оцінювати інформацію і ефективно використовувати цифрові платформи; забезпечення доступу до необхідних цифрових технологій для кожного, що сприяє соціальній рівності, поліпшенню соціального діалогу та підвищенню ефективності управлінських рішень [32, с. 39]. Аналітичні інструменти та платформи здатні оперативно надавати інформацію про громадську думку та суспільні тенденції. Крім того, необхідно забезпечити високий рівень кібербезпеки для захисту даних та уникнення витоків інформації, а також використовувати цифрові платформи для залучення громадян до процесу прийняття рішень через онлайн-опитування, обговорення та петиції. Постійний моніторинг і зворотний зв'язок за допомогою цифрових засобів дозволяють коригувати управлінські стратегії вчасно. Застосування передових технологій, таких як штучний інтелект, допомагає покращити процеси прийняття рішень і аналізу даних [7, с. 192].

Звісно, наведені рекомендації не є вичерпним переліком заходів для покращення ефективності використання цифрових засобів масової комунікації в управлінському процесі. Однак їх впровадження допоможе підвищити результативність застосування цифрових комунікаційних інструментів в управлінській діяльності, що, в свою чергу, дозволить ухвалювати більш обґрунтовані та зважені рішення.

## **РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ**

### **2.1. Типи інформаційних технологій**

Інформаційні технології (ІТ) є важливою складовою сучасних управлінських систем, що забезпечують ефективність прийняття рішень, організації роботи та оптимізації бізнес-процесів. Типи інформаційних технологій в управлінських системах можна класифікувати за функціональним призначенням, рівнем управління, типом обробки даних і технологічними особливостями.

Технології підтримки операційної діяльності орієнтовані на забезпечення ефективного виконання щоденних операційних завдань організації. Сюди входять:

- Системи управління транзакціями (Transaction Processing Systems, TPS): забезпечують автоматизацію рутинних операцій, таких як обробка замовлень, фінансових операцій, управління запасами тощо.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning): інтегрують основні бізнес-процеси компанії, такі як бухгалтерія, логістика, виробництво та управління персоналом.

CRM-системи (Customer Relationship Management): допомагають управляти взаємовідносинами з клієнтами, аналізувати їх поведінку та налаштовувати персоналізований підхід [37].

Технології для аналізу та прийняття управлінських рішень орієнтовані на підтримку прийняття рішень, аналіз даних і прогнозування:

Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS): дозволяють аналізувати великі обсяги даних, моделювати сценарії та вибирати оптимальні стратегії.

Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI): забезпечує візуалізацію та аналіз даних для відстеження ключових показників ефективності та прогнозування тенденцій.

Експертні системи: базуються на алгоритмах штучного інтелекту, допомагаючи приймати рішення на основі накопиченого досвіду та знань [6].

Стратегічні інформаційні технології спрямовані на забезпечення довгострокового планування та управління організацією: системи стратегічного управління: дозволяють оцінювати внутрішні ресурси, аналізувати ринок і конкурентне середовище, розробляти стратегії розвитку; геоінформаційні системи (GIS): використовуються для аналізу просторових даних, що може бути корисним у логістиці, маркетингу чи плануванні міського розвитку.

Хмарні рішення активно використовуються для зберігання, обробки та доступу до даних:

Хмарні сервіси (Cloud Computing): дозволяють організаціям зберігати дані в хмарних сховищах, забезпечуючи доступність, масштабованість і захист інформації.

SaaS (Software as a Service): надання програмного забезпечення за підпискою, що знижує витрати на підтримку та оновлення програмного забезпечення [30].

Мобільні додатки забезпечують доступ до управлінських систем у будь-який час і з будь-якого місця, сприяючи підвищенню мобільності управління. Це важливо для організацій із динамічним робочим середовищем і розподіленими командами.

Технології автоматизації та роботизації:

Роботизовані процеси (RPA - Robotic Process Automation): забезпечують автоматизацію рутинних задач, таких як введення даних або обробка заявок.

Штучний інтелект (AI): використовується для створення інтелектуальних систем, які можуть самостійно приймати рішення на основі аналізу даних.

Технології інформаційної безпеки відіграють ключову роль в управлінських системах, захищаючи конфіденційні дані від несанкціонованого доступу, кібератак і втрат: системи управління доступом:

дозволяють обмежити доступ до даних залежно від рівня авторизації користувачів; шифрування даних: забезпечує захист інформації під час її зберігання та передачі.

Комунікаційні технології:

Віртуальні платформи для співпраці: такі як Microsoft Teams, Zoom або Slack, сприяють ефективній комунікації та управлінню командами.

Технології інтерактивного обміну даними: дають змогу миттєво ділитися інформацією та працювати над документами в режимі реального часу.

Таким чином, сучасні інформаційні технології є багатограними та охоплюють різноманітні аспекти управління. Їх інтеграція у діяльність організації дозволяє підвищити ефективність, скоротити витрати та оптимізувати робочі процеси, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку.

## **2.2. Аналіз систем управлінської діяльності**

Для ефективного розвитку бізнесу та економіки в цілому інформаційна інфраструктура є такою ж важливою, як і будь-яка інша інфраструктура. Важливу роль у підвищенні рівня інформатизації виробничих і управлінських процесів відіграють інформаційні системи. Інформаційна система (ИС) — це система, що призначена для збереження, обробки, пошуку, передачі, поширення і надання інформації. Інформаційні системи можуть бути класифіковані за функціональними ознаками та рівнем управлінського впливу [21].

Структуру інформаційної системи можна розглядати як сукупність її функціональних компонентів, тому класифікація інформаційних систем здійснюється на основі їх функцій. У практичній діяльності підприємств та організацій зазвичай виокремлюють такі основні види діяльності, що визначають типи класифікації інформаційних систем: виробничу, маркетингову, фінансову та кадрову. Виробнича діяльність безпосередньо

пов'язана з виготовленням продукції та орієнтована на впровадження науково-технічних інновацій у процес виробництва [29].

Маркетингова діяльність охоплює:

- дослідження ринку виробників та споживачів продукції, а також аналіз обсягів продажів;
- ефективну організацію постачання матеріально-технічних ресурсів;
- планування та реалізацію рекламних кампаній для популяризації продукції.

Фінансова діяльність полягає в організації контролю та аналізу фінансових ресурсів підприємства на основі бухгалтерських, статистичних та оперативних даних. Кадрова діяльність орієнтована на відбір та розподіл необхідних спеціалістів, а також на ведення службової документації з різних питань. Ці напрямки діяльності визначають типову структуру інформаційних систем, таких як:

- виробничі системи;
- маркетингові системи;
- фінансові системи та системи обліку;
- кадрові системи;
- інші типи систем, що виконують допоміжні функції залежно від характеру діяльності організації [1, с. 3].

У великих організаціях основна інформаційна система, що відповідає за функціональні завдання, може включати кілька підсистем, які виконують конкретні підфункції. Наприклад, виробничу інформаційну систему можуть складати підсистеми для управління запасами, виробничими процесами та інші. Типові задачі, що вирішуються в рамках кожного з таких видів систем, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Функції інформаційних систем**

| Система маркетингу                         | Виробничі системи                                      | Фінансові системи та системи обліку                                   | Система кадрів                                     | Інші системи (напр., інформаційні системи керівництва) |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Дослідження ринку і прогнозування продаж   | Планування обсягів робіт і розробка календарних планів | Управління портфелем замовлень                                        | Аналіз і прогнозування потреби у трудових ресурсах | Контроль за діяльністю організації                     |
| Управління продажами                       | Оперативний контроль і управління виробництвом         | Управління кредитною політикою                                        | Ведення архівів записів про персонал               | Виявлення оперативних проблем                          |
| Рекомендації з виробництва нової продукції | Аналіз роботи обладнання                               | Розробка фінансового плану                                            | Аналіз і планування підготовки кадрів              | Аналіз управлінських і стратегічних ситуацій           |
| Аналіз і встановлення ціни                 | Участь у формуванні замовлень постачальників           | Фінансовий аналіз і прогнозування                                     | Забезпечення процесу кадрового управління          | Вироблення стратегічних рішень                         |
| Облік замовлень                            | Управління ресурсами                                   | Контроль бюджету. Бухгалтерський облік і розрахунок заробітної платні | -                                                  | -                                                      |

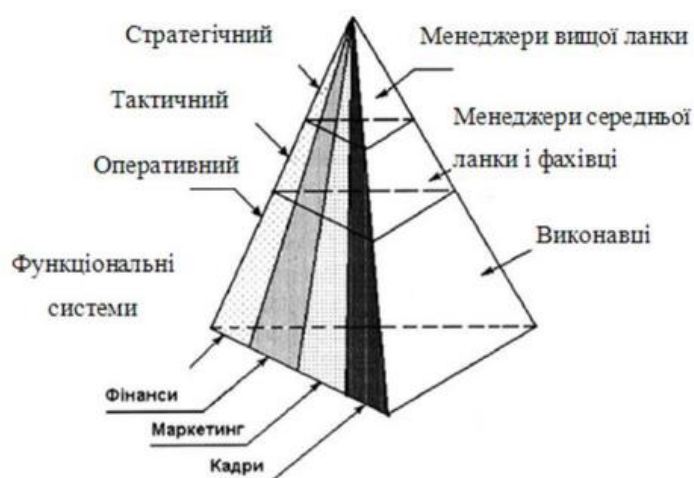
Тип інформаційної системи залежить від рівня управлінської діяльності та кваліфікації персоналу, що використовує цю систему. На рисунку 2.1 представлено можливу класифікацію інформаційних систем, яка базується на функціональних характеристиках, рівнях управління та рівнях підготовки працівників. Зі збільшенням рівня управління зменшується кількість операцій, які виконуються за допомогою інформаційної системи, однак зростає її складність, а також інтелектуальні функції та значення в процесі прийняття управлінських рішень [28, с. 330].

На кожному рівні управлінської ієрархії необхідна інформація з усіх функціональних підсистем, але її обсяг і рівень узагальнення змінюються

залежно від потреби на цьому рівні. У нижчих ешелонах управління основною метою є оперативна обробка даних і підтримка поточних управлінських процесів. Інформаційні системи на цих рівнях використовуються співробітниками для виконання рутинних завдань та швидкої реакції на ситуації.

Натомість на вищих рівнях управління, зокрема на стратегічному, роль інформаційних систем змінюється. Тут вони виступають як інструмент підтримки прийняття рішень в умовах, де завдання часто є малоструктурованими і вимагають інтуїтивного підходу та аналізу великих масивів даних. Інформаційні системи на цьому рівні сприяють розробці стратегій і довгострокових рішень, допомагаючи керівникам приймати обґрунтовані рішення навіть при недостатньо чітких і неповних даних [22].

Отже, з підвищенням рівня управління змінюється роль та складність інформаційних систем, що використовуються, а також характер задач, які вони допомагають вирішувати. Вони стають не лише інструментами для автоматизації та організації роботи, а й важливими засобами для стратегічного управління та підтримки процесів прийняття рішень в умовах невизначеності та змінності бізнес-середовища.



*Рис. 2.1. Типи інформаційних систем залежно від функціональної ознаки з урахуванням рівнів управління і кваліфікації персоналу*

Для забезпечення ефективної роботи інформаційних ресурсів підприємства слід створити концепцію управління інформаційною системою організації, основною метою якої є оптимальне керування як внутрішніми, так і зовнішніми інформаційними ресурсами з використанням сучасних інформаційних технологій. Запровадження новітніх інформаційних технологій у процес управління спрямоване не лише на автоматизацію стандартних процедур обробки інформації, а й на вдосконалення організації інформаційно-комунікаційних процесів на новому рівні якості. Комп'ютерна інформаційна система є багатокомпонентним об'єктом, що складається з інтегрованого набору апаратних і програмних засобів, призначених для збору, передачі та обробки інформації, а також відповідної інформаційної бази [11, с. 325].

Автоматизована система управління — це система, в якій основну роль виконує людина. Вона визначає напрямки і методи функціонування цієї системи, встановлює перелік завдань, що мають бути виконані, критерії для оцінки результатів, аналізує ці результати і приймає обґрунтовані рішення. Автоматизована інформаційна система є об'єктом керування людиною і проходить кілька етапів розвитку протягом свого життєвого циклу: від концептуалізації до розробки, експлуатації та виведення з експлуатації.

Організаційно-технологічна підтримка процесу створення повнофункціональної інформаційної системи включає широкий спектр робіт, що пов'язані з налаштуванням доступу користувачів до інформаційно-обчислювальних ресурсів. Це включає в себе:

- розробку інформаційної системи, що забезпечує ефективний та комплексний пошук і аналіз даних у колекціях різноманітних об'єктів;
- подання різноманітної інформації у зручному для користувача форматі;
- створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для кінцевого користувача;
- узгодження стандартів та технічних рішень, що використовуються;
- забезпечення захисту інформації;

- вирішення юридичних аспектів використання програмного забезпечення, електронних ресурсів та інших об'єктів інтелектуальної власності [20].

Структуру діяльності менеджера інформаційної системи можна описати наступним чином:

Основною метою є організація та планування процесів інформатизації та інформаційної діяльності в компанії, оперативне керівництво інформаційними потоками, проектування й експлуатація систем інформаційного забезпечення у науковій та управлінській сферах, впровадження новітніх інформаційних технологій, здійснення інформаційного пошуку, адміністрування даних та стратегічне управління усіма аспектами інформаційної діяльності організації.

Об'єкт дослідження — ресурси та системи документно-інформаційного характеру, а також інформаційні технології.

Інструменти — системи управління інформацією, телекомунікаційні мережі, програмне забезпечення та організація різних аспектів інформаційної діяльності.

Процеси — управлінська технологія, що охоплює етапи аналізу, планування, організації та контролю в таких напрямках: 1) обробка даних у інформаційних системах; 2) впровадження інноваційних інформаційних технологій; 3) керування комунікаціями та інформаційними потоками в організації.

### **2.3. Вплив автоматизованих систем на процеси управління в організаціях**

Цифрові технології значною мірою впливають на всі аспекти життя, зокрема на управління організаціями. Вони трансформують способи роботи компаній, підвищують їх ефективність і продуктивність, а також відкривають нові горизонти для їх розвитку. Ці технології дозволяють організаціям

автоматизувати різні процеси, покращувати прийняття рішень і взаємодію з клієнтами. Автоматизація рутинних завдань дозволяє співробітникам зосередитись на більш складних та творчих аспектах роботи. Наприклад, використання автоматизованих систем для обробки замовлень дає змогу організаціям збільшити обсяги обробки замовлень за менший час. Завдяки штучному інтелекту організації можуть здійснювати більш точний аналіз даних, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень. Крім того, застосування соціальних мереж допомагає організаціям здійснювати персоналізовану взаємодію з клієнтами.

Сучасні цифрові технології створюють великі перспективи для підвищення ефективності, зниження витрат і поліпшення якості продукції чи послуг. Це дає компаніям змогу зміцнювати свої позиції на ринку. Оптимізація робочих процесів допомагає заощаджувати час і ресурси. Наприклад, використання хмарних технологій дозволяє значно знизити витрати на підтримку IT-інфраструктури. Технологія 3D-друку забезпечує можливість створювати продукцію з урахуванням індивідуальних потреб, а використання віртуальної реальності дарує клієнтам більш захоплюючий і реалістичний досвід взаємодії з продуктами чи послугами [16, с. 67].

Скорочення витрат безпосередньо впливає на зростання прибутковості організацій. Зокрема, впровадження чат-ботів дозволяє зменшити витрати на клієнтське обслуговування, а використання інструментів аналізу великих даних (Big Data) допомагає виявляти приховані можливості для оптимізації витрат і підвищення ефективності. Покращення якості товарів і послуг допомагає компаніям задовольняти запити клієнтів і відкривати доступ до нових ринків. Наприклад, застосування технологій штучного інтелекту дає змогу створювати продукти, які краще відповідають очікуванням споживачів. Рекомендаційні системи, у свою чергу, допомагають пропонувати клієнтам саме ті товари, які найімовірніше їх зацікавлять. Цифрові технології відкривають можливості для створення унікальних товарів і послуг, розробки

інноваційних бізнес-моделей і виходу на нові ринки. Це сприяє зростанню організацій і їхньому довгостроковому розвитку [2, с. 376].

Розробка нових товарів і послуг дозволяє задовольняти змінні потреби споживачів. Наприклад, впровадження блокчейну сприяє формуванню прозорих і надійних бізнес-моделей, а штучний інтелект дає змогу створювати рішення, які раніше були неможливі. Інноваційні бізнес-моделі забезпечують компаніям конкурентні переваги. Наприклад, використання маркетплейсів розширює доступ до більшої кількості клієнтів, а хмарні технології дозволяють масштабувати діяльність без значних інвестицій у власну IT-інфраструктуру. Вихід на нові ринки відкриває для організацій можливості для розширення їхньої діяльності. Зокрема, впровадження онлайн-торгівлі дозволяє компаніям реалізовувати свої товари та послуги клієнтам у будь-якому куточку світу. Використання платформ соціальних мереж сприяє встановленню комунікації з новою аудиторією в різних країнах.

Впровадження новітніх цифрових технологій сприяє суттєвому покращенню управління персоналом, вирішуючи важливі завдання, зокрема збільшення продуктивності праці, розвиток і перекваліфікацію працівників, створення умов для втілення їхніх творчих ідей, а також узгодження особистих цілей співробітників із місією організації. Отже, цифрові технології чинять значний і всеосяжний вплив на управління організацією. Компанії, які ігнорують їх використання, ризикують втратити свої позиції на ринку, відстати від конкурентів і знизити власну конкурентоспроможність.

### **РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ КНП «ЛИПОВОДОЛИНСЬКА ЛІКАРНЯ»**

#### **3.1. Загальні характеристики діяльності КНП «Липоводолинська лікарня»**

Комунальне некомерційне підприємство «Липоводолинська лікарня» Липоводолинської селищної ради Сумської області (далі – «КНП») має статус юридичної особи згідно з вимогами законодавства України. У своїй роботі підприємство суворо дотримується норм національних законів.

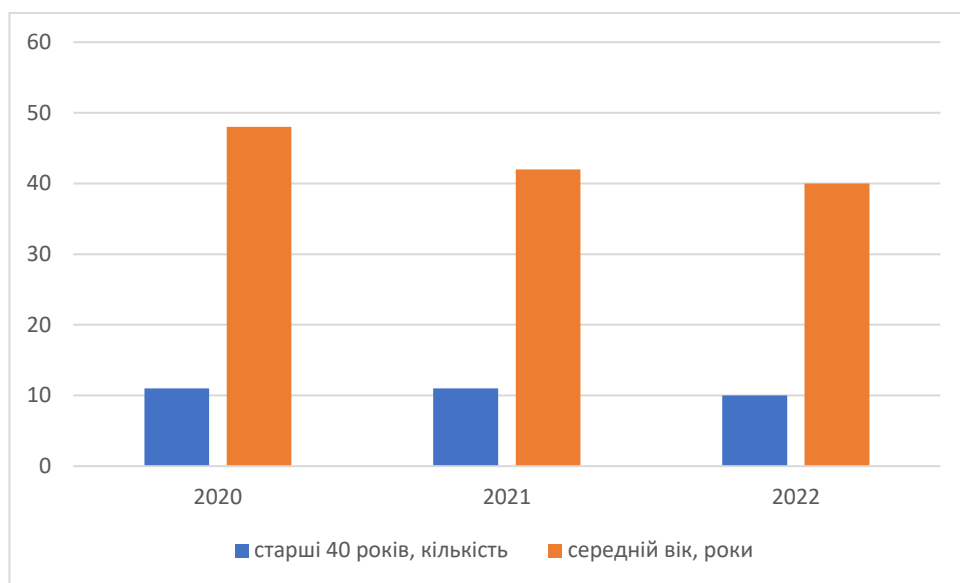
Юридична адреса «КНП»: Україна, 42500, Сумська область, Роменський район, смт Липова Долина, вулиця Лікарняна, будинок 3. Підприємство має власний баланс, відкриті рахунки (включно з поточними і валютними) у банківських установах, а також печатки, штампи, бланки з офіційним найменуванням. Крім того, «КНП» володіє фірмовим знаком, знаком для товарів і послуг та іншими реквізитами.

На базі закладу здійснюють діяльність фахівці 26 медичних спеціальностей, а загальна кількість працівників перевищує 100 осіб. У складі «Липоводолинської лікарні» функціонують стаціонарне відділення, поліклініка, а також цілодобова служба швидкої медичної допомоги [19, с. 11].

Місія КНП «Липоводолинська лікарня» полягає в запровадженні передових міжнародних сертифікованих методів діагностики та лікування, спрямованих на покращення і продовження якості життя пацієнтів. Основу роботи закладу становить застосування доказової медицини та надання комплексної, високотехнологічної медичної допомоги через партнерську співпрацю. Особлива увага приділяється залученню пацієнтів та їхніх сімей до процесу ухвалення рішень, що стосуються їхнього здоров'я та благополуччя. Заклад розвиває два основні напрями роботи. Перший, ключовий напрям – це хірургія, яка є основою медичних послуг. Другий напрям – допоміжний,

зосереджений на діагностиці, профілактиці та амбулаторному лікуванні пацієнтів вузькопрофільними спеціалістами, серед яких терапевт, кардіолог, ендокринолог, невролог, гінеколог, педіатр, ортопед, дерматолог, оториноларинголог, уролог, дієтолог, лікар-УЗД та інші фахівці [9, с. 182].

За 2022 рік середній вік лікарів, які працюють у закладі, становив 40 років. Варто відзначити, що з 26 працівників медичного персоналу 10 осіб мають вік понад 50 років, що відображено у відповідних статистичних даних (рисунок 3.1).



*Рис. 3.1. Вікова характеристика працевлаштованих лікарів у охороні здоров'я КНП «Липоводолінська лікарня» за 2020-2022 рр., років/чол.*

У поліклінічному відділенні закладу забезпечено комфортні умови для пацієнтів і розширені можливості для проведення лікувально-діагностичних заходів. Усі підрозділи обладнані сучасною діагностичною апаратурою. При цьому майже половина приміщень використовується на умовах оренди (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Площі КНП «Липоводолинська лікарня»*

Заклад має три лікувальні корпуси, п'ять лікувальних відділень та численні допоміжні підрозділи (рис. 3.3). Адміністративний корпус розташований на певній відстані, медикаментозне забезпечення здійснюється через кілька аптек, а більшість відділень працюють у режимі постійної «невідкладності». Значний обсяг документації та необхідність оперативної взаємодії між підрозділами створюють високі вимоги до організації роботи.

У 1995 році була заснована оперативно-диспетчерська служба (ОДС), яка виконує важливі функції для забезпечення ефективної роботи медичного закладу. Служба забезпечує підрозділи актуальною та необхідною інформацією, організовує консультування для медичного персоналу, а також здійснює централізовану виписку пацієнтів зі стаціонарів. ОДС відповідає за збір і доставку результатів медичних аналізів, а також за транспортування медикаментів, крові та її компонентів відповідно до запитів лікарських відділень [38].

Структурно ОДС підпорядковується безпосередньо медичному директору закладу, що дозволяє швидко реагувати на будь-які питання організації лікувального процесу. Це також сприяє кращому контролю за якістю надання медичних послуг, раціональним використанням лікарських засобів, а також забезпеченню обліку наркотичних і психотропних препаратів.

Така організація роботи дозволяє досягти високої ефективності в управлінні медичним процесом та підвищує рівень безпеки пацієнтів.

Особлива увага приділяється дотриманню санітарно-гігієнічних норм і профілактиці внутрішньолікарняних інфекцій. Цим займаються епідеміолог, головна медична сестра стаціонару, старші медичні сестри та процедурні медсестри, які регулярно проводять обходи відділень і фіксують виявлені недоліки. Крім того, значний акцент робиться на покращенні умов праці та оснащенні робочих місць. У кожному відділенні є кімнати для відпочинку чергового персоналу та кабінети з комп'ютерною технікою, що сприяє підвищенню ефективності роботи (Дмитрук, О. В., & Свінцицька, О. М., 2018).



*Рис. 3.3. Структура основних засобів закладу*

У КНП «Липоводолинська лікарня» надається висококваліфікована діагностика та лікування пацієнтів, із застосуванням сучасних технологій для забезпечення як планової, так і екстреної медичної допомоги. За останні три роки хірургічне відділення освоїло інноваційні методи оперативних втручань та використовує всі сучасні методи анестезії. У найближчій перспективі планується впровадження лапароскопічних операцій у хірургії та гінекології,

що дозволить знизити рівень травматизму під час операцій та скоротити час на відновлення пацієнтів. Організація догляду за хворими та їх харчування перебуває на високому рівні [3, с. 73].

Однією з ключових умов ефективної роботи стаціонару є впровадження сучасних методів діагностики та терапії. У 2018-2019 роках було розширено список доступних обстежень, додавши ехокардіографію та ультразвукове дослідження молочних залоз. В неврологічному відділенні було обладнано сучасний кабінет для електрофізіологічних досліджень з високою пропускнуою здатністю, що стало відповіддю на збільшення кількості пацієнтів з цереброваскулярними захворюваннями.

Амбулаторно-поліклінічна служба лікарні оснащена сучасним діагностичним обладнанням, що дозволяє проводити обстеження на високому рівні й у значному обсязі. Для підвищення кваліфікації лікарів проведено навчання за такими спеціальностями, як «Анестезіологія та реаніматологія», «Педіатрія», «Терапія» та «Кардіологія». Колектив лікарні постійно працює над удосконаленням своїх професійних навичок, активно бере участь у впровадженні сучасних медичних підходів, нових методів діагностики та лікування. Заклад динамічно розвивається: модернізується матеріально-технічна база, зростає науково-практичний потенціал, а разом із цим — і авторитет лікарні. КНП «Липоводолинська лікарня» впевнено рухається вперед, постійно оновлюючись та вдосконалюючись [31, с. 98].

Планування, організація (рис. 3.4.) та аналіз заробітної плати в КНП «Липоводолинська лікарня» здійснюються планово-економічним відділом (відділом організації праці та оплати праці). Основні завдання відділу полягають у наступному:

- організація праці та системи оплати праці, ефективне використання трудових ресурсів і правильний розподіл фонду оплати праці;
- забезпечення коректного та точного ведення табельного обліку.

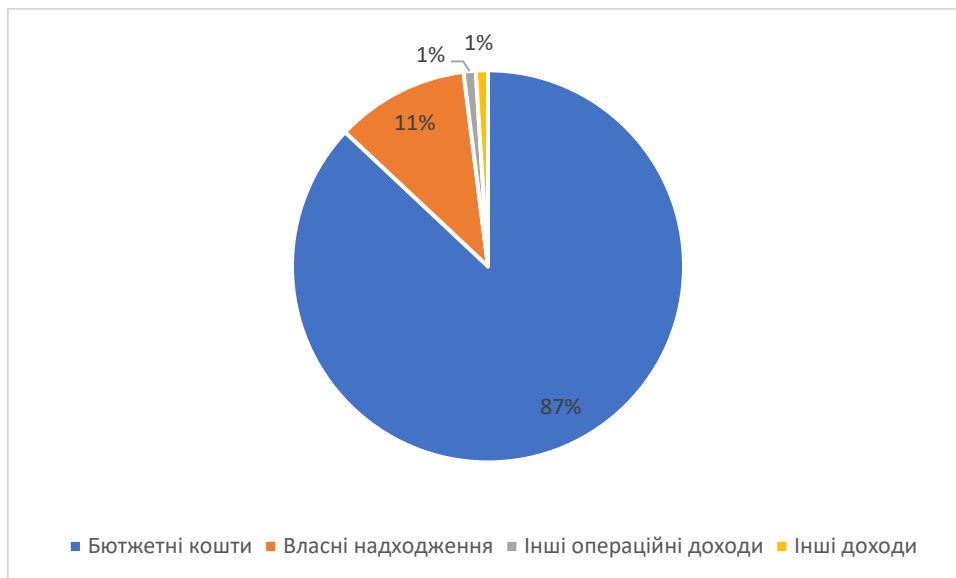


*Рис. 3.4. Структура фінансових активів КНП «Липоводолінська лікарня»*

Основні функції планово-економічного відділу щодо організації заробітної плати полягають у наступному:

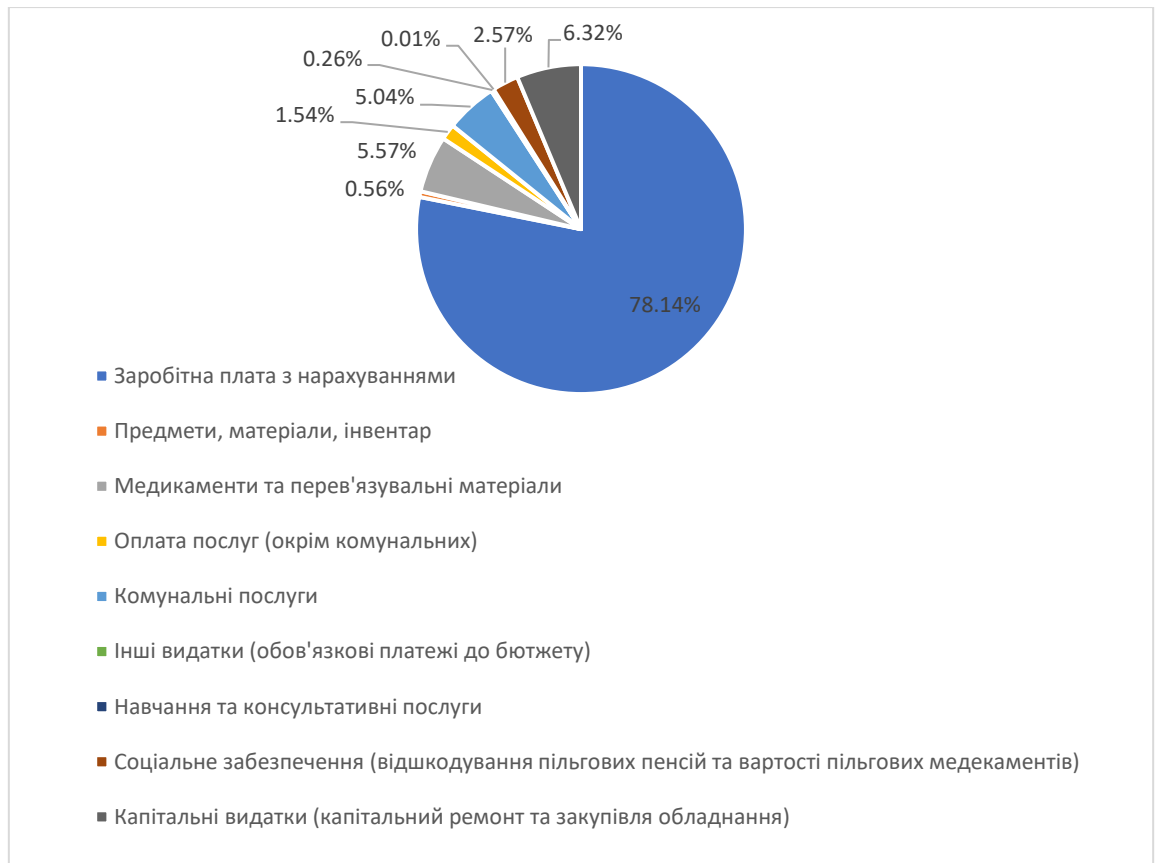
- оцінка результативності застосування чинних систем оплати праці;
- підготовка пропозицій для вдосконалення системи оплати праці для різних груп працівників;
- підготовка нормативних документів;
- складання правил оплати праці та преміювання співробітників усіх підрозділів, а також контроль за їх правильним застосуванням;
- здійснення нагляду та аналізу витрат на оплату праці та дотримання штатної дисципліни;
- нагляд за правильним застосуванням тарифних ставок, окладів, розцінок, надбавок та доплат до заробітної плати, а також за правильністю тарифікації працівників і визначенням їхніх розрядів;

- проведення аналізу організації та структури заробітної плати в підрозділах КНП «Липоводолинська лікарня» для різних категорій та посад працівників [4].



*Рис. 3.5. Структура доходів КНП «Липоводолинська лікарня»*

Фінансування цього муніципального медичного закладу здійснюється відповідно до затверджених кошторисів (рис. 3.6.). Кошторис є офіційним документом, який визначає джерела надходження коштів та напрямки їх витрачання для забезпечення поточної діяльності установи. Таким чином, процес планування та фінансування витрат цієї організації називається кошторисним. Кошторис є важливою частиною фінансових планів і представляє собою спеціальний документ, що встановлює загальний обсяг фінансування, його цільове призначення та поквартальний розподіл коштів, призначених для утримання закладу та виконання централізованих заходів протягом бюджетного періоду.



*Рис. 3.6. Структура видатків КНП «Липоводолінська лікарня»*

Надходження від позабюджетної діяльності розглядаються окремо та плануються в рамках спеціального кошторису, що охоплює доходи та витрати, з подальшим витрачанням згідно з визначеними процедурами. Фінансування комунального некомерційного підприємства (КНП) «КДЦ» здійснюється поетапно. Спочатку формується та затверджується загальний бюджетний кошторис, після чого надається офіційне повідомлення про асигнування бюджетних коштів до розпорядників і отримувачів цих коштів. На основі цього повідомлення медичне установи готує детальні кошториси доходів і витрат, які підлягають затвердженню відповідним розпорядником бюджетних коштів.

Коригування кошторису зазвичай проводиться у разі зміни таких факторів, як рівень мінімальної заробітної плати, зміни тарифів на комунальні послуги чи інші зовнішні обставини (див. рис. 2.7). Усі зміни фіксуються у спеціальній довідці, в якій обов'язково вказуються посилання на нормативні акти, що стали підставою для коригування. Також у довідці зазначаються

оновлені суми за відповідними статтями економічної класифікації видатків [39].

Кошторис складається відповідно до категорій витрат, які визначаються бюджетною класифікацією. Це охоплює такі основні статті, як заробітна плата працівників, витрати на господарські потреби, харчування, закупівлю медикаментів і перев'язувальних засобів, а також інші витрати, необхідні для забезпечення належної роботи установи.

Таблиця 3.1.

**Структура доходу КНП «Липоводолинська лікарня» за 2020-2023рр.**

| Показники                                                                | Дохідна частина (тисяч, грн) |       |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|
|                                                                          | 2020                         | 2021  | 2022  | 2023  |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 16189                        | 19659 | 23376 | 34598 |
| в т.ч.:                                                                  |                              |       |       |       |
| за рахунок бюджетних коштів                                              | 14515                        | 17948 | 22067 | 32201 |
| за рахунок власних надходжень                                            | 1674                         | 1711  | 2270  | 2678  |
| Дохід від здачі в оренду приміщення                                      | 1383                         | 1592  | 1754  | 1838  |
| Інші доходи (благодійні внески, гуманітарна допомога, тощо)              | 23                           | 38    | 1634  | 2383  |
| Всього                                                                   | 17595                        | 21289 | 27725 | 39100 |

Планування та фінансування вимагають ефективного та раціонального використання бюджетних коштів. Середньорічні показники є основою для більшості розрахунків кошторисів і відображають обсяг діяльності установи, зокрема за такими статтями, як заробітна плата працівників або витрати на придбання медикаментів. Аналізуючи структуру доходів за кілька років, можна побачити значне зменшення у 2022 році через російську агресію (табл. 3.1.).

Таблиця 3.2.

**Видатки КНП «Липоводолинська лікарня» тис. грн**

|                                  |       |       |       |       |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Стаття операційних витрат        | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| Матеріальні витрати              | 1000  | 1098  | 830   | 2516  |
| Витрати на оплату праці          | 8359  | 11910 | 18267 | 25086 |
| Відрахування на соціальні заходи | 250   | 285   | 567   | 890   |
| Амортизація                      | 4564  | 3875  | 2840  | 3843  |
| Інші операційні витрати          | 3422  | 4121  | 5221  | 6765  |
| Разом                            | 17595 | 21289 | 27725 | 39100 |

У кошторисах наводяться загальні відомості про організацію, необхідні для розрахунку сум господарських та інших витрат, зокрема, площа будівлі, дані про водопостачання та систему опалення тощо. У майбутньому процес планування бюджетних витрат передбачає оцінку їх ефективності, а також перехід від кошторисного до бюджетного планування, яке буде орієнтоване на досягнення чітких, суспільно значущих та вимірюваних результатів.

### **3.2. Механізми управління персоналом КНП «Липоводолинська лікарня»**

У результаті проведеного аналізу існуючої системи управління персоналом КНП «Липоводолинська лікарня» було визначено ключові напрями вдосконалення управлінських процесів. Одним із таких напрямів є впровадження сучасних інформаційних технологій, що сприятиме вирішенню наявних проблем.

Застосування новітніх інформаційних рішень дозволить:

- оптимізувати документообіг, забезпечуючи контроль за можливими недоліками в документації на місцях; процеси збору, систематизації та перевірки будуть виконуватися безпосередньо виконавцями;
- спростити доступ і обмін інформацією, що звільнить час для вирішення першочергових завдань, адже своєчасність є критично важливою для збереження життя та здоров'я пацієнтів;
- зменшити час, витрачений на роботу з паперовою документацією, завдяки доступу до цифрової бази даних пацієнтів;
- організувати дистанційне навчання персоналу та впровадити комп'ютерне тестування для підвищення кваліфікації співробітників;
- забезпечити можливість надання медичної допомоги в онлайн-режимі.

Використання інформаційних технологій знаходить підтримку серед медичних працівників та є пріоритетом для уряду України, який розробляє

відповідні постанови, нормативні та правові акти для сприяння їх впровадженню. Інтеграція таких технологій у систему управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності роботи та якості надання медичних послуг. Одним із ключових соціальних завдань держави є гарантування громадянам права на доступну, якісну та своєчасну медичну допомогу, незалежно від їхнього місця проживання чи соціального статусу. Для розвитку новітніх підходів у наданні медичних послуг, які вже успішно застосовуються в багатьох країнах, досягнуто значного прогресу в інформатизації, телекомунікаціях і медичних технологіях. Зокрема, вагомим напрямком у цьому процесі є впровадження сучасних медичних інформаційних систем, що сприяють оптимізації лікувально-діагностичного процесу [10, с. 349].

У ринкових умовах медичні установи змушені змагатися за конкурентоспроможність через професійний рівень своїх співробітників, який включає їхні знання, навички та здатність ефективно виконувати поставлені завдання. Для раціонального використання цього людського потенціалу організація повинна чітко визначити наявні ресурси і стратегічно спрямовувати їхній розвиток. Безперечно, ті медичні організації, які здатні впровадити в практику ефективну систему управління персоналом, отримують стійкі конкурентні переваги, що дозволяють їм виділятися серед інших учасників ринку.

Слід зауважити, що не всі медичні заклади здатні забезпечити наявність усіх сучасних підсистем управління персоналом. У маленьких установах охорони здоров'я питання навчання та підвищення кваліфікації працівників зазвичай вирішується через їх направлення до спеціалізованих навчальних закладів, що мають відповідну ліцензію для проведення необхідних освітніх програм. Проте практика показує, що цей підхід має свої недоліки, зокрема:

- негативний вплив реформ у сфері охорони здоров'я України;
- невідповідність навчальних програм реальним вимогам та стандартам, встановленим у конкретній установі;

- відсутність достовірної інформації про якість освіти, яку пропонують ці заклади;
- недостатній рівень технічного оснащення багатьох державних навчальних закладів [40].

Ситуація кардинально інша у великих медичних установах, які мають власні навчальні центри або навіть приватні освітні структури. На початкових етапах формування системи розвитку персоналу такі організації створюють внутрішні навчальні центри, які частково задовольняють їхні потреби у професійному навчанні. Це, зазвичай, стосується масових професій, таких як лікарі, медичні асистенти чи адміністративний персонал. З часом такі центри можуть розширювати свій потенціал і навіть перетворюватися на самостійні бізнес-підрозділи, що пропонують послуги післядипломної освіти на ринку освітніх послуг.

### **3.3. Вплив інформаційних технологій на процеси управління в КНП «Липоводолинська лікарня»**

Рівень ефективності управління організацією значною мірою визначається станом та ефективністю системи мотивації співробітників. Впровадження та розвиток мотиваційної системи на підприємстві допомагають значно знизити конфлікти в колективі, сприяють підвищенню рівня самоорганізації та самостійності працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальні результати роботи та прибутковість підприємства. Досягти таких цілей можна через створення та постійне вдосконалення мотиваційної системи, яка спрямована на стимулювання працівників до продуктивної діяльності та досягнення стратегічних завдань організації.

Правильно організоване стимулювання персоналу забезпечує зростання ефективності як індивідуальної роботи кожного співробітника, так і

підприємства в цілому. У цьому контексті існує багато теорій мотивації, що пояснюють різні аспекти цього процесу. Однією з найвідоміших є теорія А. Маслоу, яка структурує потреби людини у вигляді ієрархічної піраміди – від базових фізіологічних потреб до потреб самореалізації та розвитку особистості. Ще одним важливим підходом є теорія "Х" та "Y" Дугласа Макгрегора. Теорія "Х" розглядає людину як пасивну, ліниву за своєю природою істоту, яка потребує жорсткого контролю та управління. У той же час теорія "Y" описує людину як активного індивіда, готового брати на себе відповідальність. У цьому контексті завдання керівника полягає у створенні умов, які дозволять працівникам розкрити свій потенціал і реалізувати ці риси.

Американський психолог Ф. Герцберг у своїх дослідженнях прагнув зрозуміти природу задоволеності та незадоволеності людини роботою, а також визначити фактори, які впливають на продуктивність праці. У межах дослідження було опитано 200 інженерів і працівників великої компанії, що займається виробництвом покриттів. Респондентів просили пригадати ситуації, коли вони відчували повну відсутність бажання працювати та невдоволення, а також моменти, коли робота приносила їм позитивні емоції та мотивацію. Герцберг встановив, що задоволеність роботою залежить від її внутрішніх і ключових характеристик, тоді як незадоволеність обумовлена зовнішніми аспектами діяльності. Він поділив чинники, що впливають на робочу діяльність, на дві групи: гігієнічні (які знижують незадоволеність) та мотивуючі (які забезпечують задоволеність).

У контексті діяльності КНП «Липоводолинська лікарня» позабюджетна діяльність дозволяє підвищувати середній рівень заробітної плати працівників на 10-12%. Це позитивно позначається на стимулюванні персоналу до продуктивної праці.

Дослідження фонду оплати праці КНП «Липоводолинська лікарня» виявило, що структура цього фонду складається з двох основних складових: постійної та змінної. Протягом останніх трьох років найбільша частка фонду припадає на постійну частину, що має як позитивні, так і негативні наслідки. З

одного боку, наявність значної постійної частини забезпечує працівникам стабільний рівень доходу, що є важливим для їх соціального забезпечення. Це свідчить про те, що лікарня надає працівникам гарантовану фінансову підтримку. Однак, з іншого боку, низький рівень преміальних виплат та змінної частини фонду оплати праці зменшує стимулюючий ефект заробітної плати, що може негативно впливати на мотивацію співробітників до підвищення продуктивності праці.

Факторний аналіз змін у постійній частині фонду оплати праці протягом досліджуваного періоду показав, що її збільшення стало результатом кількох ключових чинників. По-перше, зросла кількість відпрацьованих днів одним працівником, що безпосередньо впливає на загальну суму фонду. По-друге, зміни у тривалості робочого дня також сприяли збільшенню фонду, оскільки більш тривала робота за день дозволяє збільшити загальний обсяг оплати праці. Крім того, зростання чисельності персоналу стало ще одним фактором, що позитивно вплинуло на збільшення постійної частини фонду, оскільки більше працівників означає більші витрати на оплату праці. І нарешті, підвищення середньогодинної заробітної плати також внесло свій вклад у збільшення загальної суми постійної частини фонду оплати праці, оскільки зростання заробітної плати автоматично підвищує витрати на оплату праці на кожного працівника.

Таким чином, аналіз показує, що хоча постійна частина фонду оплати праці є стабільною і забезпечує працівникам гарантований дохід, низький рівень змінної частини і премій може свідчити про відсутність належного стимулювання для підвищення ефективності праці та мотивації персоналу.

Один із основних напрямків удосконалення системи оплати праці в бюджетних установах полягає у впровадженні галузевої системи, яка передбачає розподіл заробітної плати на базову та стимулюючу частини. Базова частина виплачуватиметься за виконання певного обсягу роботи, а стимулююча частина зростатиме залежно від досягнутих результатів: чим ефективніше працює працівник, тим вищою буде його винагорода. Слід

підкреслити два важливі аспекти цієї системи: по-перше, заробітна плата не має жорстко встановлених лімітів; по-друге, розмір стимулюючих виплат не обмежений, хоча можуть існувати обмеження, пов'язані з бюджетним фінансуванням.

Ця система має особливість у визначенні посадових окладів для керівників, їх заступників, головної медсестри та керівників підрозділів, оскільки їхні оклади не залежать від кількості ліжок чи відвідувань. Це дозволяє більше зосередитися на якості медичних послуг та ефективності роботи медичних установ. Галузева система оплати праці базується на принципах самофінансування та ринкової економіки. Проте її впровадження потребує попереднього інформування працівників КНП «Липоводолинська лікарня» про нову систему через організацію роз'яснювальних зустрічей та розповсюдження інформаційних листівок, які пояснюватимуть принципи та наводитимуть приклади розрахунку заробітної плати за старою та новою системами.

Було надано низку пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом:

1. Запровадження новітніх інформаційних технологій. Використання ІТ активно підтримується медичними працівниками та Міністерством охорони здоров'я, а також регулюється відповідними законодавчими нормами. Ретельна інтеграція інформаційних технологій у систему управління медичним персоналом сприятиме покращенню якості наданих медичних послуг.

2. Удосконалення процесу навчання та професійного розвитку працівників. Згідно з концепцією безперервного освіти, важливо забезпечити регулярне вдосконалення кваліфікації медичного персоналу. Це дозволить підвищити їх конкурентоспроможність і соціальну мобільність, що, в свою чергу, сприятиме покращенню якості медичних послуг.

3. Поліпшення системи мотивації. З огляду на сучасні вимоги, результативність діяльності організації залежить від належно організованої мотиваційної системи для працівників. Керівництво повинно регулярно

враховувати потреби співробітників, своєчасно коригувати мотиваційну стратегію та підвищувати її ефективність, що в свою чергу сприятиме покращенню якості медичних послуг.

Пропоновані заходи щодо вдосконалення управління персоналом в КНП «Липоводолинська лікарня» сприятимуть підвищенню якості медичних послуг, своєчасному прийняттю кваліфікованих рішень та забезпеченню задоволення пацієнтів. Всі ці заходи орієнтовані на досягнення головної мети системи охорони здоров'я — захисту здоров'я і життя населення.

На даний момент КНП «Липоводолинська лікарня» має профілактичну спрямованість і недостатньо високий технологічний потенціал, що обмежує конкурентоспроможність на ринку медичних та профілактичних послуг. У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне розробити заходи в рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованої на активізацію інвестиційних процесів. Це дозволить забезпечити установу сучасним високотехнологічним обладнанням, що відкриває можливості для надання якісної медичної допомоги та підвищення конкурентоспроможності, зокрема на ринку платних медичних послуг.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота охоплює різноманітні аспекти впровадження та використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) в управлінських процесах, зокрема на прикладі медичного закладу КНП «Липоводолинська лікарня». Виходячи з поставлених завдань, зроблено комплексний аналіз теоретичних підходів до використання ІТ в управлінській діяльності, розглянуто типи інформаційних технологій та їх вплив на управлінські процеси, а також оцінено впровадження ІТ в управлінні персоналом медичного закладу. Результати проведеного аналізу підводять до таких висновків:

1. Виявлено, що інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль в оптимізації управлінських процесів та підвищенні ефективності підприємств. Розглянуто можливості автоматизації бізнес-процесів за допомогою BPA та RPA, які сприяють зменшенню людського фактору та покращенню клієнтоорієнтованості.

2. Розглянуто сучасні підходи до впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність. Досліджені перспективи інтеграції цифрових рішень у публічне управління, що сприяє зменшенню часових витрат, підвищенню ефективності та прозорості. Також проаналізовано законодавчі ініціативи та внесок науковців, які підкреслюють важливість інновацій для розвитку державного та приватного секторів.

3. Досліджено роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності управлінських процесів, зокрема через використання цифрових медіа, аналітичних інструментів і засобів електронної комунікації. Встановлено, що цифрові технології забезпечують швидкий доступ до інформації, прозорість, інтерактивність та оперативність рішень.

4. Розглянувши типи інформаційних технологій, які забезпечують ефективність управлінських процесів та оптимізацію роботи організацій, виділено ключові напрямки, зокрема технології автоматизації, підтримки прийняття рішень, хмарні рішення та системи інформаційної безпеки, що

сприяють підвищенню продуктивності й адаптивності до сучасних викликів. Об'єднання таких технологій дозволяє організаціям знижувати витрати, покращувати комунікацію та забезпечувати конкурентоспроможність.

5. Проведено дослідження системи управлінської діяльності, які є основою сучасного інформаційного середовища підприємств, зокрема їх роль у зборі, обробці та аналізі даних. Встановлено, що інформаційні системи різних рівнів і функціональних напрямів, від виробничих до стратегічних, сприяють автоматизації процесів, підвищенню ефективності управління та ухваленню обґрунтованих рішень. Зазначено важливість інтеграції сучасних інформаційних технологій для вдосконалення інформаційно-комунікаційних процесів, підвищення якості роботи та забезпечення конкурентоспроможності організацій.

6. Проаналізовано вплив автоматизованих систем на управлінські процеси, що сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат і вдосконаленню якості послуг. Впровадження цифрових технологій відкриває нові ринки, розширює можливості для розвитку персоналу і забезпечує конкурентні переваги організаціям у сучасному бізнес-середовищі.

7. Практично доведено, що КНП «Липоводолинська лікарня» є сучасним медичним закладом, що надає високоякісну медичну допомогу, включаючи планові та екстрені послуги, завдяки впровадженню інноваційних технологій і міжнародних стандартів. Установа демонструє стабільний розвиток, зокрема модернізацію матеріально-технічної бази, зростання доходів і вдосконалення управлінських процесів, незважаючи на виклики зовнішніх умов. Особливий акцент зроблено на оптимізації ресурсів, підвищенні кваліфікації персоналу та розширенні спектра доступних послуг, що забезпечує довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності лікарні.

8. Виявлено, що управління персоналом у КНП «Липоводолинська лікарня» є ключовим фактором підвищення ефективності роботи закладу та якості медичних послуг. Впровадження сучасних інформаційних технологій сприяє оптимізації документообігу, вдосконаленню комунікацій та навчання

персоналу, а також забезпеченню доступності дистанційних медичних послуг. Запровадження інтегрованих підходів до розвитку кадрового потенціалу дозволяє лікарні залишатися конкурентоспроможною, водночас враховуючи необхідність подолання системних викликів у сфері охорони здоров'я України.

9. У результаті проведеного аналізу виявлено фактори, що впливають на зміни у постійній частині фонду оплати праці, серед яких ключову роль відіграють зростання чисельності персоналу, тривалості робочого дня та підвищення середньогодинної заробітної плати. Також досліджено можливості вдосконалення системи оплати праці через впровадження галузевої моделі, яка стимулює продуктивність працівників шляхом диференційованої оплати. Дослідили заходи щодо підвищення якості управління персоналом, зокрема через впровадження інформаційних технологій, вдосконалення навчання та підсилення мотиваційної системи.

Загалом, у дослідженні доведено, що ефективне використання інформаційних технологій у процесах управління в медичних закладах може значно покращити як роботу персоналу, так і якість наданих медичних послуг, що сприятиме підвищенню загальної ефективності організації. Впровадження сучасних ІТ дасть змогу не лише автоматизувати рутинні процеси, але й створити умови для інновацій та розвитку, що є необхідним для адаптації до швидко змінюваного зовнішнього середовища.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О. І., Шамілева, Л. Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: Концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2(31), С. 3-8.
2. Баєва О. В., Білинська М. М., Жаліло Л. І. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. Київ: МАУП, 2017. 376 с.
3. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*, 2019. № 1(69), С. 73-79.
4. Брінцева О. Г. Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб. наук. пр. /М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т соц.-труд. відносин / ред. кол.: А. М. Колот (голова) та ін. Київ : КНЕУ, 2018. № 1. С. 262-269.
5. Гарбуз М. О., Соколов А. В., Солодкий І. С., Максимів І. Д., Скворцов М. Е. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. *Академічні візії*, 2023. № 25. С. 45-50.
6. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115.
7. Гринькова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків: ХНЕУ, 2016. 192 с.
8. Гучко Р. Ю. Нові інформаційні технології в управлінському процесі. [URL:http://kds.org.ua/blog/guchko-r-yu-tvorcha-robota-novi-informatsijni-tehnologi-v-suchasnomu-upravlinskomu-protsesi](http://kds.org.ua/blog/guchko-r-yu-tvorcha-robota-novi-informatsijni-tehnologi-v-suchasnomu-upravlinskomu-protsesi). (дата звернення: 09.11.2024).

9. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 19-24.
10. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2022 році: Постанова Кабінету Міністрів України №1440 від 29 грудня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2021-п#Text> (дата звернення: 09.10.2024).
11. Діденко М. В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. №37. С. 128-132.
12. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*, 2018. Вип. 5(10), С. 182-186.
13. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2020. 349 с.
14. Карабін Б. О. Інформаційні системи управління підприємством. *Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму/За заг. ред.: Н. В. Писаренко, І. С. Чорнодіда, Київ: Вид-во АПСВТ, 2024. С. 325.
15. Козюра І. В. Вплив лідерства на реформування адміністративнотериторіального устрою: уроки для України. *Держава та регіони: наук.-практ. журнал*, 2016. № 3(55), (Серія "Державне управління"), С. 156-170.
16. Колісник М. К., Рубаха Г. В. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2017. №18. С. 225–230.
17. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. І. Лепейко. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. 252 с.

18. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ: КІМ, 2018. - 96с.
19. Куделя В. І. Інформаційні системи та технології в управлінні. Київ: Знання, 2023. 220с.
20. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Україна. *Здоров'я нації*. 2019. № 3, С. 67–86.
21. Логвиненко Б. О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2018. 43 с.
22. Медична інформаційна система MEDWORK. (n.d.). URL: <http://www.medwork.ru/content/konfiguratsiya-medwork-base> (дата звернення: 09.10.2024).
23. Мельник, Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. С. 11. URL: <http://www.dy. nayka.com.ua/?op=1&z=1336> (дата звернення: 08.12.2024).
24. Миколіук О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №3. С.43-52.
25. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17) (дата звернення: 01.12.2024).
26. Петько С. М. «SMART-factories» у післявоєнному відновленні України. *Інформаційні технології: теорія і практика: тези доп. VI Всеукр. Інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти і молод. учених (м. Харків, 23–24 берез. 2023 р.) / МВО освіти і науки України, Харків. нац. ун-т міськ. госп. ім. О. М.*

Бекетова [та ін.]; [редкол.: М. В. Новожилова та ін.]. Електрон. текст. дані. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 21–24. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/40097> (дата звернення: 08.12.2024).

27. Петько С. М. Роль центрів інформаційної безпеки в захисті IT-інфраструктури компаній. *Інформаційна безпека та інформаційні технології: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Львів, 30 листопада 2022) / Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*. Львів: Растр-7, 2022. С. 81–83. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39266> (дата звернення: 29.11.2024).

28. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55> (дата звернення: 01.12.2024).

29. Петько С. М. Технології індустрії 4:0 у цифровій парадигмі розвитку глобальної економіки. *Економічний вісник*. НТУУ «КПІ». 2022. № 24. С. 82.

30. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. № 3(57). С. 162-168.

31. Романов Д., Дегтяр О. Розвиток інтелектуальних систем в прийнятті управлінських рішень. *Національні інтереси України*, 2024. № 3 (3), С. 102.

32. Сіленко А.О. Роль інформаційних технологій в управлінні. URL: [http://app.nuoua.od.ua/archive/70\\_2022/19.pdf](http://app.nuoua.od.ua/archive/70_2022/19.pdf) (дата звернення: 09.12.2024).

33. Склярчук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 59. С. 150.

34. Стороженко Л. Г. Власенко В. О. Цифрова готовність суспільства як компонент формування нетократичного публічного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2(20). С. 330–341.

35. Стороженко Л., Охріменко В. Роль цифрових засобів масової комунікації у процесі прийняття управлінських рішень. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 11 (39). С. 110-133.
36. Трофимук А. В. Удосконалення інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства, Київ: Знання, 2024. 48-72 с.
37. Чебан В. І. Процес розвитку комп'ютеризації та сучасні інформаційні технології за тематикою дослідження громадського здоров'я України. *Здоров'я нації*, 2018. № 3(50). С. 98-102.
38. Юдкова К. В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система». *Інформація і право*. 2019. № 2(14). С. 39-44.
39. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Київ: Знання, 2015. №19. 53-58с.
40. CNA, Tested Solutions for Eliminating Canada's Registered Nurse Shortage, report prepared by Tomblin Murphy, G. et al., Canadian Nurses Association, Ottawa. URL: [http://www.nursesunions.ca/sites/default/files/rn\\_shortage\\_report\\_e.pdf](http://www.nursesunions.ca/sites/default/files/rn_shortage_report_e.pdf) (дата звернення: 09.12.2024).
41. Krasnykov Y., Ninyuk I., Storozhenko L., arukhlenko O., Kruhlov V. Impact of digital public services on governance efficiency. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 2024. Vol. 26. № 1. P. 35–51. URL: <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/4344>. (дата звернення: 22.11.2024).
42. Nayebi F. Decision Making in the Digital Age: Navigating Complexity with Data and AI. 2024. June 5. URL: [https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-digital-age-navigating-complexity-ai-nayebi-ph-d-ustae?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-digital-age-navigating-complexity-ai-nayebi-ph-d-ustae?trk=public_profile_article_view). (дата звернення: 03.12.2024).
43. Sam O'Brien. What is Information Technology and How it has Improved Business Communications. Ring Central. URL: <https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/information-technology-business-communications/> (дата звернення: 03.12.2024).

44. Skills for a Digital World 2016 Ministerial Meeting on the Digital Economy Background Report. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jlwz83z3wnw-en.pdf?expires=1575997635&id=id&accname=guest&checksum=7D19108CF4399CD512AE032E4FA74905>. (дата звернення: 09.11.2024).
45. Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2021). SWOT Analysis. In: StatPearls. StatPearls Publishing, Treasure Island. PMID: 30725987.
46. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>. (дата звернення: 09.11.2024).
47. What Matters What is an OKR? Definition and Examples URL: <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definitionexample#:~:text=%E2%80%9COKR%E2%80%9D%20stands%20for%20Objectives%20and,set%20and%20enact%20their%20strategies>. (дата звернення: 09.11.2024).