

УДК 330.341.1
DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-9

**СТРАТЕГІЯ
ВПРОВАДЖЕННЯ
ДИДЖИТАЛ-
ІНСТРУМЕНТІВ У
СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ
МЕДИЧНИХ
ЗАКЛАДІВ**

КОБЕЦЬ Д.Л.,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

РУНОВ О.О.,
*здобувач освітньо-професійної програми
«HR-інжиніринг у бізнес-економіці»
магістерського рівня,
Хмельницький національний університет
(м. Хмельницький)*

Метою дослідження є аналіз і розкриття особливостей впровадження диджитал-інструментів у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів. Диджиталізація у цій сфері є відносно новим явищем, що сприяє покращенню ефективності роботи персоналу, оптимізації управлінських процесів і підвищенню якості надання медичних послуг.

Результати дослідження свідчать про значний потенціал використання диджитал-інструментів у медичних закладах. Упровадження електронних медичних записів, телемедичних систем, аналітичних систем і штучного інтелекту, систем управління стосунками з пацієнтами, а також систем Big Data й аналітики дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом. Електронні медичні записи покращують якість медичних послуг й оптимізують робочі процеси. Системи телемедицини полегшують доступ до медичних послуг, а аналітичні системи й штучний інтелект допомагають у виявленні тенденцій, прогнозуванні результатів, а також ухваленні управлінських рішень. Крім того, диджитал-інструменти сприяють покращенню комунікації у сфері охорони здоров'я, забезпечуючи більш ефективну взаємодію між лікарями й пацієнтами через різноманітні онлайн-платформи й соціальні мережі.

Впровадження диджитал-інструментів у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів є необхідним і перспективним напрямом розвитку. Це дозволяє покращити ефективність управління, знизити плинність кадрів, підвищити професійний рівень працівників, а також забезпечити зворотній зв'язок й аналітику. Однак, реалізація таких інновацій потребує значних фінансових інвестицій, що може бути обмежуючим фактором для багатьох медичних закладів. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на визначення конкретних етапів і моделей впровадження диджитал-інструментів, а також на аналіз економічної доцільності таких інновацій.

Ключові слова: диджитал-інструменти, управління персоналом, медичні заклади, аналітичні системи, штучний інтелект, Big Data, комунікація в охороні здоров'я.

Рис.: 3. Літ.: 11.

**STRATEGY FOR THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS IN THE
PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF MEDICAL INSTITUTIONS**

KOBETS Dmytro,
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of HR-Engineering in Business Economic*

The purpose of the study is to analyze and reveal the features of implementing digital tools in the human resource management system of medical institutions. Digitalization in this area is a relatively new phenomenon that enhances staff efficiency, optimizes management processes, and improves the quality of medical services.

The results of the study indicate a significant potential for using digital tools in medical institutions. The implementation of the electronic medical records, telemedicine systems, analytical systems and artificial intelligence, patient relationship management systems, as well as Big Data and analytics systems significantly enhance the efficiency of personnel management. Electronic medical records improve the quality of medical services and optimize workflows. Telemedicine systems facilitate access to medical services, while analytical systems and artificial intelligence assist in identifying trends, predicting outcomes, and making managerial decisions. Additionally, digital tools enhance communication in healthcare, ensuring more effective interaction between doctors and patients through various online platforms and social networks.

The implementation of digital tools in the human resource management system of medical institutions is a necessary and promising direction for the development. This allows for improved management efficiency, reduced staff turnover, increased professional level of employees, and ensures feedback and analytics. However, the realization of such innovations requires significant financial investments, which may be a limiting factor for many medical institutions. Further research should focus on identifying specific stages and models for the implementation of digital tools, as well as analyzing the economic feasibility of such innovations.

Key words: digital tools, personnel management, medical institutions, analytical systems, artificial intelligence, Big Data, healthcare communication.

Fig.: 3. Ref.: 11.

Постановка проблеми. Впровадження диджитал-інструментів сьогодні є характерним для будь-якої сфери діяльності людини. Впровадження цих інструментів у виробничу, маркетингову, збутову діяльність давно вже не є інновацією, тому відносно новим є використання напрацювань у сфері диджиталізації у кадровому менеджменті. Сьогодні особливої популярності набуває диджиталізація системи управління персоналом сучасних компаній. Диджитал-інструменти все активніше проникають і в кадровий менеджмент виробничих підприємств, а також провайдерів різноманітних послуг. Проте існують галузі діяльності, для яких інновації кадрового менеджменту є менш характерними через низький відсоток диджиталізації усіх напрямів компанії загалом. Однією з таких галузей є медична, у якій рівень диджиталізації є відносно невисоким, порівнюючи з іншими сферами, проте необхідність в упровадженні інновацій, зокрема й у напрямі управління кадровим потенціалом, є такою ж, як і для інших сфер діяльності. Потрібно відзначити, що в останні роки Україна зробила декілька кроків у напрямі диджиталізації медичної сфери, що пов'язано із запровадженням єдиної медичної системи eHealth, використанням електронних рецептів, наданням можливості віртуального консультування – усе це було необхідним і прийнятним варіантом у роки світової пандемії COVID-19, але водночас актуалізується необхідність подальшого впровадження диджитал-інновацій у сферу управління персоналом медичних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових розвідках, присвячених вивченню сучасного стану й перспектив упровадження інновацій у медичну сферу, Р.Р. Августин й О.В. Стахів важливими напрямками функціонування медичної галузі визначають системний розвиток лікувально-діагностичних установ, нарощення інтелектуально-кадрового капіталу, інноваційно-технологічний поступ і квалітизація бізнес-процесів, удосконалення організаційно-управлінської структури, посилення комунікації зі споживачами медичних послуг і розвиток цифрового маркетингу, посилення фінансово-економічної резильєнтності в умовах ринкових турбулентностей, реалізація соціальних проєктів, орієнтованих на запобігання захворюваності й покращення здоров'я населення, розвиток персоналу, впровадження лідерства, а також корпоративної культури, підвищення кваліфікації медичного персоналу, формування адаптивної організаційної структури управління закладом охорони здоров'я, розширення клієнтської бази, покращення іміджу в суспільстві, зростання якості й конкурентоспроможності медичних послуг, підвищення рівня фінансово-економічної безпеки й стабільності [1; 2, с. 13–21].

Дослідники В.В. Малий, О.Ю. Рогуля, О.Я. Барковська, І.В. Пестун, Г.С. Бабічева, І.В. Бондарєва, С.В. Жадько, О.В. Шуванова й І.В. Софронова підкреслюють, що впровадження диджитал-інструментів має охоплювати не тільки процес безпосереднього функціонування медичного закладу, але передбачати створення віртуальних середовищ чи онлайн-платформ для підготовки до виробничої практики майбутніх медичних кадрів, оптимізацію освітнього процесу й покращення стану практичної підготовки здобувачів, створення презентацій, відео- й аудіоінформації, розроблення віртуальних середовищ і симуляцій (лабораторії, тренажери), які відтворюють майбутнє місце роботи; розробку онлайн-платформ для підготовки здобувачів вищої освіти до проходження виробничої практики [5, с. 6, 13].

Як зазначає Д.О. Самофалов, значну роль відіграє впровадження інструментів диджиталізації у процес комунікації в сфері охорони здоров'я, що дає змогу отримувати об'єктивні дані, впливати на управління, дотримуватися єдиної інформаційної стратегії під час використання різноманітних медичних даних [7, с. 95–96]. Сьогодні у медичній сфері використовуються такі новітні онлайнві канали, як: вебсайт / портал медичного закладу, віртуальні діалоги через месенджері як Telegram, Facebook, Viber; електронні ЗМІ, соціальні мережі, які виступають своєрідними платформами взаємодії лікарів і пацієнтів. Останнім часом спостерігається суттєве розширення платформ комунікації у медичній сфері, зокрема через такі диджитал-інструменти, як: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest. О.С. Костюк й О.С. Кайда стверджують, що саме від вибору оптимальних каналів і платформ комунікації залежить продуктивна взаємодія з клієнтами й підвищення ефективності комунікаційних заходів [4, с. 131, 133]. Тому, на думку Г.І. Матукової та К.М. Сапоненко, кваліфіковане використання сучасних диджитал-можливостей є гарантом підвищення ефективності роботи персоналу в закладах охорони здоров'я [6, с. 237].

Ю.С. Семененко й Т.М. Шинкарик вважають, що використання можливостей диджиталізації сучасної медичної галузі (електронні медичні картки, системи телемедицини й машинне навчання) дають змогу не тільки

підвищити якісні показники діяльності медичних закладів, але сприяють оптимізації процесів управління, і водночас потребують фінансових витрат на впровадження та підтримку [8, с.145–146].

Позитивно зарекомендували в управлінні медичним закладом такі інновації, як: електронні медичні записи (дають змогу збирати, зберігати та аналізувати дані про пацієнтів, що сприяє покращенню якості медичних послуг й оптимізації робочих процесів), системи телемедицини (сприяють полегшенню доступу до медичних послуг), аналітичні системи й штучний інтелект (дають змогу виявляти тенденції, прогнозувати результати, а також ухвалювати управлінські рішення), системи управління стосунками з пацієнтами (сприяння комунікації з пацієнтами й підвищення задоволеності медичними послугами), системи управління інфраструктурою та ресурсами, системи Big Data й аналітика (обробка великих обсягів даних), програмні засоби. Для оптимізації управління медичним закладом використовуються такі програмні засоби, як: Epic Systems Corporation, Doctolib, SoftComply, IBM Watson Health, проте які потребують чималих витрат на їхнє впровадження [8, с. 145–150].

Потрібно відзначити, що для медичної галузі, як і для багатьох інших, притаманні тенденції глобальної цифрової трансформації. Зокрема, для медичних закладів характерні такі тенденції, як: медична допомога за потребою, телемедицинські послуги, лікування пацієнтів за допомогою віртуальної реальності, носіння персонального медичного обладнання, великий масив даних у сфері охорони здоров'я, блокчейн, штучний інтелект. Згідно з дослідженнями І.О. Іртищевої, С.І. Сергійчука й Д.М. Рябця, основними перевагами цифрової трансформації медичних закладів в Україні є: покращення послуг для пацієнтів, ефективний аналіз даних, сучасна організація праці, продуктивний тайм-менеджмент, краще середовище для лікарів, яке забезпечує система eHealth [3, с. 73, 76].

Науковці Р.Р. Августин й О.В. Стахів вбачають доцільність упровадження диджитал-інновацій у діяльність медичних закладів у контексті нарощення рівня техніко-технологічної озброєності персоналу апаратно-програмними й комп'ютерно-інформаційними засобами цифрової комунікації зі споживачами, формування на базі цифрових потужностей медичних закладів телемедицинських сервісів й інформаційно-цифрових платформ взаємодії зі споживачами, розробки мобільних застосунків для операційних систем Android й iOS, проведення освітньо-просвітницьких заходів серед споживачів і медичного персоналу, які спрямовані на формування та вдосконалення цифрових компетенцій, покращення медіаграмотності, набуття практичних навиків користування телемедицинськими сервісами, опанування й використання передових інноваційно-цифрових технологій діагностики й лікування захворювань, освоєння нових інформаційно-цифрових методів управління бізнесом й імплементації їх у медичну практику, роботизація лікувально-діагностичних процедур [2, с. 18–19].

Як зазначається у працях науковців А. Бондаренко, В. Гордієнко й В. Корощенко, диджиталізація діяльності медичних закладів України проявляється у веденні сторінок у соціальних мережах; налаштуванні таргетованої реклами; розробці адаптивних вебсайтів охорони здоров'я;

налагодження партнерства між медичними підприємствами й іншими компаніями; розробці віртуальних лікарів для реклами; проведенні вебінарів на актуальну тематику, впровадженні онлайн-запису пацієнтів, веденні експертних акаунтів [11, с. 9]. Проте, як вважає О.В. Стахів, на шляху диджиталізації діяльності вітчизняних медичних закладів стоять такі перешкоди, як: проблеми стратегічного управління розвитком, нечітке делегування повноважень і субординація між структурними підрозділами, нестача цифрових комунікацій, диспаритет в увазі до всіх функціонально-структурних складових системного розвитку закладів як корпоративних структур [10, с. 196].

Подальша диджиталізація діяльності медичних закладів, зокрема в частині управління їх кадровим потенціалом, є можливою тільки з урахуванням таких ключових аспектів, як: HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг й електронне навчання. Врахування зазначених вище тенденцій дасть змогу побудувати гнучкий кар'єрний шлях, сформувати «внутрішню мобільність», застосовувати Agile-мислення у HR-практиці, створити й просувати привабливий HR-бренд роботодавця, залучати й утримувати талановитих співробітників, управляти інноваційними проектами й командами, успішно підтримувати зовнішні й внутрішні комунікації, формувати корпоративну культуру й креативне середовище компанії. Основними принципами впровадження сучасних технологій digital HR у компанію є: максимальна централізація, автоматизація, легкість і фіксована організація, максимальна концентрація, простота digital HR. Упровадження диджитал-інструментів в управління кадровим потенціалом медичних закладів, на думку І.М. Сочинської-Сибірцевої, А.О. Доренської та Т.В. Тушевської, дає змогу змістити фокус з автоматизації на продуктивність, спростити роботу в команді з використанням хмарних сервісів, здійснювати постійний контроль ефективності, забезпечувати зворотній зв'язок, залученість й аналітику, впроваджувати нові форми корпоративного навчання з використанням водночас інтерактивних платформ, мікронавчання, модернізованих систем управління навчанням на основі штучного інтелекту й віртуальної реальності, забезпечити людиноцентричну аналітику, запровадити «розумне» самообслуговування кадрів, розробляти й впроваджувати інновації [9, с. 52–56].

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

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – розкрити особливості впровадження диджитал-інструментів у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Диджитал-інструменти є незмінною тенденцією у діяльності медичних закладів й управлінні їхнім персоналом (рис. 1).

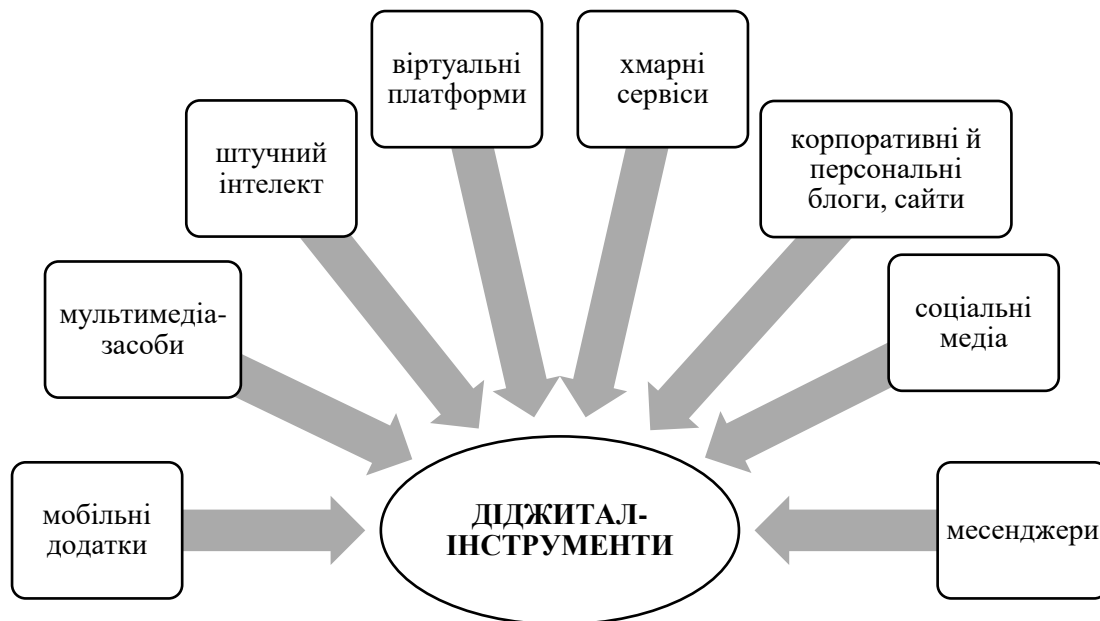


Рис. 1. Набір найпоширеніших діджитал-інструментів в управлінні персоналом медичного закладу

Джерело: сформовано авторами

Не всі провайдери медичних послуг приділяють належну увагу впровадженню диджитал-інновацій у процес управління кадровими ресурсами медичного закладу. Проте всі характерні для різних напрямів діяльності диджитал-тенденції можуть бути використанні у кадровій політиці сучасного медичного закладу (рис. 2).

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

Рис. 2. Напрями використання диджитал-інструментів в управлінні персоналом медичного закладу

Джерело: сформовано авторами

Перспективність й ефективність використання диджитал-інструментів в управлінні персоналом медичних закладів залежить від логічної послідовності їхнього впровадження. У межах наукового дослідження цієї проблеми пропонуємо наведену на рис. 3 етапність упровадження диджитал-інструментів в управління персоналом медичного закладу.

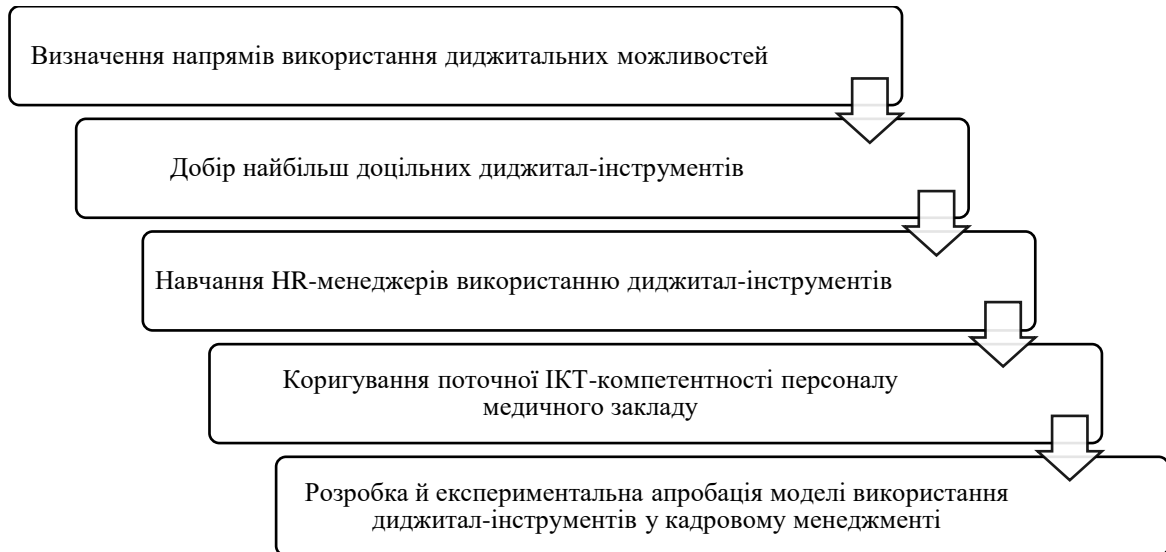


Рис. 3. Послідовність упровадження диджитал -інструментів в управління персоналом медичного закладу

Джерело: сформовано авторами

Впровадження диджитал-інструментів в управління персоналом медичного закладу має базуватися на низці принципів:

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

Принцип наукової обґрунтованості полягає у раціональному доборі диджитал-інструментів відповідно до напрямку кадрової політики медичного закладу. Реалізація принципу доступності залежить від можливостей учасників диджитального процесу працювати з різними цифровими інструментами. Варіативність полягає у наданні персоналу, менеджерам, адміністрації можливостей самостійного вибору із запропонованих моделей диджитальної взаємодії, які найбільш прийнятні й доступні у певній ситуації. Принцип плюралізму передбачає використання різноманітних цифрових інструментів в управлінні кадровим потенціалом медичного закладу. Через принцип співробітництва забезпечується злагоджена взаємодія усіх учасників процесу управління кадрами медичного закладу, їхня командна робота на спільний результат, який влаштовує усі сторони. Принцип ефективності свідчить про наявність позитивної динаміки у зростанні показників ефективності управління персоналом медичного закладу. Цими показниками можуть бути зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, фахове зростання

працівників, засвоєння ними нових засобів комунікації з цільовими аудиторіями, зростання присутності й ефективного консалтингового супроводу цільових аудиторій у соціальних медіа тощо.

Висновки. Проведене дослідження свідчить про вагоме значення впровадження диджитал-інструментів у систему управління персоналом медичних закладів. Диджиталізація сприяє оптимізації кадрових процесів, підвищенню ефективності роботи медичного персоналу, а також покращенню якості надання медичних послуг. Одним із ключових аспектів є те, що цифрові технології, такі як електронні медичні записи, телемедицина, аналітичні системи й штучний інтелект, не тільки полегшують управління, але й створюють нові можливості для професійного розвитку кадрів.

Водночас потрібно відзначити, що реалізація таких інновацій потребує значних фінансових й організаційних ресурсів, що може стати викликом для багатьох медичних закладів. Успішне впровадження цифрових інструментів залежить від чіткої стратегії, яка передбачає поетапне інтегрування технологій з урахуванням специфіки діяльності закладу й готовності персоналу до змін.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні ефективних моделей інтеграції цифрових технологій у кадровий менеджмент медичних установ, а також у розробці рекомендацій для мінімізації витрат і максимізації результативності цих процесів. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток медичних закладів в умовах глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Августин Р.Р., Стахів О.В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250/213> DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763346> (дата звернення: 18.07.2024).
2. Августин Р.Р., Стахів О.В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 37. С. 13-21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7763981>
3. Іртищева І.О., Сергійчук С.І., Рябець Д.М. Стан і перспективи цифрової трансформації індустрії охорони здоров'я в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1(41). С. 70-77. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-70-77>
4. Костюк О.С., Кайда О.С. Система маркетингових комунікацій закладів охорони здоров'я в умовах економіки сталого розвитку. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 127-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-18>
5. Малий В.В., Рогуля О.Ю., Барковська О.Я., Пестун І.В., Бабічева Г.С., Бондарєва І.В., Жадько С.В., Шуванова О.В., Софронова І.В. Впровадження освітніх та кар'єроформуючих напрямів співпраці з роботодавцями у системі підготовки фармацевтів. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали XI міжнар. наук.-практ.*

дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. Харків: НФаУ, 2024. С. 4-14.

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

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

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

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

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

11. Бондаренко А., Гордієнко В., Корощенко В. Роль маркетингової стратегії в діяльності медичних закладів в умовах covid-19. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2023. № 7 (1). С. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.1-01>

Reference

1. Avhustyn, R. R., & Stakhiv, O. V. (2023). Vyznachennia stratehichnykh prioritytetiv upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia [Determination of strategic priorities for managing the system development of health care institutions] *Akademichni vizii – Academic visions*, 17. Retrieved from: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250/213>
DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7763346> [in Ukrainian].

2. Avhustyn, R.R., & Stakhiv, O.V. (2023). Upravlinnia protsesamy intelektualizatsii – systemna umova rozvytku zakladiv okhorony zdorovia [Management of intellectualization processes is a systemic condition for the development of healthcare institutions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, 37, 13–21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7763981> [in Ukrainian].

3. Irtysheva, I., Sergiychuk, S., & Ryabets, D. (2020). Stan i perspektyvy tsyfrovoy transformatsii industrii okhorony zdorovia v Ukraini [Status and prospects of digital transformation of the healthcare industry in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Dmytro Motorny Tavri State Agro-Technological University (economic sciences)*, 41, 70–77. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884x-2020-41-70-77> [in Ukrainian].

4. Kostiuk, O.S., & Kaida, O.S. (2024). Systema marketynhovykh

komunikatsii zakladiv okhorony zdorovia v umovakh ekonomiky staloho rozvytku [The system of marketing communications of health care institutions in the conditions of the economy of sustainable development]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, 4, 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-18> [in Ukrainian].

5. Malyi, V., Rohulia, O., Barkovska, O., Pestun, I., Babicheva, H., Bondarieva, I. et al. (2024). Vprovadzhennia osvitchenih ta karieroformuiuchykh napriamiv spivpratsi z robotodavtsiamy u systemi pidhotovky farmatsevtiv [Implementation of educational and career-forming areas of cooperation with employers in the pharmacist training system]. *XI mizhnarodna naukovo-praktychna dystantsiina konferentsiya «Menedzhment ta marketynh u skladi suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky» – 11th international science and practice distance conference «Management and marketing as part of modern economy, science, education, practice»*. (pp. 4-14). Kharkiv: NFaU [in Ukrainian].

6. Matukova, H., & Saponenko, K. (2024). Metody pidvyshchennia efektyvnosti roboty personalu v zakladakh okhorony zdorovia [Methods of improving the efficiency of personnel in health care institutions]. *VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «Stratehii ta innovatsii: aktualni upravliniski praktyky» – VIII International Scientific and Practical Conference «Strategies and innovations: current management practices»*. (pp. 236–238). Kryvyi Rih: Donetskyi natsionalnyi universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhan-Baranovskoho [in Ukrainian].

7. Samofalov, D. (2020). Uprovadzhennia elektronnoi systemy okhorony zdorovia yak skladnyk publicznego upravlinnia okhoronoiu zdorovia: svitovy dosvid [Electronic health system implementation as a component of public health management: World experience]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*, 1 (44), 92–99. DOI: <https://doi.org/10.33287/102012> [in Ukrainian].

8. Semenenko, Y., & Shynkaryk, T. (2024). Tsyfrova transformatsiia innovatyzatsii upravlinnia medychnym zakladom [Digital transformation of medical institution management innovation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 2 (11), 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-22> [in Ukrainian].

9. Sochynska-Sybirtseva, I., Dorenska, A., & Tushevska, T. (2022). *HR-menedzhment [HR management]*. Kropyvnytskyi: TsNTU [in Ukrainian].

10. Stakhiv, O. (2023). Upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia [Management of system development of healthcare facilities]. *Doctor's of Philosophy thesis*. Ternopil: Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet [in Ukrainian].

11. Bondarenko, A., Hordiienko, V., & Koroshchenko, V. (2023). Rol marketynhovoï stratehii v diialnosti medychnykh zakladiv v umovakh covid-19 [The role of marketing strategy in the activities of medical institutions under the conditions of covid-19]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Serii Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economy series*, 1, 7–16. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.1-01> [in Ukrainian].

Відомості про авторів

КОБЕЦЬ Дмитро Леонтійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет (29000, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, e-mail: asstejncki@gmail.com).

РУНОВ Олександр Олексійович – здобувач освітньо-професійної програми «HR-інжиніринг у бізнес-економіці» магістерського рівня, Хмельницький національний університет, (29000, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, e-mail: everenever@gmail.com).

Dmytro KOBETS – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of HR-Engineering in Business Economics, Khmelnytskyi National University (29000, Khmelnytskyi, 11, Instytutska Str., e-mail: asstejncki@gmail.com).

Oleksandr RUNOV – Student Of Master Degree Program «HR-Engineering In Business Economics», Khmelnytskyi National University (29000, Khmelnytskyi, 11, Instytutska Str., e-mail: everenever@gmail.com).

УДК 334.722:364.46

DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-10

**РОЗВИТОК
СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УКРАЇНІ**

КУШНІР Т.М.,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет
імені Івана Франка
(м. Львів)*

СТАСЮК С.О.,
*здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент маркетингової діяльності»
магістерського рівня,
Український католицький університет
(м. Львів)*

У статті досліджено теоретико-методологічні й практичні аспекти розвитку соціального підприємництва в Україні у сучасних умовах. Виявлено і проаналізовано основні чинники, що впливають на повільний розвиток цього сектора, серед яких: відсутність законодавчого регулювання діяльності соціальних підприємств, недостатня поінформованість населення щодо їхньої діяльності, незначна кількість соціальних підприємств і соціально-економічна нестабільність національної економіки. Обговорено ключові зовнішні й внутрішні чинники, що сприяють розвитку соціального підприємництва на регіональному рівні, а також обґрунтовано рекомендації, спрямовані на покращення ситуації, зокрема необхідність розробки національної стратегії розвитку соціального підприємництва. Авторами обґрунтовано важливість застосування комплексного підходу до розвитку соціального підприємництва й підтримки його на всіх рівнях для забезпечення стрімкого розвитку соціальних підприємств, що сприятиме вирішенню соціальних проблем і