

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Шифр і назва галузі

Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 «Економіка»  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація \_\_\_\_\_ «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: Застосування інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу  
(за матеріалами Територіального управління Служби судової охорони у  
Хмельницькій області)

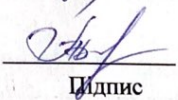
ДРУПЕП.017171.01.03.00

Студентки 5 курсу, групи УПЕПмз-21-1

  
Підпис

В.О. Гиренко

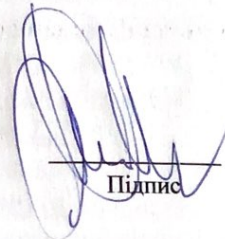
Керівник:  
Старший викладач

  
Підпис

Т.В. Глушко

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф

  
Підпис

М.Д. Ведерніков

16 . 12 .2022 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес економіці \_\_\_\_\_  
 Освітній рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
 Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 «Соціальні та поведінкові науки» \_\_\_\_\_  
 Шифр і назва галузі \_\_\_\_\_  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 «Економіка» \_\_\_\_\_  
 Шифр і назва спеціальності \_\_\_\_\_  
 Спеціалізація \_\_\_\_\_ «Управління персоналом та економіка праці» \_\_\_\_\_  
 Освітня програма \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

«01» вересня 2022 року

### ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

**Гиренко Вікторії Олександрівни**

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Застосування інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу (за матеріалами Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області)

керівник роботи Глушко Т.В., старший викладач

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від «01» липня 2022 року № 83.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 16 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, нормативна база, статистичні та звітні матеріали територіального управління: баланс, фінансова звітність, звіт з діяльності, Положення про Службу судової охорони від 04.04.2019 № 1051/0/15-19, Положення про проходження служби співробітниками Служби судової охорони (зі змінами) від 18.11.2021 № 2236/0/15-21.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі розкрити теоретичні аспекти інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу, визначити основні види інформаційних технологій. У другому розділі проаналізувати використання інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу в ТУ ССО у Хмельницькій області. У третьому розділі

3  
визначити стратегії удосконалення системи управління розвитком співробітників ТУ ССО у Хмельницькій області.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок – Оцінка респондентами окремих аспектів, пов'язаних із когнітивними технологіями та ІІІ; Таблиця – Порівняння старих та нових правил HR- інжинірингу; Рисунок – Якісна структура персоналу за рівнем освіти Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області за 2021-2022 рр.; Рисунок – Навчальний центр «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»; Таблиця – Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління в організації (одноразово).

6. Консультанти розділів дипломної роботи

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



7. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)                          | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1     | Теоретична частина   | 03.10.2022 - 21.10.2022                 | Виконано |
| 2     | Аналітична частина   | 22.10.2022 - 11.11.2022                 | Виконано |
| 3     | Проектно-рекомендаційна частина  | 12.11.2022 - 02.12.2022                 | Виконано |
| 4     | Рецензування роботи  | 03.12.2022 - 09.12.2022                 | Виконано |
| 5     | Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 10.12.2022 - 21.12.2022                 | Виконано |
| 6     | Захист дипломної роботи  | 22.12.2022                              | Виконано |

Студентка

Керівник роботи

  
Підпис  
  
Підпис

В.О. Гиренко

Т.В. Глушко

Ініціали, прізвище

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: Застосування інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу (за матеріалами Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області).

Виконала студентка групи УПЕПмз-21-1 Гиренко В.О.

Керівник старший викладач Глушко Т.В.

Обсяг – 83 с., 13 табл., 12 рис., 67 джерел, 4 додатки.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, технологія управління персоналом, hr-інжиніринг, інформаційні технології, діджиталізація, сучасні тенденції.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій із впровадження інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу.

Об'єктом дослідження є інформаційна система hr-інжинірингу ТУ ССО у Хмельницькій області.

У першому розділі наведено теоретичні аспекти інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу, визначено основні види інформаційних технологій.

У другому розділі наведено аналіз використання інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу в ТУ ССО у Хмельницькій області.

Третій розділ присвячено визначенню стратегії удосконалення системи управління розвитком співробітників ТУ ССО у Хмельницькій області та наведено пропозиції щодо альтернатив розвитку системи hr-інжинірингу в управлінні.

16.12.2022

Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

|  | С. |
|--|----|
| Вступ.....   | 7  |
| 1 Теоретичні аспекти інформаційних технологій у системі hr–інжинірингу.....  | 10 |
| 1.1 Сутність hr–інжинірингу та його роль в управлінні сучасною організацією .....  | 10 |
| 1.2 Основні види інформаційних технологій та їх характеристика.....  | 15 |
| 1.3 Новітні інформаційні технології в системі hr–інжинірингу.....  | 18 |
| Висновки до розділу 1.....   | 30 |
| 2 Використання інформаційних технологій у системі hr–інжинірингу у територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області..... | 32 |
| 2.1 Аналіз структури Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області.....   | 32 |
| 2.2 Особливості інтернет-технології в діяльності Служби судової охорони.....   | 45 |
| 2.3 Застосування інформаційних технологій у підвищенні добросовісності та скороченні масштабів корупції управління.....                          | 48 |
| Висновки до розділу 2.....   | 53 |
| 3 Перспективи розвитку інформаційних технологій у системі hr–інжинірингу у Службі судової охорони.....   | 55 |
| 3.1 Пропозиції розвитку системи hr–інжинірингу в управлінні.....   | 55 |
| 3.2 Визначення стратегії удосконалення інформаційних технологій в управлінні персоналом.....   | 60 |
| 3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації інформаційних технологій в управлінні персоналом в HR –інжинірингу.....                      | 64 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Висновки до розділу 3.....    | 68 |
| Висновки.....                 | 70 |
| Перелік джерел посилання..... | 72 |
| Додатки .....                 | 80 |

## ВСТУП

Інформаційна трансформація України змінила вимоги до співробітників, тим самим підвищивши важливість творчого ставлення до роботи. Попит на розвиток інформаційних технологій у різних сферах бізнесу зумовлює високі вимоги до знань, умінь, навичок, важливих особистих професійних якостей та здібностей.

Інформаційні технології дозволяють досліджувати складові сфери діяльності організації та співвідносити їх одна з одною. Вони розвиваються з шаленою швидкістю і захоплюють ширше поле діяльності таким чином, що жодна майбутня конкурентна діяльність не може бути сформована без детального аналізу можливостей використання інформаційних технологій.

Можна помітити, що однією з важливих складових будь-якої управлінської діяльності має бути інформаційна інфраструктура, яка підтримується комплексом інформаційних ресурсів та обчислювально-комунікаційного обладнання та програмного забезпечення.

Будь-яка сучасна інформаційна система відіграє роль саме на основі певної інформаційної та предметної технології. Сьогодні використання чистих комп'ютерних технологій дозволяє лише тим чи іншим способом відтворювати дані та інформацію, і не забезпечує можливості ефективною та безпосередньою взаємодії з інформаційним об'єктом, який створюється або представляється. Це вирішується за допомогою сучасних інформаційних технологій. Важливо розуміти, що інформаційні технології безпосередньо підтримують майже всі аспекти управління в таких функціональних областях, як бухгалтерський облік, фінанси, управління людськими ресурсами, маркетинг і управління виробництвом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями ефективного управління трудовими ресурсами займаються такі вітчизняні та зарубіжні науковці як А. Кібанов, І. Герчікова, А. Карпов, Г. Куліков, М. Винокуров, Р.

Гутгарц, А. Пархомов, І. Слюсаренко, Л. Лозовський та ін. Розвиток сучасної науки і комп'ютерних технологій становить перед науковцями та дослідниками ряд нових завдань, а саме: оптимізацію процесу набору кадрів та скорочення часу обробки відповідних даних, зменшення витрат на оплату праці, збереження психологічного здоров'я та підвищення мотивації персоналу. Вирішення цих та інших проблем потребує нових науково-технічних розробок та досліджень на основі попереднього досвіду.

Мета дипломної роботи: комплексне теоретичне та практичне дослідження сучасних інформаційних технологій, що використовуються в системі hr-інжинірингу.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати такі завдання:

- розглянути сутність та етапи розвитку інформаційних технологій;
- вивчити види інформаційних технологій;
- проаналізувати роль інформаційних технологій в управлінні підприємством;
- розглянути використання сучасних інформаційних технологій в ТУ ССО у Хмельницькій області;
- охарактеризувати застосування інформаційних технологій в управлінні розвитком інноваційного потенціалу організації;
- проаналізувати проблеми і перспективи використання інформаційних технологій в територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області.

Об'єкт дослідження: Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області.

Предмет дослідження: автоматизація та особливості розвитку інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу.

База дослідження: Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області.

Методи дослідження: У роботі було використано ряд загальнонаукових і

спеціальних методів, а саме логіко–семантичного методу та методу сходження від абстрактного до конкретного поглиблено понятійний апарат, визначено сутність та особливості інформаційних технологій, застосування системно–структурного та системно–функціонального методів дозволило дослідити динаміку розвитку інформаційних технологій та систем; методи експериментально–теоретичного рівня, а саме аналіз і синтез, історичний та логічний методи допомогли нам визначити та вивчити ті чи інші достовірні факти, їх накопичити, при цьому виконуючи їх теоретичну обробку.

Інформаційною базою дипломної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених з впровадження реінжинірингу HR-процесів підприємства, економічного аналізу, матеріали періодичних видань, матеріали науково-практичних конференцій, облікові дані підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що на теперішньому етапі розвитку інформаційні технології починають позитивно впливати на повсякденну діяльність будь-якої організації та стають невід’ємною частиною інформаційної інфраструктури організації.

Основні результати проведених наукових досліджень магістра висвітлені у наступних публікаціях:

1. Глушко Т.В., Гиренко В.О. Новітні інформаційні технології в системі hr–інжинірингу на засадах компетентісного підходу. Вісник ХНТУ №2, 2022 р.;

2. Мантур-Чубата О. С., Гиренко В.О. Чоловіки і жінки на ринку праці: нерівність соціальних можливостей. Донецький національний технічний університет /Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021 р.;

3. Мантур-Чубата О.С., Гиренко В.О. Особливості творчої праці у дослідницькій діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету № 21(2), 2018 р.;

Обсяг дипломної роботи становить 84 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 13 таблиць, 12 рисунків, висновки, перелік посилань з 67 найменувань та 4 додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ

## 1.1 Сутність hr-інжинірингу та його роль в управлінні сучасною організацією

Стан управління кадрами в сучасній ситуації в Україні загострив увагу науковців, економістів проведення дослідження та вивчення проблеми в напрямку ІТ в hr-інжинірингу.

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг». Як визначають у своїй монографії С. Поздняков та О. Кузьмін: «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів».

Натомість, Н. Чечина у своєму підручнику, зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства» [44, с. 58].

У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом. Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань. Це може бути представлено наступним чином (рис. 1.1):

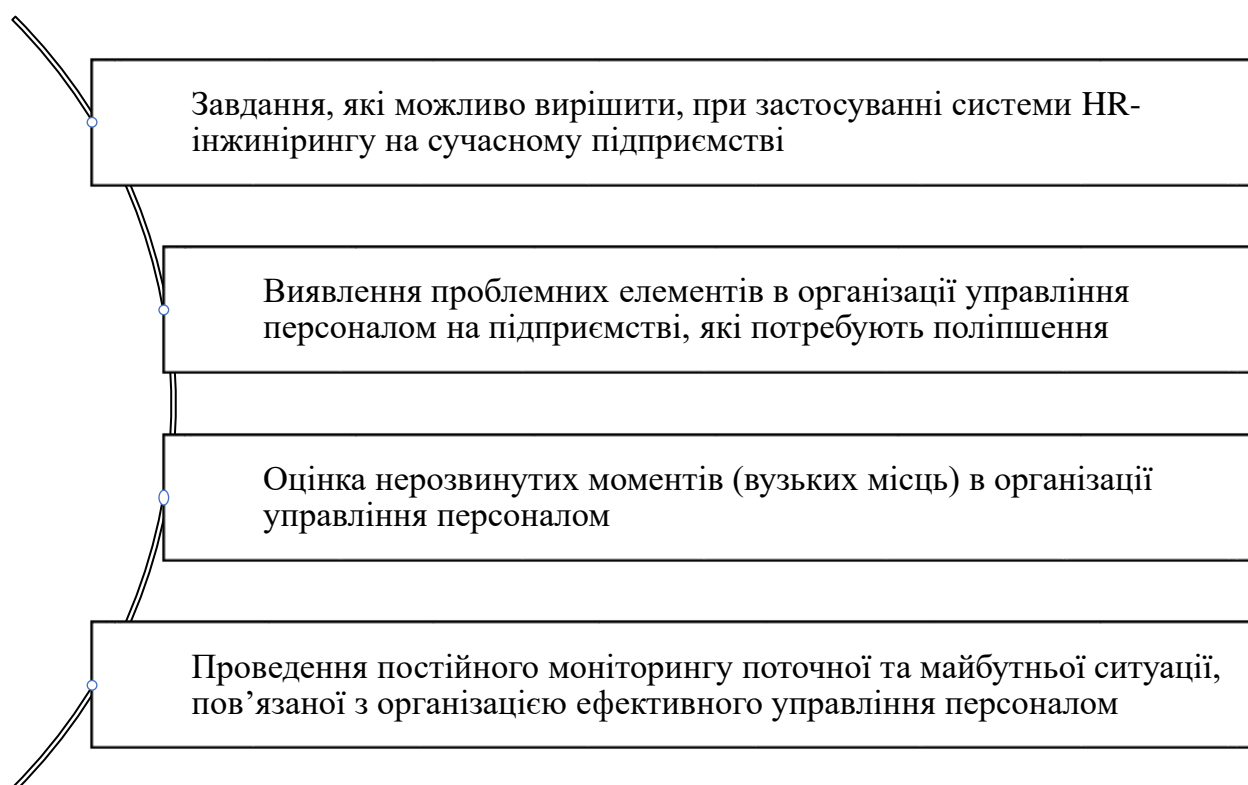


Рисунок 1.1 – Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Джерело: розроблено автором

HR-інжиніринг є актуальним завданням для українських компаній питанням. Вітчизняним компаніям необхідно змінити свої системи управління та впровадити нові технології світового рівня для здійснення своєї виробничої діяльності. Підйом виробництва на міжнародний рівень дає змогу високого рівня організації підприємств та їх економічних складових, що забезпечують сталий розвиток нашої країни та її добробуту. Таким чином, компаніям необхідно впроваджувати системи керування персоналом на основі інформаційних технологій [35, с. 95-98].

Для того, щоб впровадити систему кадрової інженерії в сучасній компанії, необхідно впровадити бізнес-процеси, як вид робіт із побудови системи управління персоналом. Використання бізнес-процесів передбачає види робіт, безпосередньо пов'язані із системами управління людськими ресурсами (рисунок 1.2).

|   |
|---|
| Планування розвитком підприємства відповідно до обраної стратегії та його місії               |
| Аналіз та оптимізація бізнес-процесів і їх взаємодії між підрозділами                         |
| Формування корпоративної культури   |
| Оптимізація кадрової політики і розробка алгоритму організаційно-штатної структури            |
| Розробка положень, посадових інструкцій і всіх супутніх документів                            |
| Ревізія й налагодження кадрового діловодства  |
| Підготовка й запуск системи оцінювання та адаптації персоналу                                 |
| Побудова збалансованої корпоративної системи навчання   |
| Діагностика організаційно-кадрового аудиту, хронометраж, фотографія робочого дня              |
| Розробка мотиваційних програм   |
| Розробка профілів посад, професійних компетенцій, професіограм                                |
| Вивчення соціально-психологічного клімату в колективі   |
| Організація корпоративних заходів   |
| Підготовка й проведення заходів щодо підвищення лояльності, відданості персоналу підприємства |

Рисунок 1.2 – Види робіт, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Джерело: сформовано автором

Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей [12, с. 90].

На зміст інжинірингу впливають чинні принципи оцінки ефективності та системи винагороди. Керівництво підприємства має вживати відповідних заходів, спрямованих на зміну світогляду підлеглих та підвищення рівня впливу працівників на корпоративні функції. Це означає, що в результаті виконаної роботи повинні змінитися уявлення про ролі співробітників та їх вплив на

процеси, пов'язані з розвитком бізнесу. Все вище згадане можна представити як базові принципи для співробітників компаній, орієнтованих на інновації.

Для внесення ефективних змін до системи управління недостатньо лише теоретично змінити принципи, їх необхідно застосувати практично до роботи підприємства. На нашу думку, використання принципів проектування бізнес-процесів на підприємстві потребує певних кроків, таких як [27, с. 358]:

1) інженерія кадрового планування (виявлення джерел пошуку робочої сили, визначення потреби в робочій силі, розробка алгоритмів визначення потреби у робочій силі на підприємствах, навчання керівників підрозділів основ аналізу потреби в робочій силі);

2) технічні методики аналізу та оцінки робочих місць (посад) (визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця, розробка алгоритмів оцінки діяльності на робочому місці та визначення критеріїв навантаження, детальний аналіз даних робочого місця);

3) технічні методики оцінки професійних якостей працівників, індивідуальне планування розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, визначення спеціальних вимог до окремих категорій працівників, розробка оцінюючих форм кваліфікаційного рівня працівників) [33, с. 251].;

4) інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу (визначення вимог до набору персоналу, відбір та найм співробітників, підготовка анкет з оцінки рівня кандидатів на посади, уточнення процедур підбору та найму, реєстрація та адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів складанню графіка щодо потреб у персоналі та визначенні його кваліфікаційних вимог);

5) інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників (визначення вимог до адаптації та професійної орієнтації нових співробітників, розробка заходів щодо ефективної та мобільної адаптації нових співробітників, деталі процедур адаптації й професійної орієнтації та їх реєстрація);

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників (визначення вимог та нормативів дотримання трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни на підприємстві, детальний аналіз процедур трудової дисципліни, визначення алгоритму розрахунку винагороди для кожної категорії співробітників);

7) інжиніринг управління атестацією (оцінкою) персоналу та оплати праці (складання карт умов праці для атестації робочих місць, вивчення законодавчих вимог до процедури атестації персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією співробітників (визначення вимог для створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка методики аналізу стану мотивації, детальний аналіз процедур оцінювання мотивації) [20];

9) інжиніринг управління навчання та професійного розвитку співробітників (визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального процесу й результатами навчання).

Отже, hr-інжиніринг спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації. Однак, слід відмітити й можливі негативні наслідки, пов'язані з проведенням інжинірингу на підприємстві. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують не-гайних практично спрямованих результатів. За досвідом зарубіжних компаній, процес впровадження інжинірингу на підприємстві може тривати у середньому від 6 місяців і більше. В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довго-очікуваний результат [14, с. 86].

## 1.2 Основні види інформаційних технологій та їх характеристика

Використання інформаційних технологій стає важливим у процесі управління людськими ресурсами на підприємстві. Одним з основних завдань впровадження ІТ-технологій в процесі управління персоналом є оптимізація управління персоналом на їх основі. Інформаційні системи – набір методів, засобів виробництва та програмного забезпечення, об'єднаних у технічний ланцюжок для забезпечення збору, зберігання, обробки, виведення та розповсюдження інформації, щоб зменшити трудомісткість використання інформаційних ресурсів і підвищити надійність та ефективність [17, с. 6].

Впровадження ІТ-технологій у галузі управління персоналом відкриває нові можливості для ефективного вирішення основних проблем, що виникають у ході організаційної діяльності установи, що значно підвищує продуктивність праці та забезпечує отримання якісної, своєчасної та актуальної інформації на всіх рівнях управління для прийняття своєчасних бізнес-рішень. Інформаційне забезпечення систем управління персоналом – сукупність техніко-економічної інформації, систем документації та інформаційних потоків, які використовують в системі управління персоналом [18, с. 56].

Оскільки управління персоналом без програмного забезпечення займає багато часу, а отже потребує більших фінансових і часових витрат, економічно вигідно використовувати ІТ-технології в сфері управління персоналом. Сьогодні ринок ІТ-технологій представлений різноманітним програмним забезпеченням у сфері управління персоналом.

Однією з популярних професійних програм для автоматизації кадрового діловодства та підтримки кадрового адміністрування є програма «Персонал Про», яка дозволяє об'єднати всі HR-завдання в одному інформаційному просторі, тим самим значно підвищивши ефективність роботи HR-відділу. Програмою можуть користуватися підприємства (установи) різних видів економічної діяльності. Його впровадження дозволяє функціонувати великій

кількості працівників, що особливо важливо для ефективної роботи великих підприємств [16, с. 256].

Програма «1С: Зарплата і Управління персоналом» створена для автоматичного розрахунку заробітної плати та управління персоналом на підприємствах різних видів економічної діяльності. Програма дозволяє скоротити часові витрати та підвищити продуктивність роботи підрозділу в цілому або окремих працівників, відповідальних за роботу персоналу (підбір, атестація, оцінка навантаження та ефективності роботи тощо), а також розрахувати виплату заробітної плати та інші нарахування працівникам. Ця система управління персоналом допомагає в загальному управлінні всіма кадровими ресурсами організації

Програма «ISpro» — це багатофункціональне комплексне програмне забезпечення для оптимізації бюджету та управління бізнесом категорії ERP (Enterprise Resource Planning). Програма призначена для автоматизації роботи всіх функцій бізнесу, включаючи управління персоналом. Система управління підприємством ISpro складається з взаємопов'язаних підсистем, і кожна підсистема є відносно незалежною. Це дозволяє вибрати необхідну конфігурацію системи відповідно до потреб кожного бізнесу, зберігаючи непотрібні функції [5, с. 23].

Також на ринку IT-послуг у сфері управління персоналом є спеціальний модуль для Microsoft Dynamics ERP, розроблений компанією Innoware, який забезпечує кадровий облік та нарахування заробітної плати відповідно до вимог законодавства України. Його сильними сторонами вважаються: комплексний підхід до автоматизації процесів управління персоналом, підтримка складних алгоритмів розрахунку заробітної плати, відповідність законодавству України, реєстрація дій користувачів («аудиторський слід»), інтеграція з системами електронної звітності, підтримка законодавчих змін, можливість позиціонування.

Програма кадрового обліку «Персонал Плюс» надає можливість створювати накази, відомості, звіти та інші типові документи, відстежувати рух

персоналу та облік робочого часу. Він також містить інші додаткові функції, корисні для співробітників відділу кадрів. До основних можливостей програми відносяться: можливість управління будь-якою кількістю організацій в одній програмі; ведення бази даних співробітників, які працюють за трудовими договорами та договорами ЦОП; облік робочого часу працівників; журнали загальних та особових документів; розрахунок всі види стажу; книга обліку руху трудових книжок та вкладень до них, а також збереження трудових книжок; експорт інформації про співробітника у формат Microsoft Excel [7, с. 36-39].

До основних видів інформаційних технологій належать:

- Інформаційна технологія обробки даних;
- Інформаційна технологія управління;
- Інформаційна технологія автоматизованого офісу;
- Інформаційна технологія підтримки прийняття рішень;
- Інформаційна технологія експертних систем;
- Білінгові системи (додаток А).

Сучасні інформаційні технології дають змогу створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегрована комп'ютерна мережа та система зв'язку, що дозволяє контролювати та координувати технічні процеси та господарську діяльність будь-якої організації [19, с. 7].

Інформаційні технології забезпечують динамічну координацію дій завдяки використанню сучасних засобів зв'язку та програмного забезпечення комп'ютерної мережі. Інформаційна комп'ютерна мережа організації може бути органічно пов'язана з всесвітньою комп'ютерною мережею INTERNET.

Інформаційні технології та системи охоплюють весь суспільний простір і всі сектори економіки. Тому, з нашої точки зору, інформаційні технології можна віднести до системи, яка виконує функції збору, зберігання, обробки та передачі інформації користувачам для прийняття рішень, прогнозування, обліку, контролю, регулювання тощо. Жодне підприємство не може обійтись без сучасних комп'ютерних інформаційних технологій для обліку, аналізу та

контролю його господарської діяльності [6, с. 128].

Таким чином, ІТ-технології в управлінні персоналом є однією з основних складових забезпечення ефективності підприємства. Однак вони найбільш ефективні, якщо використовувати їх разом з іншими модулями, які дозволяють автоматизувати інші важливі бізнес-процеси – фінансові, виробничі тощо.

### **1.3 Новітні інформаційні технології в системі hr-інжинірингу**

Сучасні інформаційні технології, засновані на професійному використанні інформаційних ресурсів, дозволяють менеджерам діяти ефективно та мінімізувати ризики.

Залежно від управлінських завдань можна використовувати такі види інформаційних та управлінських технологій [13, с. 44]:

- Зберігання (економія витрат, матеріалів та фінансових ресурсів, але яка істотно не впливає на зміну корпоративних умов та рівнів роботи) – від відправника до одержувача без відповідальності за характер інформації, що передається, передача інформації до її використання одержувачем;

- Оптимізація – візьміть на себе відповідальність за використання інформації.

- Креативний – «генерування» нових знань, їх передача та використання для покращення ланцюжка керування. Вимоги до фахівців, які здійснюють підготовку інформації для керівників: Базова підготовка з теорії та практики управління, розуміння характеру відповідних функціональних навантажень керівника, знання процесів прийняття управлінських рішень.

- Професіонал – має навички підготовки інформації.

Керівникам слід дотримуватись наступних принципів організації інформаційного потоку [11, с. 26]:

- Забезпечення повноти та достовірності обліку всіх учасників господарської діяльності.

- Зведіть до мінімуму інформаційний шум та обмежте надмірність інформації виключно вимогами надійності.

- Забезпечити безперервний зв'язок між зовнішньою та внутрішньою інформацією та прийняттям рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії.

На сьогоднішній день відомі такі проблеми із впровадженням інформаційних технологій (ІТ) у практику вітчизняних підприємств:

- обсяг технічних пропозицій, що потребують великих інвестицій, постійно зростає поряд із зростаючою залежністю від зовнішніх послуг (таких як постачальники програмного забезпечення).

- змінна роль ІТ у багатьох корпоративних економіках. При впровадженні внутрішніх процесів ІТ-функція стала недопоміжною, а критично важливою складовою продукту чи виробничого об'єкта.

- збільшення витрат у ІТ-секторі [15, с. 17].

Існує шість груп зацікавлених сторін, які впливають на рішення у галузі ІТ:

- Керівники вищої ланки, які мають керувати ІТ як стратегічною можливістю для підприємства.

- Фахівці, основним завданням яких є пошук системних рішень для оптимізації спеціальних функціональних завдань. З огляду на обмеженості сфери своєї діяльності де вони мають можливість безпосередньо уявити процес виробництва товарів та послуг.

- Керівники окремих функціональних підрозділів, які повинні використовувати ІТ з урахуванням логіки господарської діяльності та повинні уважно ставитись до аналізу ймовірних наслідків та потенційних ризиків прийнятих рішень [21, с. 47].

- Менеджери з бухгалтерського обліку та фінансових послуг. Відповідає за уточнення та розуміння очікувань клієнтів та користувачів, пов'язаних із послугами інформаційних технологій.

– Надавати послуги відповідно до обізнаності споживачів про проблеми, формулювати стратегії, що базуються на орієнтації на клієнта, довгострокових відносинах з клієнтами, заснованих на взаємній довірі, гнучкості та готовності йти на ризик.

– Власний відділ інформаційних технологій. Співробітникам цього відділу доручено вирішення технічних та соціальних проблем у сфері, пов'язаних із впровадженням та експлуатацією ІТ. Координатори працюють з групами осіб та організацій, зацікавлених у використанні та визначенні потенційних ІТ-проблем. Ми повинні працювати з керівництвом, щоб знайти шляхи розвитку сектора та підприємства в цілому та отримати конкурентну перевагу в окремих економіках [25, с. 52-57].

Стан управління кадрами в сучасній ситуації в Україні загострив увагу науковців, економістів проведення дослідження та вивчення проблеми в напрямку ІТ та цифровізації в hr-інжинірингу.

Підвищення ефективності діяльності органів управління всіх рівнів - неможливе без підвищення ефективності та результативності кадрової діяльності. Саме кадровий потенціал – основна умова досягнення успіху, як і конкретному підприємстві, і у розвитку сфер освіти, науки, культури та економіки країни в цілому.

У цьому контексті першочергове значення підвищення ефективності управління мають кадрові технології, які є засіб управління кількісними і якісними характеристиками кадрів і забезпечують досягнення основних завдань кадрової політики у веденні бізнес- процесів [24, с. 25-26].

Професійний успіх кадрів – проблема, яка хвилює кожну успішну людину, підприємця, кожен бізнес. Зміст терміну «професійний успіх» досить індивідуально і включає в себе найрізноманітніші аспекти одного і того ж явища від ідеалістичних поглядів до абсолютно прагматичних поглядів. При цьому розуміння проблеми як на теоретичному рівні, так і на практичному, тільки ускладнюється. Такому стану справ сприяють не тільки об'єктивні причини-зміни

умов і оцінки праці, а й ціннісні, що зазнають сьогодні найглибшу трансформацію. Але можна стверджувати, що і ті, і інші залежать від процесів цифровізації [23, с. 192].

Цифрова компетентність персоналу-це обов'язковий фактор ефективного використання цифрового освітнього середовища. Більш детально розглянути цифрову компетентність через інформаційну грамотність і грамотність використання даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), інформаційні технології, безпеку (включаючи цифровий добробут та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем [31].

Цифрова компетентність передбачає постійне отримання нових компетенцій (мотивація, знання, відповідальність, вміння), вміння людини критично, впевнено, безпечно і ефективно визначати і використовувати комунікаційні та інформаційні технології у всіх сферах своєї діяльності. Під цифровою компетентністю HR-інжинірингу розуміється не тільки наявність будь-яких умінь і знань, а й бажання отримувати максимальний ефект від своєї діяльності. Ефективна взаємодія з цифровими технологіями вимагає рефлексивного, критичного, дослідницького, відкритого та прогностичного підходу до розуміння їх еволюції, а також етичного, безпечного та відповідального підходу до їх використання [26, с. 462-469].

Основні знання, вміння, навички та ставлення, пов'язані з цифровою компетентністю та інформаційними технологіями. Важливими є вміння захищати інформацію, зміст, особисті дані, а також ефективно взаємодіяти з програмним забезпеченням, пристроями, штучним інтелектом або роботами. Характер глобальної мережі передбачає актуалізацію цифрових компетенцій в різних сферах HR-інжинірингу.

Кадрові технології за своїм змістом представляють сукупність дій, що послідовно виконуються, за допомогою яких оцінюються ділові та професійні якості претендента на вакантну посаду управлінця: його професійні якості,

потенціал, перспективи професійного зростання, і навіть кваліфікаційна відповідність посаді.

Тенденція зниження кадрової ефективності в органах управління, зазначена в низці соціологічних досліджень, підтверджує необхідність впровадження разом із усталеними кадровими механізмами рекрутингу потреба впровадження інноваційних технологій, спрямованих на ефективне управління. У рамках підвищення ефективності управлінської діяльності вважаємо за необхідне проаналізувати технологію HR-менеджменту [42, с. 73].

HR-менеджмент (з англ. Human Resources, перекладається як управління персоналом) - це концепція управління людськими ресурсами, що виникла у 80-ті роки. XX ст. Широке поширення HR-менеджмент набув у 90-х роках. Концепція виникла в результаті розвитку та вдосконалення методів управління персоналом, а також ускладнення та посилення конкурентного середовища, в якому діють сучасні організації. Головне завдання HR – менеджменту полягає у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності організації. Визначення HR – менеджменту - це управління персоналом як стратегічна альтернатива традиційним технологіям роботи з кадрами. Технологія спрямована на забезпечення відданості співробітників корпоративним правилам та норм, корпоративної культури організації та розвитку їх потенціалу (додаток Б).

Україна завжди мала підґрунтя та людський потенціал в сфері впровадження, удосконалення та розвитку інформаційних технологій. З кожним роком інформаційні технології розвиваються більшою швидкістю, стають все доступнішими без яких неможливо уявити життя уже в будь-якій сфері нашого життя [71, с. 205].

Активно розвиваються мобільні технології, штучний інтелект, нейронні мережі, аналіз великих масивів даних, нечіткі системи прийняття рішень. Це необхідно враховувати для більш ефективного проведення роботи з управління персоналом, адже досягнення в галузі інформаційних технологій можуть якісно відкрити нові шляхи для розвитку, функціонування та управління

підприємствами, особливо в частині процесів управління персоналом; менеджери та/або організації швидше адаптуються до змін [22, с. 66].

З використанням гейміфікації, відео-інтерв'ю процес оцінювання кандидатів, набору, відбору та взаємодії з людьми в компанії за допомогою штучного інтелекту вийшов на абсолютно новий рівень, який неможливо було уявити ще кілька років тому. На Заході часто використовують вислів «технології зустрічаються з HR», що свідчить про те, що поєднання революційних технологій із процесом найму відкрило нові горизонти для роботи менеджерів з персоналу з кандидатами. З 2015 року багато компаній активно почали використовувати ШІ як допоміжний фактор при роботі з кандидатами, що суттєво вплинуло на загальні темпи розвитку цієї технології.

Очевидно, що цікавість до цієї теми зростає експоненціально. Водночас як лише 6% респондентів-керівників вважають таку тенденцію пріоритетом на цей рік (що, на нашу думку, відображає плутанину, яка існує на ринку), 26% вважають, що це буде важливо в найближчі три–п'ять років (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Оцінка респондентами окремих аспектів, пов'язаних із когнітивними технологіями та ШІ [38]

Двигун прогресу для впливу штучного інтелекту на HR-сферу – масове використання Big Data. Сьогодні більшість компаній впроваджують цифрові підходи у своїй діяльності та покладають великі надії на інформаційні технології.

Рекрутери та спеціалісти з управління персоналом визнають, що результати, отримані за допомогою аналітики великих даних, можуть зіграти важливу роль у зниженні ризику прийняття неправильних рішень, особливо в управлінні талантами та програмами [4, с. 64].

Інформаційні системи з елементами штучного інтелекту можуть виключати вплив емоційно-вольових характеристик людини, підвищуючи тим самим дієвість і дієвість альтернатив, обраних в якості рішень. Крім того, інтелектуальні системи здатні:

- 1) Моделювання (імітація) деяких когнітивних (когнітивних) характеристик процесу людей, наприклад, самонавчання, розпізнавання образів;
- 2) Стимулювати творче мислення, наприклад, формуючи структурні рішення проблемних зон. Ці особливості нових інформаційних технологій спрощують і прискорюють процес прийняття найкращих управлінських рішень.

Відповідно, щоб прийняти рішення, HR – менеджер повинен спочатку сприйняти інформацію, релевантну проблемній області, потім оновити інформацію, що зберігається в пам'яті, «обробити» її за допомогою основних розумових операцій і, нарешті, при необхідності передати свої пов'язані дії з інтелектом. Здатність генерувати нові ідеї або розвивати нові погляди на бізнес-проблеми [32].

Основною проблемою людського сприйняття, що впливає на швидкість і ефективність прийняття управлінських рішень, є обмеження його сфери. HR – менеджер повинні знати все про бізнес і його середовище. Крім того, через неоднорідність організації як соціально-технічної системи та зовнішнього середовища (включаючи клієнтів, постачальників, конкурентів, держави та складні відносини між ними), інформація, на яку повинні покладатися менеджери, є неоднорідними гравцями ринку. Часто інформація, яку отримують менеджери, є частково недостовірною та неповною [8].

Функціональним призначенням мнемонічних процесів (пам'яті) у системах підтримки управлінських рішень є забезпечення: швидкого оновлення

інформації, необхідної менеджерам у конкретних ситуаціях; контекстної вибірковості пам'яті (упорядкування даних за важливістю); адекватної пам'яті та підтримки в робочий стан зростаючої втоми; побудова одиниць (схем) у пам'яті відповідно до їх логічних, функціональних і семантичних зв'язків; утримання в пам'яті суперечливої інформації [34, с. 148-154].

У когнітивній психології встановлено, що короткочасна пам'ять людини здатна функціонувати не більше ніж у  $7 \pm 2$  рази. Мозок людини не може контролювати динаміку великої кількості взаємозалежних факторів.

Застосування інтелектуальних систем для зберігання та оновлення інформації, яка використовується в проектній роботі, діяльності з персоналом (особливо при пошуку та відборі персоналу, проведенні співбесід), а також надання можливості менеджерам більш ефективно планувати та координувати діяльність компанії дозволить ідентифікувати великий масив найважливіших взаємозалежностей у даних і уникнути так званих когнітивних спотворень, властивих людській пам'яті.

Впровадження додатків на основі штучного інтелекту та цифрових методів у загальній корпоративній діяльності дозволяє легко структурувати, сортувати та оновлювати надзвичайно складну та надзвичайно масштабну інформацію. Ці дії необхідні для відстеження та аналізу поточного стану та пошуку шляхів підвищення ефективності різних процесів на підприємстві [36, с. 36-41].

Найбільш суттєвий вплив на напрямок модернізації та оптимізації процесів підприємства має застосування додатків на основі штучного інтелекту, які можуть бути реалізовані в кадрах. Ось як штучний інтелект, розроблений і створений авторами, вплине на HR:

– Планування співбесід з кандидатами – прикладом може бути моніторинг у соціальних мережах, коли кандидатам найзручніше розсилати запрошення на співбесіду, як це робить Alexander Mann Solutions на основі інструменту Joberate;

– Простий процес підбору персоналу та персоналу – перегляд і відбір резюме сьогодні продовжує займати важливу роль у роботі рекрутерів. AI може

допомогти з процесами, які вимагають зосередженості на деталях і уваги, тобто попередній відбір кандидатів;

- Персоналізація: кожен співробітник унікальний і кожному потрібен власний спосіб навчання.

- Прогнозування: швидко відстежуйте показники плинності кадрів, рівень взаємодії з працівниками [96 с. 77-79].

Останні результати досліджень міжнародних консалтингових компаній також підкреслюють важливість використання новітніх технологій і цифрових методів в управлінні персоналом сучасних підприємств. Розглянемо основні з підходів:

1. Проаналізувавши Deloitte «Міжнародні тенденції в сфері управління персоналом» за 2020 р. та багато інших джерел, було визначено основні тренди в HR на наступні декілька років, а саме [1]:

- Перехід від системи обліку до системи залучення - це не тільки реєстрація тривалості робочого часу, лікарняних, відпусток або запізнь, але також дозволяє співробітникам брати участь у навчанні компанії, особливо для підвищення їх кваліфікації;

- Мобільність використовуваних додатків – мобільні версії різноманітних додатків стали загальною тенденцією, і це не оминуло сферу кадрів, оскільки їх використання дозволяє підтримувати зв'язок зі своїми співробітниками навіть на відстані;

- Впроваджувати рішення на основі аналітики та наукових досліджень;

- Використання великих даних та штучного інтелекту для управління, оцінки персоналу та освітніх цілей – таким чином, спостерігаються тенденції роботизації людських ресурсів та використання чат-ботів;

- Краудсорсинг – основна ідея цього методу полягає в тому, що завдання виконуються децентралізованою групою людей – таким чином значно скорочуються фінансові та часові витрати;

- Фундаментальні зміни в рекрутингу: соціальний рекрутинг, реферальний (рекомендаційний) рекрутинг, когнітивний рекрутинг;

- Застосування методів agile – гнучкий підхід до управління інноваційними проектами, відповідний унікальній філософії та культурі сучасних компаній, орієнтований на постійний розвиток, ефективне використання людського потенціалу та створення якісних інноваційних розробок у найкоротші терміни;

- Процес об'єднання HRMS (від англ. Human Resources Management System – система управління людськими ресурсами) і системи управління талантами в єдину HR-платформу [40].

Згідно з дослідженням Deloitte у 2020 році, робототехніка, штучний інтелект, датчики та когнітивні обчислення вже давно є основою модернізації бізнес-операцій. Компанії не повинні залучати лише штатних працівників, особливо враховуючи той факт, що комп'ютери та програмне забезпечення роблять це більш доступним.

Ця реорганізація призвела до змін у формі та змісті практично всіх посад і призвела до переосмислення підходів до кадрового планування, що спостерігається. За даними опитування: 41% респондентів вже використовують когнітивні технології та штучний інтелект, ще 35% повідомляють про запуск експериментальних проектів [1].

2. Дослідження Harvey Nash. Дослідження консалтингової компанії Harvey Nash у 2020 році показало, що технології, пов'язані зі штучним інтелектом, матимуть найбільший вплив на ринок працевлаштування протягом наступних 5 років, а саме [3]:

- 15% HR вже використовують у своїй роботі штучний інтелект і технології автоматизації рекрутингу;

- ще 40% очікують, що це станеться в найближчі 2-5 років;

- 60% респондентів бачать найбільший сплеск використання нових технологій в HR в останні роки [3].

HR має значні можливості для переходу до цифрової організації. Протягом наступних кількох років HR-команди будуть використовувати цифрові платформи для вирішення подвійних завдань: перетворення операцій HR (з одного боку) та робочої сили, перетворення способів виконання роботи (з іншого).

Керівники HR, які «схиляються» до нових технологій, платформ та способів роботи, а також ті, хто досліджує та інвестує у забезпечення гнучкості шляхом постійного переосмислення, будуть використовувати будь-яку можливість, щоб вплинути на результати бізнесу та досвід співробітників [41].

Про те, що HR-ринок змінюється, свідчать обсяги світових інвестицій у нові HR-технології. Наприклад, 2,4 мільярда доларів у 2020 році, що на 60% більше, ніж у 2019 році. Найбільші інвестиції стосуються платформ, які автоматизують процеси найму, системи управління талантами, програми для командної роботи, послуги корпоративного навчання, навчання технологіям машинного навчання та технології штучного інтелекту (табл. 1.2) [2]:

Таблиця 1.2 – Порівняння старих та нових правил HR- інжинірингу на засадах компетентісного підходу

| Старі правила HR- інжинірингу  | Нові правила HR- інжинірингу  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| HR фокусується на процесах гармонізації для створення стандартів для практики керування персоналом.                        | HR орієнтований на оптимізацію продуктивності співробітників, залучення, командну роботу та кар'єрне зростання.   |
| Технічна команда відділу кадрів займається використанням та інтеграцією аналітики ERP з упором на «простоту використання». | HR створює інновації, вибирає спеціальне програмне забезпечення для задоволення потреб організації, розробляє програми та керує платформами показників. |
| Центри передового досвіду HR фокусуються на розробці та вдосконаленні процесів.  | Крім ERP, команда HRTechnology працює над розвитком цифрових можливостей та мобільних програм з упором на «продуктивність праці».                       |
| HR фокусується на «самообслуговуванні» як на способі розширення обслуговування та підтримки                                | Провідні HR-центри використовують штучний інтелект, чат, програми та інші передові технології для розширення можливостей своїх співробітників.          |

Продовження таблиці 1.2

| 1   | 2  |
|---|--|
| HR створює «портал самообслуговування» для своїх співробітників як технологічну платформу, яка спрощує пошук транзакційних потреб та програм. | HR створює інтегровану «платформу для співробітників», використовуючи цифрові програми, управління справами, штучний інтелект та ботів для задоволення поточних потреб співробітників. |

Розроблено автором на основі джерела [10]

Спільне дослідження Harvey Nash та KPMG (Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2020). Це дослідження ІТ-керівників, проведене в 19-й раз у 2020 році, є наймасштабнішим за всю історію - з 4498 відповідями від ІТ-керівників і керівників ІТ-департаментів у 86 країнах світу.

При впровадженні новітніх інформаційних технологій в управління персоналом можуть виникнути внутрішні та зовнішні ризики. Впровадження цифровізації управління персоналом дозволить оптимізувати час, витрати, мінімізувати людський фактор, збільшити продажі продукції, знизити собівартість і забезпечити зростання прибутку [48, с. 116-121].

Можна відзначити, що в дослідженні 2020 року керівники ІТ-служб говорили, що все більше змін відбувається в тих сферах, на які вони не очікували. Багато лідерів перетворюють цю невизначеність на нові можливості для зростання, допомагаючи організаціям стати більш гнучкими та цифровими. Інші висновки: дві третини організацій переглядають свої технологічні стратегії через глобальну політичну та економічну невизначеність; 89% організацій підтримують та збільшують інвестиції в інновації, включаючи робототехніку; цифрові стратегії широко використовуються в корпоративній діяльності; рівні вразливості систем кібербезпеки залишаються високим (трохи знизився на 2%); у 2019 році жінки-керівники ІТ мали значно більше шансів отримати підвищення, але жінки-керівники ІТ-відділів залишаються надзвичайно низькими – лише 9% [55].

## Висновки до розділу 1

Інформаційні технології стають дедалі доступнішими і невід'ємною частиною функціонування процесів управління. Комп'ютерні інформаційні технології як найважливіший інструмент науково-технічного та соціально-економічного розвитку суспільства набувають все більшого значення, надаючи імпульсу розвитку економічних та управлінських інформаційних технологій. Тому розвиток сучасних інформаційних технологій значно підвищує якість ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, інформаційні технології дозволяють підвищити ефективність функцій компанії внаслідок створення нових можливостей для управління. З аналізу наукових джерел із досвіду впровадження ІТ видно, що впровадження інформаційних технологій призведе до зміни форм та методів управління підприємством, що веде до створення нових організаційних структур управління.

Інформаційні технології і системи охоплюють весь суспільний простір та всі сфери економіки. Так, інформаційною технологією, з нашої точки зору, можна назвати систему, яка виконує функції збір інформації, її зберігання, оброблення та передача користувачам для прийняття рішень, прогнозування, обліку, контролю, регулювання та ін. Жодне підприємство не може обійтись без сучасних комп'ютерних інформаційних технологій для обліку, аналізу та контролю своїх господарських операцій.

Таким чином, ІТ-технології в управлінні персоналом є одним з основних складових забезпечення ефективності роботи підприємства. Проте найбільше ефективно використовувати їх комплексно з іншими модулями, які дозволяють автоматизувати й інші основні бізнес процеси – фінанси, виробництво тощо.

Сучасний hr-інжиніринг став складнішим і різноманітнішим. Неминуче складніше повинне бути і управління таким hr-інжинірингом. Тут діє відоме правило Ешбі - «керована система не може бути складнішою за систему

керуючу». Деякій складності опису технологій hr-інжинірингу не треба боятися. «Чим простіше справляються системи, тим складніше влаштовані вони всередині і тим незрозумілішими можуть здатися розмови створюючих їх людей. Але ці люди, як не парадоксально, створюють простоту. Щоб прибрати ручку регулювання «частота рядків» з сучасних телевізорів, було потрібне багато що обговорити на мові, абсолютно незрозумілій телеглядачам. Зате тепер всім зручно управляти телевізором». Приблизно те ж спостерігається і з пристроєм організаційної системи. Технології управління, складні по внутрішній будові, дозволяють керувати просто і ефективно.

## **2 ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ У ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ СЛУЖБИ СУДОВОЇ ОХОРОНИ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

### **2.1 Аналіз структури Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області**

Важливе значення в автоматизації та інформаційних технологіях для управління державою є не тільки культура та інтелект суспільства в цілому, але й культура та інтелект державних службовців.

Одночасно у відносно розвинених країнах зростання витрат на організаційне забезпечення державних органів управління (в тому числі й інформаційне) призводить нерідко до зворотнього ефекту: потік паперовий не зменшується, апарат все більше працює на себе, технічні засоби використовуються локально. Серйозні методологічні проблеми управління, такі як виявлення та формулювання цілей, узгодження цілей різних ієрархічних рівнів тощо, випускаються з поля зору.

Аналіз діяльності, планування, оцінка результатів, врахування зовнішніх змін вважаються другорядними питаннями. Практично не розроблені єдині вимоги до інформаційного забезпечення підготовки та прийняття рішень, в тому числі правових актів. Одні структури готують проекти рішень, спираючись на відомчий (установа) масив інформації, інші приймають ці рішення під впливом посередників-інформаторів (аналітико-інформаційних служб). Процедури лобіювання конкретних групових інтересів не завжди нормативно врегульовані, слабо розвинений зворотній зв'язок з правовиконавцями і т.д.

Служба судової охорони – державний орган, що через свої підрозділи підтримує громадський порядок у суді; запобігає проявам неповаги до суду та припиняє такі прояви; охороняє приміщення й інше майно судів, органи судової влади; забезпечує державний захист суддів, працівників апаратів судів та їхніх родин, а також гарантує безпеку учасників судового процесу (ст. 160 Закону

України «Про судоустрій і статус суддів»).

Служба судової охорони підзвітна Вищій раді правосуддя та підконтрольна Державній судовій адміністрації України, та складається з центрального органу управління (Центральний апарат) і територіальних підрозділів (територіальні управління) Служби.

Співробітниками Служби є громадяни, які в добровільному порядку прийняті на службу до Служби, склали Присягу співробітника Служби та яким присвоєно відповідно до цього Положення спеціальні звання [52].

Головою Служби судової охорони є Бондар Валерій Іванович – український військовик, генерал–майор, заступник командувача з громадської безпеки Національної гвардії (до 18 березня 2019 року). З 21 березня 2019 року Вищою Радою правосуддя затверджений Головою Служби судової охорони. Нагороджений орденом Данила Галицького та відомчими нагородами.

15 березня 2018 року Верховна рада України прийняла закон № 4670 «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України», дія якого поширюється на Службу судової охорони [53].

Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області (ТУ ССО) було зареєстроване 16 жовтня 2019 року за адресою: 29000, м. Хмельницький, вул. Свободи, 36.

Центральний орган управління Служби є юридичною особою, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, самостійний баланс та рахунки в органах Державної казначейської служби України. Територіальні управління Служби утворюються як юридичні особи, мають печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, самостійний баланс та рахунки в органах Державної казначейської служби України.

Наразі затверджено граничну кількість працівників Служби судової охорони – 8830 осіб. Співробітників набиратимуть на конкурсній основі в установленому законом порядку.

Рада суддів України не раз відзначала, що підрозділи Національної поліції

і Національної гвардії, на які зараз покладається охорона приміщень судів і органів правосуддя, неналежно виконують свою функцію, а деякі суди взагалі залишаються позбавленими охорони.

Відтак, великі надії покладаються на Службу судової охорони, створену «на папері» ще у 2015 р. І здається, це питання нарешті зрушилось з мертвої точки. 21 березня 2019 р. Вища рада правосуддя призначила Валерія Бондаря на посаду голови Служби судової охорони. А 3 квітня Кабмін прийняв постанову «Про грошове забезпечення співробітників Служби судової охорони». Відтак, нарешті можна розпочинати конкурси для відбору співробітників і працівників ССО [45].

Відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», Служба судової охорони здійснює підтримку громадського порядку в суді, припинення проявів неповаги до суду, а також охорону приміщень суду, органів та установ системи правосуддя, виконує функції щодо державного забезпечення особистої безпеки суддів та членів їхніх сімей, працівників суду, забезпечення безпеки учасників судового процесу в суді (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

| Параметр, що характеризується                                | Зміст та особливості  |
|--|---|
| 1. Організаційно–правова форма підприємства                  | Орган державної влади   |
| 2. Форма власності   | Державна власність / власність територіальних громад  |
| 3. Функції підприємства                                      | Державне забезпечення особистої безпеки суддів  |
| 4. Стадія життєвого циклу підприємства                       | Етап формалізації і управління  |
| 5. Види діяльності, номенклатура продукції чи перелік послуг | Діяльність у сфері юстиції та правосуддя, охорона громадського порядку та безпеки             |
| 6. Перелік споживачів продукції (послуг) підприємства        | Приміщення судів, органів та установ системи правосуддя та члени їхніх сімей, працівники суду |

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів установи

У своїй діяльності Територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області керується Законами України «Про судоустрій та статус

суддів» та іншими нормативно–правовими актами.

Основні техніко-економічні показники підприємства порівнюються за кілька років або періодів, що дозволяє зробити висновок про позитивні чи негативні зміни у діяльності підприємства. Основні техніко-економічні показники оформляються в табличному вигляді. Після таблиці впливає аналіз показників по рядках таблиці. Потім робиться загальний висновок про позитивний або негативний вектор розвитку підприємства за аналізований період (таблиця 2.2).

Таблиця № 2.2 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТУ ССО у Хмельницькій області

| № п/п | Показники   | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення (+,-) | Темп росту,% |
|-------|---|----------|----------|------------------|--------------|
| 1     | 2   | 3        | 4        | 5                | 6            |
| 1.    | Середньоспискова чисельність по основній діяльності, осіб                   | 439      | 436      | -3               | 99,3         |
| 2.    | Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн..                        | 13092,4  | 13092,4  | 13092,4          | 13092,4      |
| 3.    | Продуктивність праці на 1 працівника основного контингенту, тис. грн./особу | 8,5      | 11,8     | +3,3             | 138,8        |
| 4.    | Середня заробітна плата персоналу, тис. грн./особу                          | 29,8     | 41,6     | +11,8            | 139,6        |
| 5.    | Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн                            | 1816,0   | 2164,0   | +348             | 119,2        |
| 6.    | Фондовіддача, грн./грн.   | 2,0      | 2,3      | +0,3             | 115,0        |

Джерело: сформовано автором на основі даних установи

Як бачимо із таблиці 2.2, середньоспискова чисельність по основній діяльності знизилась на 3 особи, що пояснюється закінченням випробувального терміну співробітника. Продуктивність праці на 1 працівника основного контингенту зросла на 3,3 тис. грн., середня заробітна плата співробітників коливається у розмірі 12-13 тис. грн., та за досить маленький проміжок роботи установи вже є позитивні результати у заробітній платі, що зросла у зв'язку з затвердженими посадовими окладами на 2022 рік відповідно до Єдиної тарифної сітки.

Одними із стратегічно важливих етапів аналізу фінансового стану підприємства є дослідження показників рентабельності активів, власного капіталу, реалізованої продукції за прибутком від реалізації та за чистим прибутком, аналіз рентабельності продукції та рентабельність виробничих фондів.

Фінансовий аналіз являє собою метод оцінки ретроспективного (минулого) і перспективного (майбутнього) фінансового стану господарюючого суб'єкта на основі вивчення залежності і динаміки показників фінансової інформації. Головним завданням фінансового аналізу є зниження неминучої невизначеності, пов'язаної з прийняттям економічних рішень, орієнтованих у майбутнє.

На початковому етапі дослідження фінансової діяльності підприємства розглянемо фінансові результати діяльності Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати попереднього аналізу фінансового стану ТУ ССО у Хмельницькій області за 2021-2022 рр.

| Показники   | 2021 рік | 4-й квартал 2022 року | Тенденції очікуваних змін  |
|---|----------|-----------------------|--|
| 1. Неплатежі, тис. грн.                                     | 303      | 323                   | Через значний рівень інфляції матиме тенденцію зростання на 3- 7 % за рік  |
| 2. Коефіцієнт незалежності                                  | 0,955    | 0,945                 | залишається незалежним   |
| 3. Коефіцієнт фінансової стійкості                          | 0,968    | 0,966                 | Залишається фінансово-стійким  |
| 4. Коефіцієнт ділової активності                            | 0,936    | 0,873                 | Ділова активність значно зменшилась через складну політичну та соціальну ситуацію в країні   |
| 5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів | 0,031    | 0,032                 | Цей показник збільшився на 0,001-0,004   |
| 6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів      | 0,032    | 0,034                 | Ефективність використання власних коштів залежить лише від якості управління підприємством та є внутрішнім фактором зростання фінансового рівня підприємства |

Джерело: сформовано автором на основі даних установи

Отже, проведений аналіз фінансового стану ТУ ССО у Хмельницькій області показав, що за 2021-2022 рр. поточні зобов'язання апарату мають тенденцію збільшення – на 217 тис. грн.

Так, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності мають значення, яке перевищує нормативне 0,5 та майже дорівнює 1 (є більшим за 0,95), що є свідчення повної самостійної незалежності та стійкості установи, платоспроможності та динамічного функціонування.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством [28, с. 69].

На гадку працівників, кадрова політика має створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі, необхідний рівень доходів і впевненість у завтрашньому дні.

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Вихідні дані для оцінки кадрів на підприємстві

| Показник  | 2021 | 2022 |
|---|------|------|
| 1. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.   | 107  | 154  |
| 2. Кількість працівників, що звільнились, чол.  | 0    | 3    |
| 3. Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол. | 1    | 0    |
| 4. Жінок  | 22   | 29   |
| 5. Чоловіків  | 85   | 125  |
| 6. Спеціалістів   | 99   | 126  |
| 7. Фахівців без вищої освіти  | 8    | 28   |

Джерело: сформовано автором на основі даних установи

Отримані дані свідчать про ефективне використання кадрів підприємства. Зростаюча тенденція постійності складу та спадаюча тенденція плинності кадрів свідчать про ефективне виробництво та зацікавленість працівників в роботі, а також здоровий клімат в колективі [29, с. 56-57].

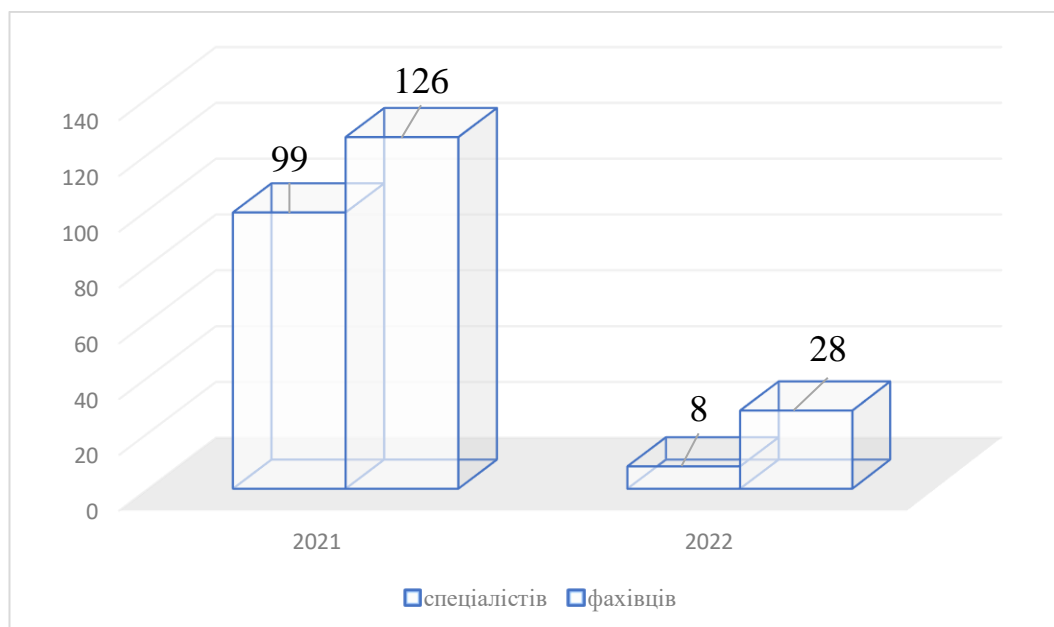


Рисунок 2.1 – Якісна структура персоналу за рівнем освіти Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області за 2021-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних установи

Отже, спостерігаємо тенденцію до того, що у Територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області спеціалістів значно більше, ніж фахівців. Це пояснюється тим, що дана структура є військовою. Жінок у апараті значно менше, ніж чоловіків. Це пояснюється тим, що невиробничі відділи здебільшого «чоловічі». Можна спостерігати позитивну динаміку у збільшення чисельності працівників, адже збільшується продуктивність праці і прибутки підприємства. Значно зросла кількість працівників, що закінчили вищі навчальні заклади, що свідчить про більш високий рівень освіти і кваліфікації робітників.

Отже, метою створення Служби судової охорони є гарантія безпеки учасників судових процесів. За різними оцінками та аналізу, проведеного на базі ССО, рівень довіри до суду сьогодні коливається від 5 % до 70 %, проте ми

розуміємо, що безпека в суді є одним із ключових чинників довіри людини до здійснення правосуддя. Становлення та розвиток Служби судової охорони багато в чому залежить від фінансового забезпечення, проте кадрові й інші організаційні питання є дуже важливими. Варто зазначити, що у 2023 році Служба судової охорони візьме під охорону всі органи та установи системи правосуддя.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими частинами структури та координації діяльності цих компонентів, які використовуються для досягнення поставлених цілей. Організаційна структура, в якій відбуваються всі процеси і функції управління, що забезпечують виробництво продукції, за участю керівників і робітників усіх рівнів, категорій і спеціальностей (додаток В). Вона складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та економічної структури (об'єкта управління) [30, с. 111].

Протягом 2022 року штатно-посадовий розпис ТУ Служби змінювався двічі. 25 листопада 2022 року відділом по роботі з персоналом надано пропозиції до центрального органу управління Служби судової охорони щодо вдосконалення структури ТУ ССО у Хмельницькій області (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Штатно-списочна чисельність ТУ ССО у Хмельницькій області за 2022 рік

| Найменування підрозділів | ВСЬОГО   |        | Атестовані середній склад |        | Атестовані молодший склад |        | Цивільний персонал |        |
|--------------------------|----------|--------|---------------------------|--------|---------------------------|--------|--------------------|--------|
|                          | по штату | список | по штату                  | список | по штату                  | список | по штату           | список |
| <b>1</b>                 | 2        | 3      | 4                         | 5      | 6                         | 7      | 8                  | 9      |
| Командування             | 38       | 32     | 35                        | 29     | 1                         | 1      | 2                  | 1      |
| Господарський взвод      | 14       | 8      | 1                         | 1      | 7                         | 2      | 6                  | 5      |

Продовження таблиці 2.5

|                                    |     |     |    |    |     |     |   |   |
|------------------------------------|-----|-----|----|----|-----|-----|---|---|
| Перший підрозділ охорони           | 171 | 85  | 11 | 9  | 160 | 76  | 0 | 0 |
| Другий підрозділ охорони           | 83  | 35  | 8  | 7  | 75  | 28  | 0 | 0 |
| Відділ оперативно-чергової служби  | 9   | 9   | 5  | 5  | 4   | 4   | 0 | 0 |
| Підрозділ особистої безпеки суддів | 18  | 14  | 10 | 10 | 8   | 5   | 0 | 0 |
| Взвод швидкого реагування          | 30  | 8   | 2  | 2  | 28  | 6   | 0 | 0 |
| УСЬОГО                             | 363 | 191 | 72 | 63 | 283 | 115 | 8 | 7 |

Джерело: сформовано автором на основі додатку Г

Робочий час в управлінні є основним елементом його функціонування. Вивчення робочого часу, аналіз його використання направлені на виявлення ненормованих витрат та їх причин. Такий розгляд необхідний для передбачення та усунення факторів, що призводять до недоцільного використання робочого часу. У ході аналізу визначаються показники ефективності витрат робочого часу, що визначаються шляхом порівняння фактичних витрат з обґрунтованими нормативами праці. Дане співвідношення дає можливість визначення ефективності роботи підприємства на всіх стадіях виробничого процесу, виявлення резервів робочого часу та його використання.

У кожній установі обов'язково формується фонд робочого часу, який поділяється на цілоденний та внутрішньозмінний. Внутрішньозмінний фонд становить кількість годин і хвилин роботи за зміну, а цілоденний містить кількість робочих днів, які необхідно відпрацювати одному чи всім працівникам протягом визначеного періоду. Тому, доцільно аналізувати не ефективність використання робочого часу як цілої системи, а розглядати елементи даної системи окремо.

Таблиця 2.6 – Використання робочого часу співробітниками ТУ ССО у Хмельницькій області за III квартал 2022 року

| Показники                                     | Людино-дні          |
|---|---------------------|
| Перша   | 48960               |
| Друга   | 41370               |
| Третя   | 31350               |
| Цілодобові простой у всіх змінах              | 32                  |
| Відпрацьовано за зміну:                       |                     |
| Неявки у всіх змінах:                         |                     |
| у зв'язку з черговою відпусткою               | 2480                |
| у зв'язку з пологами                          | 1450                |
| у зв'язку з хворобою                          | 926                 |
| у зв'язку з виконанням службових обов'язків   | 320                 |
| з дозволу адміністрації                       | 50                  |
| прогули та інші порушення трудової дисципліни | 20                  |
| святкові та вихідні                           | 52060               |
| Відпрацьовано всього часу                     | 904700 людино-годин |
| Середня тривалість:                           |                     |
| робочого дня, часу                            | 8,0                 |
| робочого кварталу                             | 64                  |

Джерело: сформовано автором на основі даних установи

Баланс робочого часу Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області відповідає чинності та, відповідно до статті 50 Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП) робочий час працівників не перевищує 40 годин на тиждень.

Календарний фонд робочого часу – це загальний час який могли відпрацювати всі робітники, працюючи усі календарні дні.

Календарний фонд робочого часу у людино – днях може бути розрахований складанням фактично відпрацьованого та невідпрацьованого робочого часу з різних причин:

$$K_{\phi} = 4869 + 41370 + 31350 + 32 + 2480 + 1450 + 926 + 320 + 50 + 20 + 52060 \\ = 179018 \text{ людино – днів.}$$

Табельний фонд робочого часу – це час який можливо відпрацювати при умові що працюють всі робітники.

Табельний фонд розраховується шляхом віднімання з календарного фонду зазначену кількість святкових та вихідних людино – днів:

$$T_{\phi} = 179018 - 52060 = 126958 \text{ людино – дні.}$$

Складемо баланс робочого часу, враховуючи його структуру, представлену на рисунку 2.3.

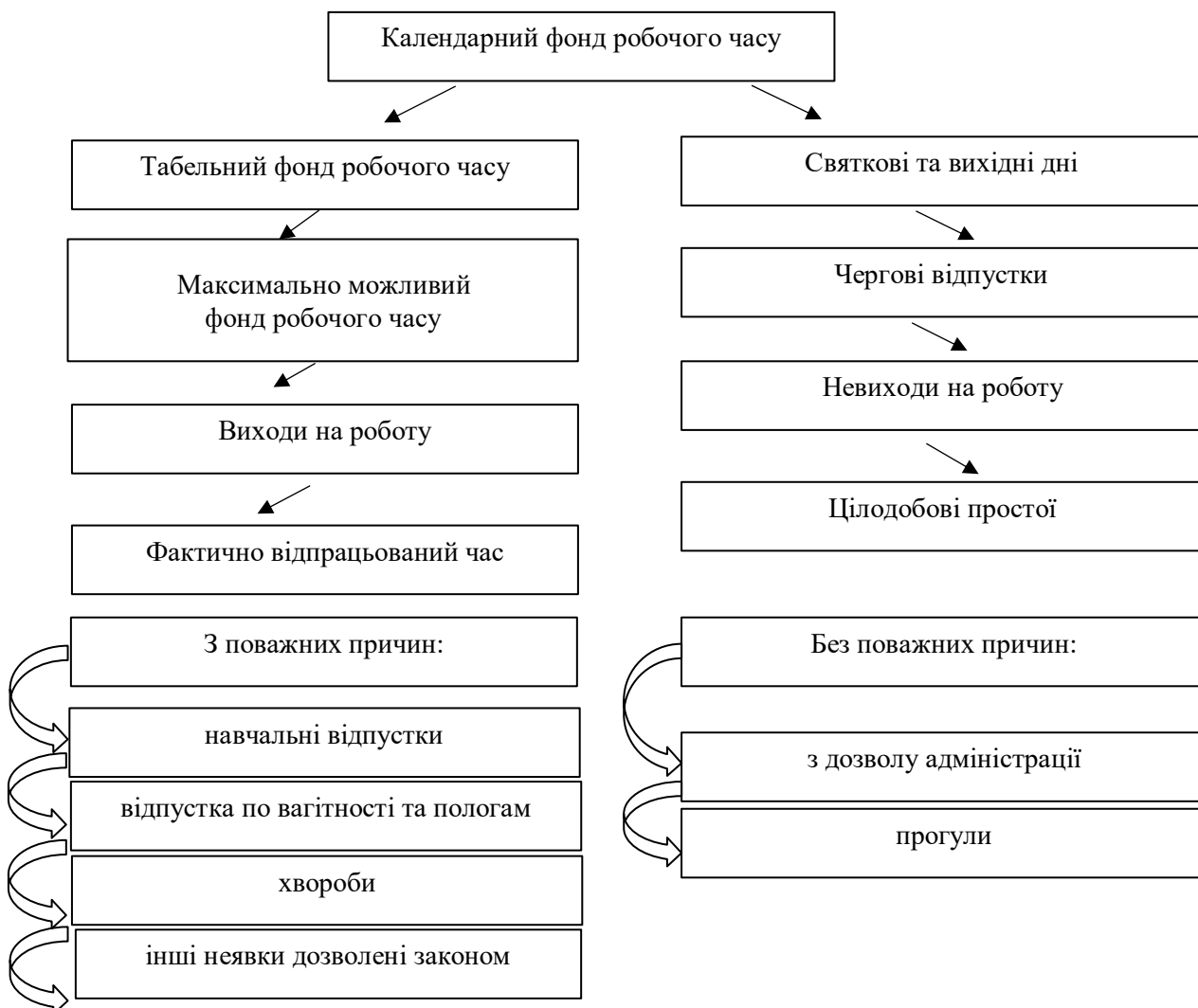


Рисунок 2.3 – Схема балансу робочого часу територіального управління

Джерело: сформовано автором

Максимально можливий фонд робочого часу – це потенційний час який може бути відпрацьований з урахуванням норм та вимог законодавства. Максимально можливий фонд робочого часу розраховується шляхом віднімання кількості людино – днів чергових відпусток з табельного фонду:

$$M_{\phi} = 126958 - 2480 = 124478 \text{ людино – днів.}$$

Фактично відпрацьований час впродовж трьох змін складає:

$$\Phi\Phi = 48960 + 41370 + 31350 = 121680 \text{ людино – днів.}$$

Неявки по поважним причинам:

$$N_{ув} = 1450 + 926 + 320 + 50 = 2746 \text{ людино – днів.}$$

Складемо баланс робочого часу територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Баланс робочого часу територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

| Показники        | Людино-дні | Показники                     | Людино-дні |
|------------------|------------|-------------------------------|------------|
| Календарний фонд | 179018     | 1 Фактично відпрацьований час | 121680     |
|                  |            | 2 Неявки в тому числі:        | 2798       |
|                  |            | по поважним причинам          | 2746       |
|                  |            | без поважних причин           | 20         |
|                  |            | цілодобові простої            | 32         |
|                  |            | 3 Чергові відпустки           | 2480       |
|                  |            | 4 Святкові та вихідні         | 52060      |

Дежерело: сформовано автором

Середньооблікова чисельність може бути розрахована як відношення суми всіх людино – днів явок та неявок по всім причинам або відпрацьованих або невідпрацьованих людино – днів до календарної кількості днів в періоді, тобто календарний фонд необхідно поділити на календарну кількість днів в періоді:

$$C = KФ/КД = 179018/64 = 2797 \text{ осіб.}$$

Таблиця 2.8 – Аналіз питомої ваги елементів максимально можливого фонду ТУ ССО

| Елементи максимально можливого фонду | Людино-дні | %     |
|--------------------------------------|------------|-------|
| 1 Час фактичної роботи               | 121680     | 97,75 |
| 2 Неявки з поважних причин           | 2746       | 2,20  |
| 3 Цілодобові простої                 | 32         | 0,03  |
| 4 Неявки без поважних причин         | 20         | 0,02  |
| Всього:                              | 124478     | 100   |

Дежерело: сформовано автором

Визначимо кількість днів на одного середньооблікового робітника:

1) Враховуючи час фактичної роботи:

$$D_{\text{ф}} = \Phi\Phi/C = 121680/2797 = 43,5 \text{ днів.}$$

2) Враховуючи максимально можливий фонд часу:

$$D_{\text{м}} = 124478/2797 = 44,5 \text{ днів}$$

Коефіцієнт використання робочого часу по кількості днів роботи на одного середньооблікового співробітника:

$$K_{\text{вик}} = D_{\text{ф}}/D_{\text{м}} = 43,5/44,5 = 0,978$$

Тобто максимально можливий фонд робочого часу використовується на 97,8 %. Встановлена тривалість робочого дня 8 годин.

Для розрахунку фактичної тривалості робочого дня необхідно поділити кількість відпрацьованих людино – годин на кількість відпрацьованих людино – днів:

Для розрахунку фактичної тривалості робочого дня необхідно поділити кількість відпрацьованих людино – годин на кількість відпрацьованих людино – днів:

$$P_{\text{ф}} = 904700/121680 = 7,44 \text{ години.}$$

Коефіцієнт використання робочого часу з урахуванням тривалості робочого дня:

$$K_{\text{вик}2} = P_{\text{ф}}/P_{\text{уст}} = 7,44/8 = 0,93$$

Тобто середній робочий день використовується на 93,0 %.

Інтегральний коефіцієнт використання робочого часу складає:

$$K_{\text{інт}} = K_{\text{вик}1} \times K_{\text{вик}2} = 0,978 \times 0,93 = 0,91$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення людино – днів відпрацьованих у всіх змінах до їх числа в найбільш заповненої зміни:

$$K_{\text{зм}} = 48960 + 41370 + 31350/48960 = 2,485 \text{ зміна/доба.}$$

Всього за сутки може бути відпрацьовано 3 зміни, виходячи з цього робимо висновок що коефіцієнт використання змінного режиму становить:

$$K_{\text{вик.змін.реж.}} = 2,485/3 = 0,828$$

Таким чином фонд робочого часу в управлінні використовується досить ефективно. Але разом з тим можна відмітити що на даний час є невикористані резерви збільшення обсягів виробництва за рахунок наукового та сучасного підходу до організації трудового процесу територіального управління.

## **2.2 Особливості інтернет–технології в діяльності Служби судової охорони**

Потреба в управлінні визначається рівнем застосування інформаційних технологій у судовій системі України. Щоб оцінити її, необхідно знати рівень використання інформаційних технологій у судах. Як свідчить особистий досвід, отримати інформацію про використання інформаційних технологій у судах завжди складно. Тому найкращим доступним джерелом інформації є експертний звіт Європейської комісії з питань ефективності правосуддя (СЕРЕJ). Остання збирає дані про ефективність роботи установ системи правосуддя раз на два роки [65 с. 147-150].

Пряма допомога суддям і працівникам апарату судів. Базовий інструментарій, як-то текстові процесори, інші засоби автоматизації офісної роботи та бази даних судової практики існують у понад половині судів, але не у всіх судах. Більш складний інструментарій також є у понад половини судів. Централізована база законодавства доступна всім судам. Центральна база даних національної судової практики функціонує на 100%; вона містить посилання на судову практику Європейського суду з прав людини.

Існує також база даних кримінальних справ, яка не має зв'язку з європейськими сховищами даних про кримінальні справи. Судді і прокурори не мають доступу до неї комп'ютеризованими засобами. Її зміст доступний для інших, ніж розгляд кримінальних справ, цілей. Інтранет існує у більш, ніж половині судів. Більше 10% але менше 50% судів мають можливість брати участь

у навчальних заходах онлайн (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз здійснення регулярного обміну інформацією з використанням інформаційних технологій за окремими напрямками у Службі судової охорони

| Напрями використання інформаційних технологій                                 | Рік  |      |                        |
|---|------|------|------------------------|
|   | 2020 | 2021 | станом на грудень 2022 |
| Інформаційні системи, інтегровані   | 1423 | 1542 | 1780                   |
| Узгоджені логістичні системи  | 956  | 1005 | 1233                   |
| Веб–портали   | 1653 | 1720 | 1936                   |
| Автоматизований обмін даними, здача електронної звітності (XML, EDIFACT тощо) | 2369 | 2451 | 2683                   |

Джерело: сформовано автором на основі даних установи

Аналізуючи таблицю 2.9, бачимо зростання кількості використання усіх інформаційних технологій у даному управлінні, а саме: кількість інформаційних систем зросла на 357 одиниць, логічні системи у 277 одиниць, використання веб–порталів зросло на 283 одиниці, що говорить про новизну управління та автоматизований обмін даними – на 314 одиниць.

Управління у судах. В українських судах існує електронна система управління проходженням справ, але інформація про апаратне забезпечення відсутня. Система не має функції раннього попередження. Існує статистичний інструментарій, але засоби бізнес аналітики чи бюджетного або фінансового управління відсутні. Засоби управління завантаженістю та вимірювання завантаженості існують менш, ніж у половині судів. Дані використовуються лише на національному рівні. Менше половини судів обладнані засобами відеоконференц зв'язку для цілей управління [47, с. 252].

Комунікація. На національному рівні функціонує вебсайт для збирання інформації по судах країни. На місцевому рівні такі вебсайти відсутні. Онлайн послуги включають подання справи до суду, отримання правової допомоги та виклик до суду в електронній формі. Потреби в необхідному обладнанні

задоволені на 100%. Система моніторингу пов'язана з системою управління проходженням справ. Вона передбачає оприлюднення судових рішень онлайн. Публічний доступ відсутній. У системі кримінальної юстиції організована комунікація між судами та адвокатами у межах певної правової системи. Запроваджено електронний цифровий підпис. Відеоконференц зв'язок між судами, професійними правниками та користувачами судових послуг існує у понад половині судів; він функціонує у межах певної правової системи [2].

Як згадувалося, українські суди переходять до етапу впровадження мережових інформаційних технологій. У зв'язку із все більшим використанням інформаційних технологій зростає потреба у врядуванні, розробках та управлінні. Управління мережами має здійснюватися централізовано, а обмін інформацією між структурними підрозділами організації – за певними протоколами. Потреба у координації управління локальними системами зумовлює також зростання потреби у компетентних професійних розробках та управлінні у сфері ІТ [39, с. 161].

Використання інтернет-технологій докорінно змінює підходи до ведення бізнесу сучасними суб'єктами господарювання, урівнюючи можливості малих і великих підприємств, тих, хто давно працює на ринку, і тих, хто лише розпочинає свій бізнес. Це зумовлено тим, що витрати на використання інформаційних технологій є порівняно невеликими, але при цьому забезпечується глобальна присутність на всіх ринках і швидке охоплення нових учасників і територій. Інтернет-технології є більш привабливими порівняно з традиційними інструментами ведення бізнесу ще й тому, що вони не лише здатні формувати і підтримувати високу ефективність комунікацій і засвоєння інформації, а й створюють можливості укладання угод, проведення платежів, здійснення торгівлі. Використання Інтернет-технологій дозволяє суттєво покращити іміджеві характеристики підприємства (установи) [12, с. 90-93].

### 2.3 Застосування інформаційних технологій у підвищенні доброчесності та скороченні масштабів корупції управління

За умови належного застосування, інформаційні технології мають потенціал сприяти покращенню доброчесності та скороченню масштабів корупції. Ми переконані, що найбільш дієвими засобами боротьби з корупцією є не каральні, а превентивні. У більшості країн, в яких вона консультувала проекти Світового Банку в сфері судової реформи, багато людей вірили, що після появи комп'ютерів масштаби корупції зменшаться, або корупція взагалі зникне. При цьому їм було складно пояснити, чому. Можливо вони казали так, вважаючи що в такому разі Світовий Банк більш охоче надасть кошти на комп'ютеризацію. Або вони очікували, що комп'ютеризація вирішить їхні проблеми без додаткових зусиль з їхнього боку.

Можна погодитися з ними у тому, що комп'ютеризація та використання інформаційних технологій може допомогти зменшити корупцію у судах. Але для цього замало самого лише фінансування чи запровадження ІТ. Потрібні цілеспрямовані зусилля, що спираються на (1) розуміння суті існуючих проблем, (2) розуміння того, як ці проблеми можуть бути дієво вирішені, та (3) який реальний внесок може зробити застосування ІТ у вирішення проблем [61].

Європейська конвенція з прав людини визначає, що кожен має право на вирішення їх справи в незалежних судах безсторонніми суддями. Безсторонність забезпечується інституційною (та особистою) судовою незалежністю. Корупція у судовій системі підриває судову владу та довіру до неї з боку населення. Належно функціонуюча судова система є надзвичайно важливою для скорочення масштабів корупції. Більш того, цілком ймовірно, що належно функціонуюча судова система, низький рівень корупції та економічне зростання нерозривно пов'язані між собою [49, с. 256].

Порівняльний і теоретичний аналіз допомагає нам зрозуміти, що перелічені нижче чинники істотно підвищують ймовірність корумпованості

людей та організацій;

- (1) монополія, наприклад, там де відсутня реальна альтернатива;
- (2) широкі дискреційні повноваження;
- (3) обмежена підзвітність.

За іншого підходу аналізуються мотиви та стимули, що провокують людей на зловживання владою. Цей аналіз свідчить, що корумпованість зумовлюється здебільшого: рівнем вигод для корумпованої особи; ризикованістю корупційних діянь; відносною здатністю хабародавця і хабарника здійснювати взаємний вплив [60].

Ці міркування можуть бути застосовані до суддів і судів. Монополія на вирішення спорів та дискреційність повноважень є істотними складовими роботи суддів, що робить їх уразливими до корупції через саму природу їхньої ролі у суспільстві. Низька заробітна плата, погані умови роботи та обмеженість ресурсів – все це є очевидними стимулами до того, щоб брати хабарі заради одержання пов'язаних з ними вигод. Судді можуть зловживати своєю владою особливо там, де ризик виявлення факту хабарництва є низьким, або якщо такі дії залишаються безкарними. Тому незалежність сама по собі може бути чинником ризику: ризик покарання може бути відносно низьким лише там, де процес притягнення до дисциплінарної відповідальності є внутрішнім, оскільки судді самі судять обвинувачених у зловживанні судовою владою. Іншим чинником є ефективність організації, тому що вона впливає на ризик виявлення корупції. Непрозорість інформації про роботу організації або повна її відсутність сприяє виникненню корупції, тому що це знижує можливість виявлення корупційних діянь [56, с. 213].

Ці загальні міркування щодо причин виникнення корупції та засобів її подолання мають розглядатися у контексті конкретної ситуації. Контекст є основою для аналізу можливих вжитих засобів боротьби з корупцією. Для визначення можливостей використання інформаційних технологій як засобу подолання корупції, необхідно також з'ясувати інформаційні аспекти корупції – як взагалі, так і в кожному конкретному випадку.

У кожній країні належна діагностика має також виявляти прояви корупції, що можуть стати відправним пунктом проведення реформи, потенційних зацікавлених осіб та сферу їхніх інтересів у судовій реформі. Стратегія реформування має помістити прояви корупції в існуючий контекст. У разі застосування в неправильному контексті, засоби боротьби з корупцією можуть самі перетворитися на інструментарій корупції [59, с. 112].

Удосконалення поведінки з інформацією у широкому розумінні може бути метою програм скорочення масштабів корупції. Те, як поводяться з інформацією, має стратегічну важливість для подолання корупції. Перший можливий крок полягає у формуванні базової адміністративної структури. Висновки за результатами проведеного аналізу свідчать, що зазначені вище інституції повинні бути спроможними прийняти зміни та надати їм сталого характеру.

Вдосконалення означає також доступ до інформації та знань – навчання, просвіти і деяких заходів з саморегулювання та самодисципліни. Цільове навчання тому, як вирішувати справи і спори, а також етичні питання, може стати відправним пунктом, навіть у ситуаціях, де він є єдиним можливим. Запровадження базової офісної технології може підтримати базові процеси, необхідні для забезпечення належного й прозорого поведінки зі справами. Системи реєстрації справ можуть сприяти більш автоматизованому й досконалому проходженню справ у суді. Вони дають інструментарій, що дозволяє скоротити витрати часу на вирішення справи. Скорочення часу на обробку та кількості кроків на шляху до прийняття остаточного рішення у справі мінімізує можливості для хабарництва.

Системи обліку справ, за умови належного їх створення та функціонування, збільшують імовірність виявлення корупційних діянь, а відтак і відбивають охоту брати хабарі та маніпулювати справами та документами [54, с. 272-276].

Мережеві технології можуть сприяти підвищенню рівня суспільної довіри завдяки наданню дієвих засобів комунікації судів з користувачами судових

послуг та широким загалом. Мережеві технології можуть допомогти вжити заходи для демонстрації суспільству того, що судочинство є безстороннім і незалежним. Доброчесність суддів і незалежність судів також може бути підтримана засобами інформаційних технологій за умови, що вони впроваджуватимуться з урахуванням поданих у цьому звіті рекомендацій.

В Україні місцеві суди можуть поліпшити прозорість своєї роботи, якщо використовуватимуть інформацію про проходження справ для управління своєю діяльністю. Робота ТУ ССО у Хмельницькій області залишилася без контролю через недостатню кількість компетентних працівників у ДСА. В результаті виникла ситуація, що призвела до зростання ризику корупції.

Таблиця 2.10 – Основні напрями використання інформаційних технологій та мережі інтернет ТУ ССО у Хмельницькій області

| Показники  | Аналізовані періоди |          | Абсолютне та відносне відхилення даних |                    |
|--|---------------------|----------|--|--------------------|
|  | 2021 рік            | 2022 рік | 2022 до 2021 рр. (+;-)                 | 2022 до 2021 рр. % |
| 1  | 2                   | 3        | 4                                      | 5                  |
| Надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою   | 38929               | 42733    | 3804,0                                 | 9,8                |
| Здійснення телефонних дзвінків черговою частиною за допомогою Інтернет / VoIP-зв'язку або відеоконференцій | 12048               | 13673    | 1625,0                                 | 13,5               |
| Отримання інформації стосовно здійснення охорони приміщень судів   | 34663               | 38468    | 3805,0                                 | 11,0               |
| Отримання інформації від органів державної влади   | 31571               | 35034    | 3463,0                                 | 11,0               |
| Здійснення операцій з органами державної влади крім отримання інформації                                   | 20158               | 22413    | 2255,0                                 | 11,2               |
| Здійснення банківських операцій (нарахування заробітної плати і т.д.)                                      | 38227               | 42070    | 3843,0                                 | 10,1               |
| Доступ до інших фінансових послуг  | 15535               | 17612    | 2077,0                                 | 13,4               |

Джерело: сформовано автором

З даних таблиці 2.10 видно, що у 2022 році ТУ ССО більшою мірою використовувало мережу Інтернет для надсилання чи отримання повідомлень (85,7% підприємств), здійснення банківських операцій (84,3%), отримання інформації про товари і послуги (77,1%), отримання інформації від органів державної влади (70,4%).

Найпоширенішими прикладами функціональних ІТ є текстові процесори та електронні таблиці, а також технологія відеоконференцз'язку. Це автономні технології, функціонування яких не потребує наявності розширеної мережі. Вони можуть допомогти у виконанні окремих завдань, а також підвищують ефективність їх виконання. Застосування цих технологій поліпшує точність та підвищує потенціал експериментування: так, при підготовці текстів набагато спрощується виправлення виявлених помилок. Цілі фрагменти тексту можуть використовуватися повторно. В електронних таблицях існує можливість збереження даних, що покращує точність ведення обліку. Ведення обліку в електронній формі не лише підвищує точність, але й сприяє експериментуванню. Для судів це означає підвищення ефективності підготовки документів, простішу реєстрацію справ та упорядкування судових рішень. Через відсутність мережі, інформація не може поширюватися в електронній формі [50, с. 256-257].

Застосування інформаційних технологій може зміцнити судову незалежність в Україні – як особисту незалежність суддів, так й інституційну незалежність судової системи в цілому. Як зазначається у Висновку 14 Консультативної ради європейських суддів Ради Європи, доступ до інформації засобами інформаційних технологій може сприяти посиленню особистої незалежності суддів у виконанні ними своїх завдань. Інформаційні технології можуть бути важливим інструментальним засобом поліпшення прозорості та об'єктивності розподілу справ та вдосконалення управління проходженням справ у суді. ІТ можуть відігравати істотну роль в оцінюванні ефективності роботи суддів та судів. Водночас, дані інформаційних систем не повинні бути єдиною основою для виконання аналізу роботи окремого судді. Статистичні дані

мають аналізуватися Радою суддів чи іншим еквівалентним незалежним органом. ІТ слід використовувати для посилення незалежності суддів на кожному етапі процесу судочинства, і не ставити її під сумнів. Судді повинні мати гнучкість у вирішенні того, як управляти справами та взаємодіяти з адміністративними працівниками (бек офісом) [58, с. 301].

Система управління проходженням справ не повинна обмежувати цю гнучкість. Технології мають бути відповідними процесу судочинства та усім аспектам роботи судді. Судді не повинні – виключно з міркувань ефективності – підлаштовуватися під вимоги технологій та відповідальних за їх експлуатацію спеціалістів. Архітектура ІТ систем, призначених для використання для цілей судочинства, має бути гнучкою і готовою до адаптації до специфіки практики судочинства. Крім того, технології мають бути здатними до адаптації до категорії та ступеню складності справ. Судді та працівники апарату судів мають право та зобов'язані пройти підготовче та поточне навчання користуванню ІТ системами, щоб бути спроможними повністю використати їхній потенціал [57].

## **Висновки до розділу 2**

Отже, сучасні інформаційні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність будь-якої організації. Метою створення Служби судової охорони є не лише забезпечення безпеки судів, а й гарантія безпеки учасників судових процесів. За різними оцінками, рівень довіри до суду сьогодні коливається від 5 % до 70 %, проте ми розуміємо, що безпека в суді є одним із ключових чинників довіри людини до здійснення правосуддя. Становлення та розвиток Служби судової охорони багато в чому залежить від фінансового забезпечення, проте кадрові й інші організаційні питання є дуже

важливими [43, с. 25].

Мережеві технології можуть допомогти підвищити довіру громадськості, забезпечуючи ефективні засоби зв'язку між судами та користувачами судових послуг і громадськістю. Онлайн-технології можуть допомогти вжити заходів, щоб продемонструвати суспільству, що судова влада є неупередженою та незалежною. Доброчесність суддів і незалежність судів також можуть бути підтримані інформаційними технологіями, якщо їх впровадити з урахуванням рекомендацій, викладених у цій дипломній роботі. Застосування інформаційних технологій може зміцнити судову незалежність в Україні – як особисту незалежність суддів, так й інституційну незалежність судової системи в цілому.

Варто зазначити, що найбільш поширеними прикладами функціональних ІТ є текстові процесори, електронні таблиці та технології відеоконференцій. Це автономні технології і їх функціонування не потрібна на явність розгалуженої мережі. Вони допомагають виконувати певні завдання, і навіть підвищують ефективність роботи. Використання цих технологій підвищує точність та розширює можливості для експериментів. Так, виправити виявлені помилки під час підготовки тексту буде набагато простіше.

### 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ HR–ІНЖИНІРИНГ У СЛУЖБІ СУДОВОЇ ОХОРОНИ

#### 3.1 Пропозиції щодо альтернатив розвитку системи hr–інжинірингу в управлінні

У сучасних умовах конкуренції зростає важливість вибору стратегічного фокусу розвитку організації. Практика показала, що така стратегічна спрямованість є ефективною системою розвитку організаційних талантів [46].

Основною стратегією вдосконалення системи розвитку співробітників організації є вибір створення онлайн-платформи для розвитку персоналу. Такий майданчик вже є в територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області, але він застарів. Вищезазначена інформація не оновлювалася протягом трьох років. Майже ніхто не користується цією платформою, а багато нових співробітників навіть не знають про її існування.

За результатами дослідження можна запропонувати створити повністю нову онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі. Її назва буде «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO». Вона дозволить:

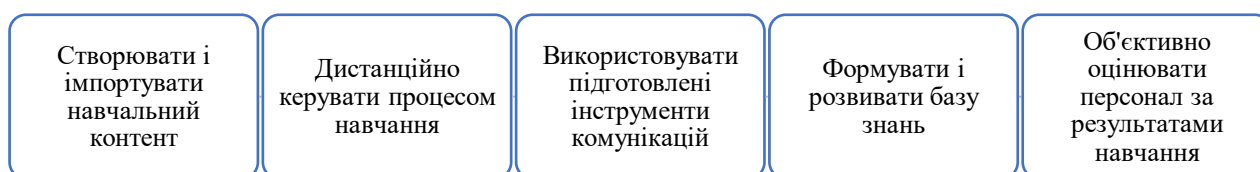


Рисунок 3.1 – Можливості «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»

Джерело: сформовано автором

1. Створювання та імпортування навчального контенту. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: використання вбудованого редактору для створення тестів і опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, професійних і загальноосвітніх курсів або планів навчання.

2. Дистанційне керування процесом навчання. Формування списків завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення.

3. Використовування підготовлених інструментів комунікацій. Забезпечення відмінного рівня двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і командирами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формування і розвиток бази знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники.

Далі більш детально хочу описати саме дану платформу та її подальший функціонал.

«DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO» буде мати три основні розділи:

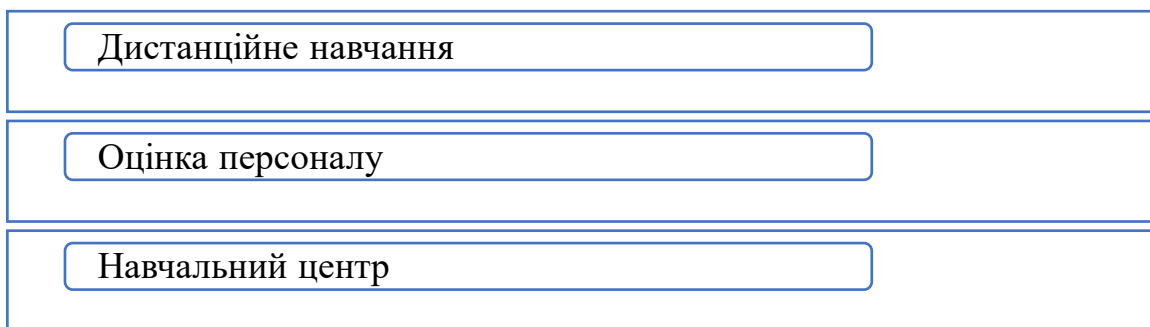


Рисунок 3.2 – Основні розділи «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»

Джерело: сформовано автором

1) Дистанційне навчання включатиме в себе каталог безкоштовних курсів для кожного співробітника ТУ ССО у Хмельницькій області. Курси будуть на різну тематику: загальне ознайомлення, спеціальне тестування для кожного підрозділу та корпоративна культура.

У даному розділі є три функції:

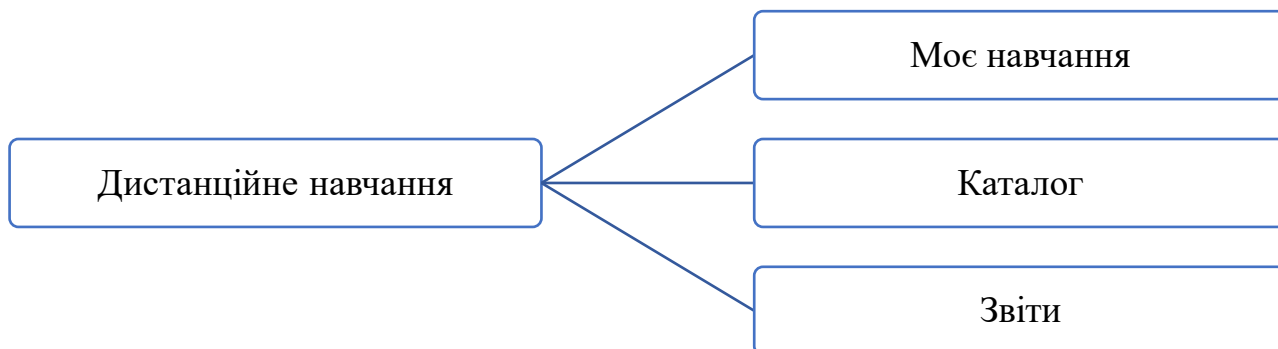


Рисунок 3.3 – Дистанційне навчання «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»

Джерело: сформовано автором

Навчання дозволить переглядати історію пройдених курсів, набраних балів за курс, а також у ваш профіль будуть надходити сповіщення про обов'язкові тести, або ті, які вам призначив безпосередньо ваш керівник (командир підрозділу, начальник відділу або служби).

Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, класифікованих відповідно до їх змісту. За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу матиме три основні функції:

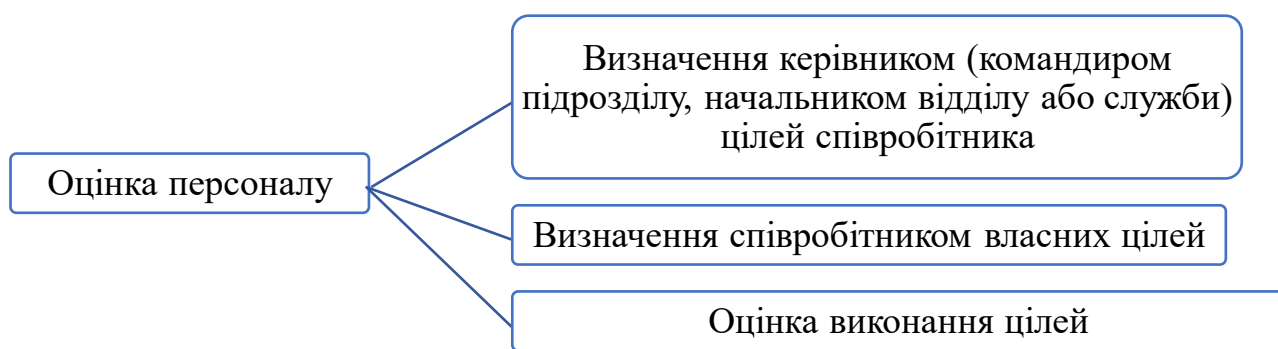


Рисунок 3.4 – Оцінка персоналу «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»

Джерело: сформовано автором

На початку кожного року керівники визначають п'ять ключових цілей, над якими мають працювати їхні підлеглі наступного року. Потім підлеглі заповнюють анкету з метою оцінки цілей, щоб визначити, який відсоток кожної мети співробітник досяг наприкінці року. На підставі цієї оцінки присуджуються премії та розглядаються можливості кар'єрного зростання працівників. Крім того, кожному співробітнику також надається можливість оцінити своє керівництво та колег, побачити всі результати ваших найкращих оцінок та оцінки у спеціальному звіті.

3) Навчальний центр включатиме в себе:

- каталог тренінгів (вичерпний перелік пропозицій корпоративного навчання розподілених за підрозділами, відділами та службами);
- заявки на тренінги (співробітник може заздалегідь подати заявку на всі навчання без відриву від роботи (служби), які він хоче відвідати, і заздалегідь розрахувати вартість навчання);
- календар тренінгів (розклад планового навчання);
- відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання);
- тренери (доступні керівники, які проводять навчання).

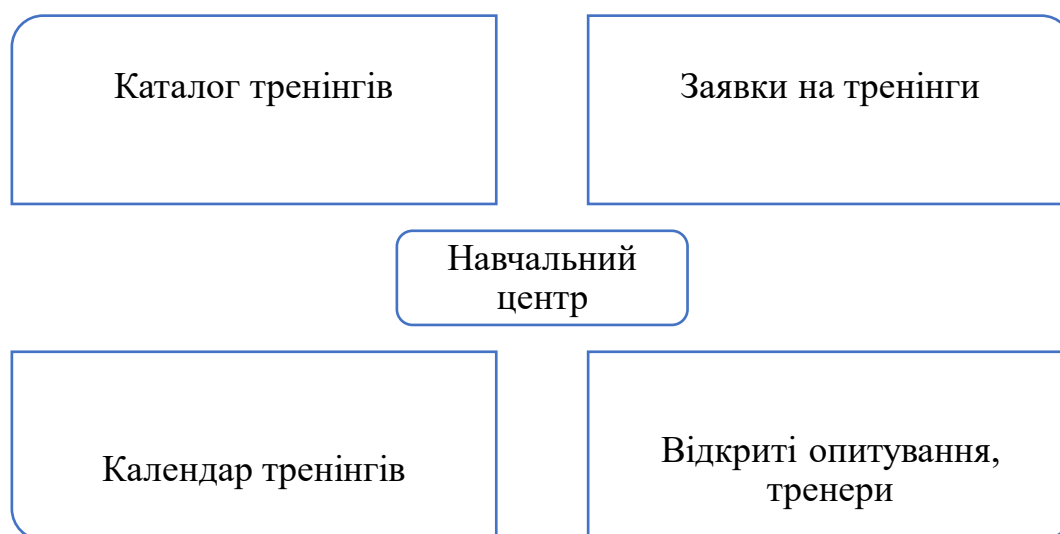


Рисунок 3.5 – Навчальний центр «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»

Джерело: сформовано автором

Онлайн платформа «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO» дасть можливість заощадити, оскільки всі навчання, які проходять співробітники, будуть проходити онлайн. Усі навчальні відео будуть завантажені в розділ дистанційного навчання. Це дозволить усім працівникам мати онлайн-доступ до пройдених тренінгів та можливості повторно переглянути той чи інший матеріал, викладений на навчанні, що дасть суттєву економію за рахунок зменшення витрат на навчання та постійного оновлення знань працівників територіального управління.

За допомогою «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO» буде налагоджено систему оцінки персоналу. Завдяки цьому керівництво оцінює кожного працівника належним чином і дає можливість оскаржити це. Ще однією перевагою є оцінка керівника, яка доступна всім працівникам підрозділу. Це дозволить вирішувати конфліктні ситуації, визначаючи компетентність керівника не тільки як професіонала, а й як керівника колективу. Постановка цілей на рік також є чудовим доповненням. Перед кожним співробітником буде поставлено п'ять цілей, і за їх досягненням в кінці року будуть виплачуватися премії з урахуванням кар'єрного розвитку кандидата.

Ще однією досить важливою перевагою «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO» є імпорт навчального контенту. Керівники цієї платформи будуть отримувати всілякі цікаві матеріали із зовнішніх ресурсів і навіть запропонують створити власну бібліотеку, з якої кожен співробітник зможе завантажити різні книги.

Дистанційне керування навчальним процесом також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також підвищить прозорість та об'єктивність оцінювання.

Планується створити значну базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати співробітників.

Далі перейдемо до обговорення структури відділу кадрів, яка необхідна для оптимального функціонування нашої платформи розробки, а саме:

- адміністрування системи «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»;
- взаємодія з зовнішніми тренерами;
- своєчасне оновлення платформи;
- підбор контенту для «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO»;
- закупка найбільш актуального та нового контенту.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в ТУ ССО у Хмельницькій області дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Це покращить контроль за розвитком співробітників, підвищить прозорість, дозволить дистанційно керувати навчальним процесом і заощадить значні кошти, оскільки буде створена спеціальна база знань з усіма раніше пройденими онлайн-тренінгами, а велика бібліотека забезпечить можливість самостійного розвитку.

### **3.2 Визначення стратегії удосконалення інформаційних технологій в управлінні персоналом**

ІТ-стратегія, або стратегічний план розвитку інформаційні технології- це сценарій, яким передбачається розвивати інформаційно-обчислювальні системи підприємства. Він допомагає зрозуміти, які галузі виробничо-господарської діяльності підприємства найбільше потребують автоматизації. Фактично ІТ-стратегія є документом, який адресований керівникам компанії і відповідає на питання, як використовувати ІТ для розвитку бізнесу, що для цього потрібно зробити і які фінансові, кадрові та інші ресурси знадобляться [71, с. 146-50].

Інформаційні технології створюють нові робочі місця, нові рішення і програмні продукти для інших індустрій, залучають іноземних інвесторів, сприяють співпраці з іншими країнами і збільшують приплив валюти в Україну.

Основний показник якості стратегії – її придатність для реалізації. Щоб стратегічний план не потрапив у кошик чи архів, він має задовольняти певним

умовам: насамперед, бути пов'язаним із стратегічними цілями розвитку бізнесу підприємства міста і передбачати запасні варіанти у разі несприятливого розвитку подій, тобто ускладнень під час автоматизації.

Крім того, хороша стратегія не прив'язана до конкретного постачальника обладнання або програмного забезпечення (тобто багатоплатформна), а також складається з кількох етапів (тобто передбачає можливість змін) [62, с. 23].

Щоб функціонувати дієво, управління ІТ у судовій системі України має відповідати існуючим міжнародним стандартам управління інформаційними технологіями. Воно має також враховувати, що судова система є незалежною інституцією, яка надає населенню України послуги правосуддя у формі судових рішень.

Міжнародні стандарти містять низку корисних настанов, які поділяють електронне врядування на п'ять окремих сфер, кожна з яких стисло описується нижче [63, с. 97-100]:

1. Система управління засобами корпоративних інформаційних систем. Організації мають впроваджувати системи управління інформаційними технологіями, які завжди відповідають корпоративному врядуванню та ключовим (внутрішнім і зовнішнім) чинникам, що зумовлюють стратегічне планування та встановлення коротко- і довгострокових цілей організації. Застосовно до судової системи це означає обов'язкову наявність у неї бачення щодо здійснення правосуддя та ролі інформації й інформаційних технологій у цьому процесі. Стандарт надання послуг у судовій системі європейських країн визначається статтею 6 Європейської конвенції з прав людини: Кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом.

Судове рішення проголошується публічно. Розробка і впровадження інформаційних систем має підпорядковуватися стандартам, визначеним статтею 6 та стратегічним баченням, сформованим на основі її положень Вищою радою правосуддя – вищим органом суддівського врядування в Україні.

На найвищому рівні функцій організації обов'язки та підзвітність мають

бути повністю визначені, а їх виконання забезпечено по всій організації. Для України це означає, що ВРП має сформувати бачення і стратегію, а також функції, обов'язки та підзвітність, що з них випливають. Це вимагає наявності у структурі ВРП підрозділу, який би опікувався стратегічною політикою і допомагав у формуванні та реалізації стратегічного бачення.

Однією з його функцій буде контроль за ДСА, яка відповідатиме за впровадження стратегії. Вона візьме на себе ті складові частини ДП ІСС, які необхідні для виконання даної функції. Після цього ДП ІСС займатиметься супроводом апаратного і програмного забезпечення.

2. Реалізація вигод. Управління ІТ допомагає організації реалізувати оптимізовані ділові вигоди через дієве управління інвестиціями, які стали можливими завдяки застосуванню інформаційних технологій. Нерідко правління чи вище керівництво організації побоюється, що ініціативи у сфері ІТ не дадуть реальних вигод організації. Запорукою реалізації вигод у професійній організації є забезпечення дієвого управління портфелем інвестицій у впровадження інформаційних технологій, а також створення і використання належних показників ефективності та методів звітування. Впровадження культури, що зосереджується на безперервному вдосконаленні, сприятиме подальшій реалізації вигод завдяки постійній увазі на підвищення ефективності та дієвості роботи.

3. Оптимізація ризиків. Найважливішою є розробка системи управління ризиками, яка зможе регулярно й дієво демонструвати користувачам належне врядування.

Даний вимір включає такі важливі складові як планування безперервності діяльності та забезпечення відповідності вимогам законів та нормативних актів. Що стосується України, то до цього переліку слід включити також систему активної боротьби з корупцією.

4. Оптимізація ресурсів. Щоб давати відчутний ефект, застосування інформаційних технологій вимагає наявності необхідних ресурсів у достатньому обсязі (кадрів, інформації, інфраструктури, додатків), інакше вони не зможуть

задовольняти потреби організації та забезпечувати виконання завдань, необхідних для досягнення поточних і майбутніх стратегічних цілей. Це зумовлює необхідність вибору найбільш доречних методів закупівлі ресурсів та управління ними, моніторингу зовнішніх постачальників, управління якістю послуг, управління знаннями, навчання персоналу та підготовки програм розвитку.

Певна річ, для цього необхідно мати професійних досвідчених працівників, спроможних використовувати систему управління інформаційними технологіями відповідно до описаних стандартів. Працівники мають бути кваліфікованими, досвідченими і добре обізнаними з інформаційними технологіями та робочими процесами у судах або інших професійних організаціях. Щоб працювати належним чином, ІТ система судової влади України може мати таку структуру:

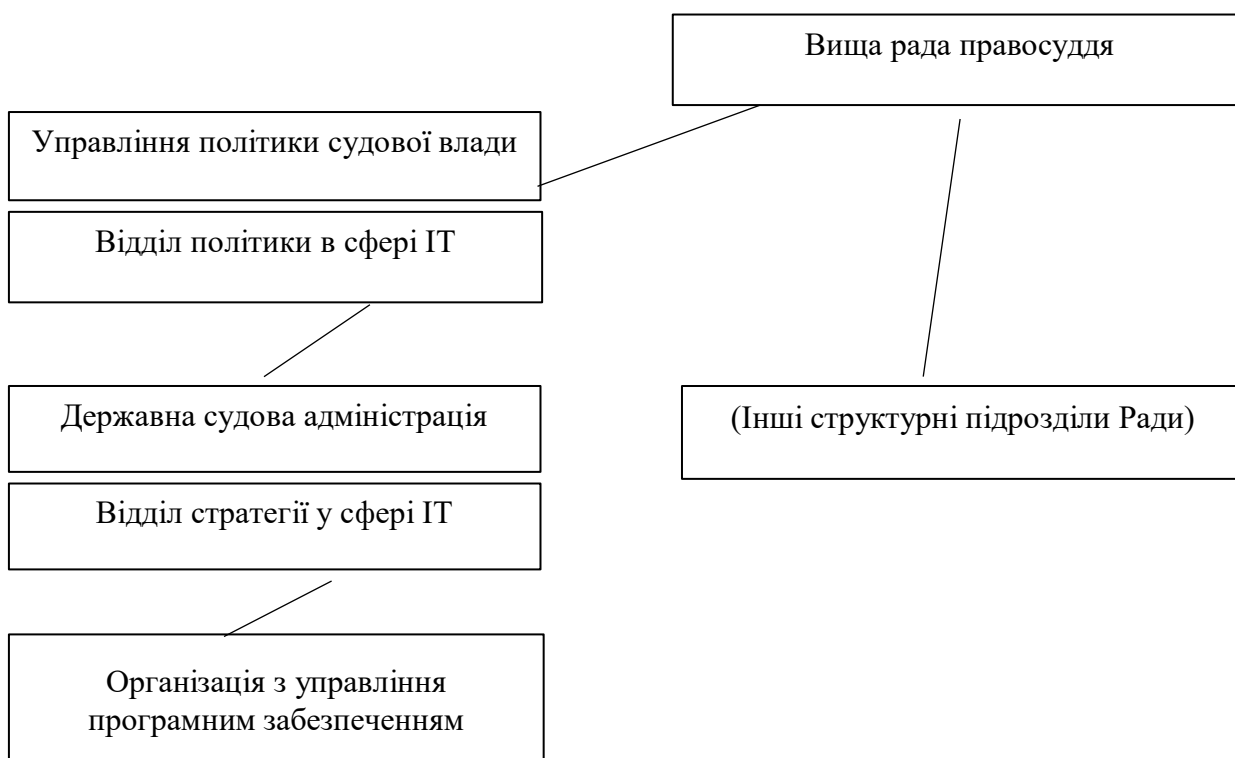


Рисунок 3.6 – Структура ІТ системи судової влади України

Джерело: сформовано на основі джерела 6

Вища рада правосуддя визначає бачення і стратегію, а також функції, обов'язки та підзвітність, що з них випливають.

Необхідні умови:

Наявність у ВРП структурного підрозділу, що опікується стратегічною політикою. Він відповідає за підтримку процесу формування Вищою радою правосуддя стратегії у сфері інформаційних технологій. Його завдання включають управління стратегією, підготовку бюджету розвитку ІТ, забезпечення відповідності вимогам застосовного законодавства та управління відносинами із зацікавленими особами. Окремою його функцією буде нагляд за діяльністю управління інформатизації ДСА.

Управління інформатизації ДСА відповідає за впровадження стратегії та сформованої на її основі політики. Йому передаються ті функції ДП ІСС, які необхідні для виконання таких функцій: планування, організація та управління системою закупівель; підготовка та управління ІТ бюджетом, управління політикою безпеки, забезпечення координації у мережі. З цих питань, ДСА підзвітна відділу ІТ політики ВРП.

Інша організація може відповідати за централізоване управління апаратним і програмним забезпеченням з огляду на зростання потреби у скоординованому управлінні мережею. За умови належної підготовки та обізнаності персоналу, це може бути ДП ІСС. Підприємство відповідає за забезпечення належної роботи апаратного і програмного забезпечення і є підзвітним управлінню інформатизації ДСА.

### **3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації інформаційних технологій в управлінні персоналом в HR -інжинірингу**

Зручна для співробітників система електронної освіти має багато переваг, зокрема: за допомогою неї можна створювати та імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесами навчання, формувати та розвивати бази знань тощо. Однак, щоб придбати такий ефективний інструмент, потрібно витратити відповідні ресурси [73, с. 118]. У таблиці 3.1 наведено вартість

реалізації проєкту вдосконалення системи онлайн-навчання працівників.

Таблиця 3.1 – Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління в організації (одноразово)

| №  | Пропозиція   | Відповідальний                                | Сума витрат, грн |
|----|--|---|------------------|
| 1. | Розробка посадових інструкцій, які точно описують обов'язки осіб, відповідальних за функціональність і доступність системи | Відповідальний відділу управління навчанням   | 0                |
| 2. | Удосконалення програми   | ІТ відділ                                     | 225 000          |
| 3. | Технічна підтримка   | Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор | 120 000          |
| 4. | Розробка програм та наповнення контентом   | Працівник відділу управління навчанням        | 200 000          |
| 5. | Оцінювання ефективності навчання   | Керівник відділу управління навчанням         | 37 000           |

Джерело: сформовано автором

Отже, економічний ефект проявляється у зниженні витрат на управління та покращенні експертної роботи; зменшенні витрат від безконтрольності експертної роботи, викликаній впровадженням систем керівництва; своєчасному виконанні та вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу, підвищення цінності інституційних експертів.

Психосоціальні ефекти проявляються у підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і нещодавно найнятими експертами; підвищення обізнаності про цілі організації, стратегії та поточну роботу; підвищення рівня відданості з боку експертів організації; покращення соціального та психологічного благополуччя в атмосфері команди [68, с. 146].

Припустимо витрати в 2023 році складуть 582 000 грн або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця.

Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7 – Фактори економії ТУ ССО у Хмельницькій області

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо термін погашення проекту за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок терміну окупності проекту по реструктуризації персоналу

| Період   | Економічний результат тис. грн | Витрати тис.грн |
|----------|--------------------------------|-----------------|
| Січень   | 58,3                           | 58,5            |
| Лютий    | 58,3                           | 56,5            |
| Березень | 58,3                           | 43,5            |
| Квітень  | 58,3                           | 55,5            |
| Травень  | 58,3                           | 48              |
| Червень  | 58,3                           | 47              |
| Липень   | 58,3                           | 45              |
| Серпень  | 58,3                           | 42              |
| Вересень | 58,3                           | 44              |
| Жовтень  | 58,3                           | 55              |
| Листопад | 58,3                           | 56              |
| Грудень  | 58,3                           | 31              |

Джерело: сформовано автором

Річний економічний ефект – це результативність виконання господарської діяльності, господарських планів і заходів, що характеризується відношенням досягнутого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, що призводять до досягнення результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де:  $E_p$  – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

$Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління в організації, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ (грн.)}$$

Ефективність – відносна величина, що характеризує ефективність будь-яких витрат. Ефективність впровадження заходу – це відношення ефекту від впровадження заходу до вимірної вартості. Ефективність реалізованих заходів за рахунок скорочення та економії непередбачених і постійних витрат можна визначити за формулою:

$$E_{вз} = EE_p / Z_k \quad (3.2)$$

де:  $EE_p$  – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління в організації, грн.

$$E_{вз} = 128000 / 582000 = 22 \%$$

За розрахунками, економічна ефективність становить 22%, тому втілення заходів щодо реалізації стратегії розвитку людських ресурсів можна визнати досить ефективною.

Термін окупності капітальних вкладень на реалізацію заходів визначається за такою формулою:

$$T_{ок} = Z_k / (E_p - Z_k) \quad (3.3)$$

де:  $Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів

щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$Z_{п}$  – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

$E_{р}$  – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = 582000/700000 = 0,83 \text{ (роки)}$$

Зважаючи на витрати на реалізацію заходів щодо обраної стратегії розвитку системи управління в територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області, можна зробити висновок, що її втілення буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном погашення в 10 місяців.

### **Висновки до розділу 3**

Для покращення системи розвитку персоналу в територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області було запропоновано створити онлайн платформу «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO», яка дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Витрати на створення даної платформи будуть становити 582 000 грн., а термін окупності буде 10 місяців, в свою чергу, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра наведено теоретичні аспекти інформаційних технологій у системі hr–інжинірингу, визначено основні види інформаційних технологій. Зокрема, визначено основні види інформаційних технологій та їх характеристика та новітні інформаційні технології в системі hr–інжинірингу.

Інформаційні технології стають дедалі доступнішими і невід'ємною частиною функціонування процесів управління. Комп'ютерні інформаційні технології як найважливіший інструмент науково-технічного та соціально-економічного розвитку суспільства набувають все більшого значення, надаючи імпульсу розвитку економічних та управлінських інформаційних технологій. Тому розвиток сучасних інформаційних технологій значно підвищує якість ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, інформаційні технології дозволяють підвищити ефективність функцій компанії внаслідок створення нових можливостей для управління. З аналізу наукових джерел із досвіду впровадження ІТ видно, що впровадження інформаційних технологій призведе до зміни форм та методів управління підприємством, що веде до створення нових організаційних структур управління.

У розділі 2 дипломної роботи магістра подано аналіз використання інформаційних технологій у системі hr–інжинірингу у територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області; визначено особливості інтернет-технологій у Службі судової охорони.

Служба судової охорони – державний орган, що через свої підрозділи підтримує громадський порядок у суді; запобігає проявам неповаги до суду та припиняє такі прояви; охороняє приміщення й інше майно судів, органи судової влади; забезпечує державний захист суддів, працівників апаратів судів та їхніх родин, а також гарантує безпеку учасників судового процесу.

Відмітимо, що основною стратегією вдосконалення системи розвитку співробітників організації є вибір створення онлайн-платформи для розвитку персоналу. Такий майданчик вже є в територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області

З метою ефективного використання інформаційних технологій у системі hr-інжинірингу запропоновано створити повністю нову онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі під назвою «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO».

Онлайн платформа «DEVELOPMENT PLATFORM. TYSSO» дасть можливість заощадити, оскільки всі навчання, які проходять співробітники, будуть проходити онлайн. Усі навчальні відео будуть завантажені в розділ дистанційного навчання. Це дозволить усім працівникам мати онлайн-доступ до пройдених тренінгів та можливості повторно переглянути той чи інший матеріал, викладений на навчанні, що дасть суттєву економію за рахунок зменшення витрат на навчання та постійного оновлення знань працівників територіального управління.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в ТУ ССО у Хмельницькій області дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Це покращить контроль за розвитком співробітників, підвищить прозорість, дозволить дистанційно керувати навчальним процесом і заощадить значні кошти, оскільки буде створена спеціальна база знань з усіма раніше пройденими онлайн-тренінгами, а велика бібліотека забезпечить можливість самостійного розвитку.

Витрати на створення даної платформи будуть становити 582 000 грн., а термін окупності буде 10 місяців, в свою чергу, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2020: Productivity, Design, and Intelligence Reign, Bersin, Deloitte Consulting LLP [Electronic resource]. — Available at: <http://marketing.bersin.com/rs/976-LMP-699/images/HRTechDisruptions2018-Report-100517.pdf>
2. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. – Режим доступу: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook\\_2020\\_Ukraine.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf). – (дата звернення: 27.11.2022).
3. The Future of Jobs Report: WEF.2020. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). – (дата звернення: 27.11.2022).
4. Ареф'єва О. В. Інжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія / О. В. Ареф'єва, І. Є. Мельник. – К. : ГРОТ, 2008. – С. 64.
5. Балабанова Л. Ю. Управління персоналом: Навчальний посібник / Л. Ю. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – С. 512.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – С. 229.
7. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008.– № 3. – С. 36–39.
8. Блохін П. В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці / П.В. Блохін. - Київ: МУФ. – 2018. – С. 9 – Режим доступу: [iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf](http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf). – (дата звернення: 27.11.2022).
9. Бобильова, М. Нові можливості управлінської інтеграції в умовах застосування корпоративних інформаційних технологій / М. Бобильова / / Проблеми теорії і практики управління. – 2007. – № 4. – С. 77 – 79.

10. Бреус А. А. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / А. А. Бреус, А. В. Лобза // Молодий вчений. – 2018. – № 10(62). – С. 304–307.
11. Буйницька О.П. Інформаційні технології та технічні засоби навчання. Навч. посіб.–К.: Центр учбової літератури, 2012. – С. 26.
12. Бурлаков О.С. IT–аутсортинг як інструмент оптимізації діяльності підприємств / О.С. Бурлаков // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 90
13. Використання інформаційно–комунікаційних технологій на підприємствах України: статистичний бюлетень. – Київ: Державна служба статистики України, 2013. – С. 44.
14. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – С. 502.
15. Власова, Л. Підвищення ефективності за рахунок оптимізації IT–інфраструктури / Л. Власова // Економіка і життя. – 2009. – № 10. – С. 17.
16. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – С. 276.
17. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6
18. Гнатієнко Г. Експертні технології прийняття рішень : [монографія] / Г. Гнатієнко, В. Снитюк. – Київ : 2008. – С. 444.
19. Горовий В. Національні інформаційні ресурси в контексті посилення глобальних інформаційних впливів / В. Горовий // Наук. пр. Нац. б–ки України ім. В. І. Вернадського ; НАН України, Нац. б–ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б–к України. – К., 2013. – Вип. 36. – С. 7–21.
20. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання / Н.А. Городиська // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua> – (дата звернення: 27.11.2022).

21. Граб М. Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика”. – 2011. – № 706. – С. 47.
22. Грабовецький Б. Планування та економічне прогнозування : [навчальний посібник] / Б. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – С. 66.
23. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192
24. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві / О.А. Грішнова // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 25-26 квіт. 2017 р. — К. : КНЕУ, 2017. — С. 25–26.
25. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. — № 2 (31). — 2016. — С. 52–57.
26. Грішнова О.А., Костенко Т.О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси / О.А. Грішнова, Т.О. Костенко // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 2 (152). — С. 462–469.
27. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 400.
28. Жаворонкова Г. В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. В. Жаворонкова, О. О. Дяченко // Наука й економіка. – 2010. – №3 (19). – С. 69.
29. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – С. 56–57.
30. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.

31. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua> — (дата звернення: 27.11.2022).

32. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи / О. Костюченко, Е. Полякова / — Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>. — (дата звернення: 27.11.2022).

33. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальн. посібн. / Н. С. Краснокутська. — Київ : Центр навчальної літератури, 2005. — С. 350.

34. Кучинський В. А. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства / В.А. Кучинський, О. В. Мазенков, І. С. Локтіонова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Харків : НТУ "ХПІ". — 2014. — № 33 (1076). — С. 148-154.

35. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). С. 95-98.

36. Лугова В. Діагностика управлінської компетентності керівника / В. Лугова, Д. Серіков // Актуальные научные исследования в современном мире : сб. научн. трудов. — Вып. 3 (23). — Ч. 4. — Переяслав-Хмельницький, 2017. — С. 36–41.

37. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203–206

38. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». — 2015. — Вип. 14. Ч. 3. — С. 49–52.

39. Матвієнко О.В. Основи менеджменту інформаційних систем: навч. посібник / О.В. Матвієнко, М.Н. Цивін. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С.176.
40. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> – (дата звернення: 27.11.2022).
41. Мінцифра оприлюднює Рамку цифрової компетентності для громадян. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan> (дата звернення: 12.10.2022).
42. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник / В.О. Новак, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцький. – К. : Кондор, 2006. – С. 73.
43. Оксанич А.П. Інформаційні системи і технології маркетингу : навч. посіб. / А.П. Оксанич, В.Р. Петренко, О.П. Костенко. – К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. – С. 320.
44. Основи організації виробництва: підручник / [під ред. Н.А. Чечина]. – Самара: 2008. – С. 384.
45. Офіційна сторінка Служби судової охорони [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: [https://sso.court.gov.ua/sso/info\\_sud/contacts/](https://sso.court.gov.ua/sso/info_sud/contacts/) (дата звернення: 27.11.2022).
46. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С. 45.
47. Писаревська Т. А. Інформаційні системи в управлінні трудовими ресурсами. – К.: КНЕУ, 1997. – С. 252.
48. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності / В. Л. Пікалов // Академічний огляд. – 2014. – №1.– С. 116–121.

49. Плескач В. Л. Інформаційні технології та системи / Плескач В.Л., Рогушина Ю. В., Кустова Н. П. : підручник [для студентів економічних спеціальностей]. – Київ : КНТЕУ, 2004. – С. 520.

50. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. С. 336.

51. Про затвердження Положення про проходження служби співробітниками Служби судової охорони. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2236910-21#Text> (дата звернення: 27.11.2022).

52. Про затвердження Положення про Службу судової охорони. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1051910-19#Text> (дата звернення: 27.11.2022).

53. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. [Електронний ресурс] // Відом. Верховної Ради. – 1992. – № 48. – Ст. 650. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/print1217856518710949>. – Назва з екрана. – (дата звернення: 27.11.2022).

54. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.

55. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

56. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : [монографія] / [М. Дороніна, І. Литовченко Д. Михайленко, А. Полубєдова]. – Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. – С. 368.

57. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — С. 351.

58. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ] / Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – С. 472.

59. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник. — Рівне: НУВГП, 2014. — С. 216.

60. Сучасні ІТ-рішення для управління бізнесом. – Режим доступу: <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnjakadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina>. – (дата звернення: 27.11.2022).

61. Сучасні ІТ-рішення для управління бізнесом. URL : <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnjakadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina>. (дата звернення: 27.11.2022).

62. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посібник / М.Г. Твердохліб. – Вид. 2ге, доп. та перероб. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 224.

63. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій / В.О. Черепанова // Матер. II Міжнарод. наук.–практ. інтернет–конференції «Стратегічно–інноваційний розвиток суб’єктів економічної системи в умовах глобалізації», (Кременчук, 8–10 листопада 2017 року). – Кременчук: КрНУ, 2017. – С. 147–150.

64. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205.

65. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 155.

66. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С. 97 – 100.

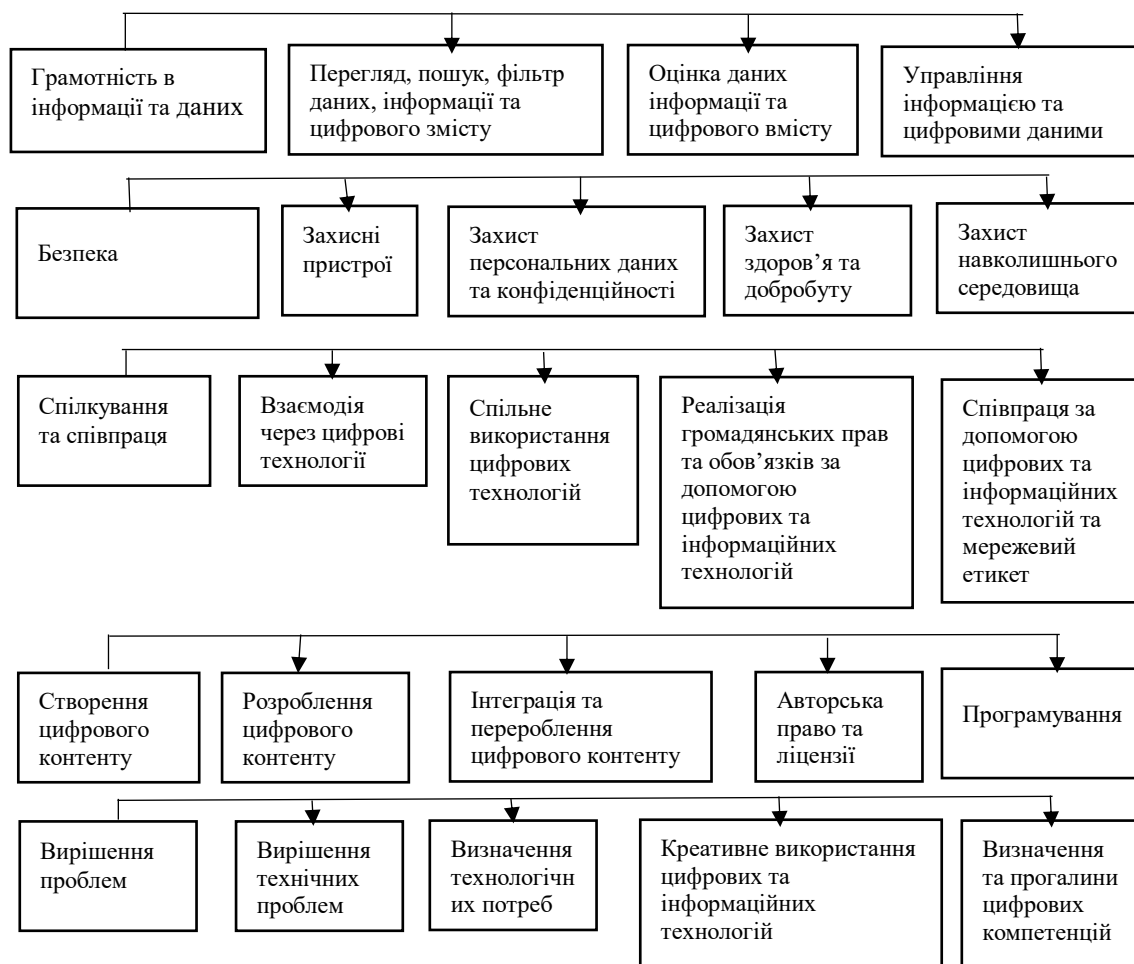
67. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С. І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 9 (39). – С. 118-127.

## Характеристика видів інформаційних технологій

| Вид інформаційної технології                       | Галузі застосування   | Типи програмних засобів  | Історія розробки  |
|--|---|--|---|
| Інформаційна технологія обробки даних              | Варта рішення добре структурованих завдань, за якими є необхідні вхідні дані і відомі алгоритми та інші стандартні процедури їх опрацювання           | Збір даних, обробка даних, збереження даних, створення звітів                                    | Початок розвитку — з 1960-х років XX століття, разом з появою і розвитком перших інформаційних систем   |
| Інформаційна технологія управління                 | Методика призначена для роботи між інформаційними системами управління і використовується, коли завдання, яке потрібно вирішити, погано структуроване | Регулярні, спеціальні, підсумо-вуючі, порівняльні звіти  | Сучасна модель розроблена 2004 року міжнародною асоціацією виробників систем управління виробництвом MESA включає у собі 9 основних функцій MES-системи |
| Інформаційна технологія автоматизованого офісу     | Система забезпечить розумну автоматизацію в управлінні працею працівників і найкраще інформує керівників  | База даних, текстовий процесор, електронна пошта, електронний календар, комп'ютерні конференції. | Історично автоматизація почалася з виробництва і далі поширилася до офісу, маючи спочатку метою лише автоматизацію рутинної секретарської роботи.       |
| Інформаційна технологія підтримки прийняття рішень | Головною особливістю є абсолютно новий спосіб організації взаємодії людини з комп'ютером  | База даних, система керування інтерфейсом  | З'явилися зусиллями переважно американських вчених у кінці 70-х - початку 80-х рр   |
| Інформаційна технологія експертних систем          | Експертні системи дозволяють керівникам або спеціалістам отримати експертну консультацію з будь-якого питання   | Інтерфейс користувача, база знань, інтерпретатор, модуль створення                               | Були введені в рамках Стенфордського проекту з евристичного програмування на чолі з Фейгенбаумом  |
| Білінгові системи                                  | Автоматичний взаємовиставлення рахунків з абонентами  | Експертна система аналізу та фільтрації аварійних повідомлень                                    | Автоматизована система розрахунків створена з урахуванням багаторічного і великого досвіду експлуатації вузлів операторів зв'язку.                      |

Джерело: сформовано автором

## Сфери компетентностей за Європейською Рамкою цифрової компетентності



Джерело: Розроблено автором на основі джерела: [37]

## Додаток В

## Організаційна структура ТУ ССО у Хмельницькій області



Джерело: сформовано автором на основі даних установи

## Відомість про некомплект посад ТУ ССО у Хмельницькій області станом на 01.12.2022

| Найменування підрозділів           | ВСЬОГО             |                      |        |            |        | Співробітники середній склад |                      |         |            |        | Співробітники молодший склад |                      |         |            |       | Співробітники      |                      |         |            |        | Державні службовці |                      |     |            |   | Працівники         |                      |        |            |     |         |   |
|------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------|--------|------------------------------|----------------------|---------|------------|--------|------------------------------|----------------------|---------|------------|-------|--------------------|----------------------|---------|------------|--------|--------------------|----------------------|-----|------------|---|--------------------|----------------------|--------|------------|-----|---------|---|
|                                    | Штатна чисельність | Списочна чисельність |        | Некомплект |        | Штатна чисельність           | Списочна чисельність |         | Некомплект |        | Штатна чисельність           | Списочна чисельність |         | Некомплект |       | Штатна чисельність | Списочна чисельність |         | Некомплект |        | Штатна чисельність | Списочна чисельність |     | Некомплект |   | Штатна чисельність | Списочна чисельність |        | Некомплект |     |         |   |
|                                    |                    | одиниць              | %      | одиниць    | %      |                              | одиниць              | %       | одиниць    | %      |                              | одиниць              | %       | одиниць    | %     |                    | одиниць              | %       | одиниць    | %      |                    | одиниць              | %   | одиниць    | % |                    | одиниць              | %      | одиниць    | %   | одиниць | % |
| Командування                       | 38                 | 32                   | 84,211 | 6          | 15,789 | 35                           | 29                   | 82,8571 | 6          | 17,143 | 1                            | 1                    | 100     | 0          | 0     | 36                 | 30                   | 83,3333 | 6          | 16,667 | 2                  | 2                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       | 0 |
| Підрозділи забезпечення            |                    |                      |        |            |        |                              |                      |         |            |        |                              |                      |         |            |       |                    |                      |         |            |        |                    |                      |     |            |   |                    |                      |        |            |     |         |   |
| Господарський взвод                | 14                 | 8                    | 57,143 | 6          | 42,857 | 1                            | 1                    | 100     | 0          | 0      | 7                            | 2                    | 28,5714 | 5          | 71,43 | 8                  | 3                    | 37,5    | 5          | 62,5   | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 6                    | 5      | 83,333     | 1   | 0,33333 |   |
| ОСНОВНІ ПІДРОЗДІЛИ                 |                    |                      |        |            |        |                              |                      |         |            |        |                              |                      |         |            |       |                    |                      |         |            |        |                    |                      |     |            |   |                    |                      |        |            |     |         |   |
| 1 підрозділ охорони                | 171                | 85                   | 49,708 | 86         | 50,292 | 11                           | 9                    | 81,8182 | 2          | 18,182 | 160                          | 76                   | 47,5    | 84         | 52,5  | 171                | 85                   | 49,7076 | 86         | 50,292 | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       |   |
| 2 підрозділ охорони                | 83                 | 35                   | 42,169 | 48         | 57,831 | 8                            | 7                    | 87,5    | 1          | 12,5   | 75                           | 28                   | 37,3333 | 47         | 62,67 | 83                 | 35                   | 42,1687 | 48         | 57,831 | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       |   |
| Всього підрозділи охорони          | 254                | 120                  | 47,244 | 134        | 52,756 | 19                           | 16                   | 84,2105 | 3          | 15,789 | 235                          | 104                  | 44,2553 | 131        | 55,74 | 254                | 120                  | 47,2441 | 134        | 52,756 | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       |   |
| ВОЧС                               | 9                  | 9                    | 100    | 0          | 0      | 5                            | 5                    | 100     | 0          | 0      | 4                            | 4                    | 100     | 0          | 0     | 9                  | 9                    | 100     | 0          | 0      | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       |   |
| Підрозділ особистої безпеки суддів | 18                 | 14                   | 77,778 | 4          | 22,222 | 10                           | 10                   | 100     | 0          | 0      | 8                            | 4                    | 50      | 4          | 50    | 18                 | 14                   | 77,7778 | 4          | 22,222 | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       |   |
| Взвод швидкого реагування          | 30                 | 8                    | 26,667 | 22         | 73,333 | 2                            | 2                    | 100     | 0          | 0      | 28                           | 6                    | 21,4286 | 22         | 78,57 | 30                 | 8                    | 26,6667 | 22         | 73,333 | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       |   |
| Всього основні підрозділи          | 311                | 151                  | 48,553 | 160        | 51,447 | 36                           | 33                   | 91,6667 | 3          | 8,3333 | 275                          | 118                  | 42,9091 | 157        | 57,09 | 311                | 151                  | 48,5531 | 160        | 51,447 | 0                  | 0                    | 0   | 0          | 0 | 0                  | 0                    | 0      | 0          | 0   | 0       |   |
|                                    |                    |                      |        |            |        |                              |                      |         |            |        |                              |                      |         |            |       |                    |                      |         |            |        |                    |                      |     |            |   |                    |                      |        |            |     |         |   |
| всього                             | 363                | 191                  | 52,617 | 172        | 0,4738 | 72                           | 63                   | 87,5    | 9          | 12,5   | 283                          | 121                  | 42,7562 | 162        | 0,572 | 355                | 184                  | 51,831  | 171        | 0,4817 | 2                  | 2                    | 100 | 0          | 0 | 6                  | 5                    | 83,333 | 1          | 1,2 |         |   |