

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Інформаційно-комунікаційне забезпечення HR-
менеджменту в державних установах України»

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

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

_____ (підпис)
Анна ПРИСТУПНЮК
_____ Ім'я, ПРИЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувачка вищої освіти гр. ДЗДМ-61
_____ Анна ПРИСТУПНЮК
_____ Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник: _____ Олена КАРПЕНКО
_____ Ім'я, ПРИЗВИЩЕ
канд. пед. наук,
доцент

Рецензент: _____ Світлана ЦИМБАЛ
_____ Ім'я, ПРИЗВИЩЕ
канд. фалос.
наук, доцент

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Освітньо-професійна програма Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри документознавства
та інформаційної діяльності

Тетяна СИДОРЕНКО

« » 20 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Приступнюк Анні Володимирівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інформаційно-комунікаційне забезпечення HR-менеджменту в державних установах

керівник кваліфікаційної роботи Олена КАРПЕНКО, канд.пед.наук, доцент

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

від «15» жовтня 2024 р. № 320

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

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – з'ясування особливостей інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

Об'єкт дослідження – HR-менеджмент як складова управлінської діяльності

Предмет дослідження – інформаційно-комунікаційне забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України

2. Сучасний стан інформаційно-комунікаційне забезпечення HR-менеджменту в державних установах України

3. Перспективи вдосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України

4. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	09.09.2024	виконано
2	Розроблення та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	17.09.2024	виконано
3	Підготовка 1 розділу	08.10.2024	виконано
4	Підготовка 2 розділу	29.10.2024	виконано
5	Підготовка 3 розділу	22.11.2024	виконано
6	Висновки	29.11.2024	виконано
7	Підготовка остаточного варіанта роботи	12.12.2024	виконано
8	Написання відгуку науковим керівником	13.12.2024	виконано
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та перевірка на плагіат	16.12.2024	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія	18.12.2024	виконано
11	Попередній захист роботи	20.12.2024	виконано
12	Основний захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2025	виконано

Здобувачка вищої освіти

_____ (підпис)

Анна ПРИСТУПІНЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Олена КАРПЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 61 стор., 12 рис., 2 табл., 47 джерел.

Мета роботи – з'ясування особливостей інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

Об'єкт дослідження – HR-менеджмент як складова управлінської діяльності.

Предмет дослідження – інформаційно-комунікаційне забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційному магістерському дослідженні з'ясовано специфіку інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України. Дослідження ґрунтується на теоретичних засадах інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України. Схарактеризовано сучасний стан інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах через висвітлення диверсифікації СЕД в Україні, а також визначені перспективи інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: HR-менеджмент, державні установи, інформаційно-комунікаційне забезпечення, СЕД, управлінська діяльність.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

61 pages, 12 pictures, 2 table, 47 sources.

The purpose of the study is to identify the features of information and communication support for HR management in public institutions of Ukraine.

Object of research - HR-management as a component of management activitie.

The subject of research is information and communication support of HR-management in public institutions of Ukraine.

Summary of work:

The qualification master's research clarifies the specifics of information and communication support for HR management in public institutions of Ukraine. The research is based on the theoretical foundations of information and communication support for HR management in public institutions of Ukraine. The current state of information and communication support for HR management in public institutions of Ukraine is characterized by highlighting the diversification of EDMS in Ukraine, and the prospects for information and communication support for HR management in public institutions of Ukraine are determined.

KEYWORDS: HR-management, public institutions, information and communication support, EDMS, management activities.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ.....	10
1.1. HR-менеджмент як складова управлінської діяльності.....	10
1.2. Нормативно-правове регламентування функціонування HR-менеджменту в державних установах України.....	15
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРІВ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ.....	21
2.1. Інформаційно-комунікаційні технології рекрутингу в діяльності HR-менеджерів України.....	21
2.2. СЕД як складова HR-менеджменту в державних установах.....	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ.....	40
3.1. Управління кадровими процесами в державних установах: обов'язки та перспективи вдосконалення.....	40
3.2. CRM-системи як перспектива вдосконалення діяльності HR-менеджерів України.....	46
ВИСНОВКИ.....	53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку державних установ в Україні характеризується низкою викликів, що обумовлені глобальними тенденціями, такими як пандемія, цифровізація різних сфер суспільного життя, а також конфлікти на різних рівнях взаємодії соціальних груп. Ці фактори безпосередньо впливають на ефективність управління в державному секторі, зокрема в контексті HR-менеджменту, що має адаптуватися до нових умов цифрової трансформації. Сучасні державні органи повинні забезпечити високий рівень ефективності управління персоналом, що неможливо без впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в процеси рекрутингу, управління кадрами, моніторингу та розвитку людських ресурсів.

В умовах глобальних змін роль ІКТ в управлінні людськими ресурсами є ключовою, оскільки цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, покращити якість комунікацій, а також забезпечити більш швидкий і точний процес прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом є впровадження новітніх технологій у HR-процеси державних установ, що дозволить оптимізувати роботу кадрових підрозділів, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити зростання продуктивності праці. Зокрема, в умовах швидкого розвитку ІКТ сфера HR-менеджменту в державних установах України потребує активного впровадження інноваційних інструментів для пошуку, відбору та розвитку кадрів. Ураховуючи глобальну конкуренцію за кваліфікованих фахівців, необхідно створювати умови для застосування сучасних підходів до управління персоналом, використовуючи ІКТ для покращення процесу рекрутингу та адаптації нових співробітників. У той же час, для ефективної інтеграції в європейський інформаційний простір та забезпечення розвитку цифрової економіки в Україні, важливим є створення екосистеми цифрового HR-менеджменту, що дозволить підвищити загальний рівень управлінської

компетентності та адаптованості державних установ до швидко змінюваного цифрового середовища. Отже, проблема інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України є надзвичайно актуальною та своєчасною щодо використання ІКТ в управлінні персоналом для підвищення ефективності роботи органів державної влади та забезпечення інтеграції країни в глобальний інформаційний простір.

Ступінь наукової розробки теми. Окремі проблеми інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах досліджують вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких можна виділити такі: О. П. Дяків [19], Г. Єльнікова [35], В.М. Жуковська [20], О. О. Карпенко [22], О. Костюченко [24], М.М. Матліна [22], Ю. В. Мирошніченко [29], Л. М. Науменко [30], В. М. Островерхов [19], М. О. Руденко [31], О. Семенчук [32], Ю. Федорова [35], С. О. Цимбалюк [38] та інші. Зокрема дослідженням структури і організації управління персоналом детально займалися О. П. Дяків та В. М. Островерхов [19]. Особливості управління брендом організації розкрив у своїх працях С. О. Цимбалюк [38].

Мета кваліфікаційної роботи полягає в з'ясуванні особливостей інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

Відповідно до мети сформульовано такі **завдання**:

- схарактеризувати теоретичні засади інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України;
- дослідити інформаційно-комунікаційні технології рекрутингу в діяльності HR-менеджерів України;
- розглянути СЕД як складову HR-менеджменту в державних установах;
- визначити обов'язки та перспективи вдосконалення управління кадровими процесами в державних установах;

– проаналізувати CRM-системи як перспективу вдосконалення діяльності HR-менеджерів.

Об’єкт дослідження – HR-менеджмент як складова управлінської діяльності.

Предмет дослідження – інформаційно-комунікаційне забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

У магістерській кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові **методи**: аналіз, синтез, порівняння, дедукція, узагальнення. Метод аналізу використано при вивченні джерел за проблемою дослідження, під час з’ясування суті поняття й структури HR-менеджменту як складової управлінської діяльності, нормативно-правових засад його функціонування; метод синтезу – для визначення результатів і висновків дослідження; метод узагальнення – для виявлення перспективи розвитку HR-менеджменту в державних установах України. Методи аналізу й узагальнення використано для вдосконалення Посадової інструкції HR-менеджера.

Наукова новизна роботи. У роботі вперше узагальнено й схарактеризовано інформаційно-комунікаційне забезпечення HR-менеджменту в державних установах України.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використанні для інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах України, оптимізації роботи HR-менеджерів у рекрутингу, а також під час викладання відповідних навчальних дисциплін з HR менеджменту державних установ.

Структура роботи обумовлена метою і завданнями та складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка, основний текст – 50 сторінок, перелік посилань – 47 (на 5 сторінках).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

1.1. HR-менеджмент як складова управлінської діяльності

HR-менеджмент є складовою управлінської діяльності. Щоб зрозуміти суть терміну «HR-менеджмент», доцільно розглянути складові цього поняття — «менеджмент» і «персонал». Згідно з «Міжнародним словником з менеджменту», менеджмент визначається як процес ефективного використання і координації різних ресурсів (капіталу, приміщень, матеріалів та праці) для досягнення визначених цілей з максимальним результатом [47].

Як зазначають О. П. Дяков і В. М. Островерхов, персоналом є всі працівники організації, що працюють на постійній чи тимчасовій основі, включаючи як кваліфіковану, так і некваліфіковану працю [19]. Якісні характеристики персоналу включають індивідуальні, професійні, комунікативні та соціально-психологічні риси.

Англомовний термін HRM (human resources management), що в перекладі означає управління людськими ресурсами, є аналогом поняття «управління персоналом». Цей термін використовується для позначення не тільки науки, а й практичної діяльності, яка фокусується на залученні кваліфікованих кадрів до організації. Управління персоналом є важливою частиною автоматизованих систем управління на підприємствах. Існують також інші терміни для позначення HR-менеджменту, зокрема: менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, кадровий менеджмент тощо [20].

HR-менеджмент визначають як функцію управлінської діяльності, що спрямована на управління людьми в певних соціальних групах та трудових колективах. Основними учасниками цього процесу є спеціалісти та керівники, що здійснюють управлінські функції.

Отже, HR-менеджмент — це цілеспрямована діяльність менеджерів вищого рівня в державних установах, яка полягає у розробці стратегій, концепцій, політики та методів управління людськими ресурсами. Це здійснюється через організаційно-економічні та соціальні заходи, мета яких — створення оптимальних умов для реалізації потенціалу трудових ресурсів на рівні організації. Таким чином, діяльність HR-менеджерів стосується не тільки оптимізації процесів формування, планування та раціонального використання персоналу, але й реалізації основних аспектів HR-менеджменту.

Концепція HR-менеджменту ґрунтується на ряді методологічних підходів, що визначають сутність, мету, завдання та принципи цієї діяльності, а також механізми її реалізації, що забезпечують успіх компанії завдяки ефективній HR-політиці та зусиллям HR-менеджера.

Сучасні HR-менеджери активно беруть участь у формуванні внутрішньої стратегії управління персоналом, застосовуючи інноваційні підходи, мотивуючи працівників і вирішуючи трудові конфлікти. Вони також оптимізують організаційну структуру установи, використовуючи новітні технології та методи роботи з кадрами.

У державних установах HR-менеджер підпорядковується керівнику організації і займається такими завданнями, як рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація і професійний розвиток персоналу, оскільки працівники є основним ресурсом таких організацій [31].

Основні функції сучасного HR-менеджера включають:

1. Спільна робота з рекрутинговими компаніями і агентствами для запровадження новітніх технологій підбору кадрів;
2. Моніторинг ринку праці і середнього рівня заробітної плати за професіями;
3. Підбір персоналу, відповідно до стратегії установи, з управління кадровим резервом;
4. Аналіз роботи та підготовка звітної документації;

5. Розробка нормативних документів, що регламентують управління персоналом;
6. Проектування системи мотивації персоналу;
7. Створення і впровадження заходів щодо корпоративної культури та ефективних методів управління персоналом;
8. Організація адаптації фахівців, їх навчання та оцінювання;
9. Консультування керівників різних рівнів щодо управління людськими ресурсами.

Усі ці функції мають бути узгоджені з корпоративною стратегією і цілями установи, що зумовлює високий попит на таких фахівців.

Сучасні державні установи характеризуються великою різноманітністю посад HR-менеджерів, таких як HR-рекрутер, HR-менеджер із оформлення персоналу, HR-People Partner (відповідальний за мотивацію працівників), HR-Business Partner (займається розвитком бізнесу), HR-Staff Inspector (займається документуванням трудових процесів). Кожен із цих менеджерів відповідає за певний набір документації, наприклад, HR-People Partner документує протоколи адаптації та конфліктні ситуації.

Структура HR-служби в установі залежить від її специфіки та розміру. Зазвичай, HR-відділ є окремим структурним підрозділом, що підпорядковується керівництву організації і формується відповідно до кадрової політики установи та її виробничих вимог [24].

У невеликих державних установах HR-служба може складатися лише з одного працівника або функції HR можуть виконувати інші керівники. Водночас, у середніх і великих установах HR-відділи виконують значно більше завдань, таких як переведення працівників, приймання на роботу, управління плинністю кадрів, а також проведення соціологічних досліджень.

Для великих державних установ створення розгалужених HR-підрозділів є необхідним, і їх очолює керівник з персоналу або заступник

керівника організації. Саме цей керівник відповідає за формування філософії і політики організації щодо роботи з персоналом, розробку організаційної структури, дотримання трудового законодавства, звітності та зв'язків з різними професійними та урядовими організаціями.

Під управлінською діяльністю розуміється комплекс заходів, направлених на ефективне використання ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. Це діяльність, спрямована на планування, організацію, координацію та контроль роботи всіх підрозділів, включаючи людські ресурси, матеріальні та фінансові активи.

Управлінська діяльність охоплює всі аспекти функціонування організації, і один з її основних компонентів — управління людськими ресурсами. HR-менеджмент як частина управлінської діяльності займається не тільки підбором, навчанням і розвитком персоналу, але й створенням організаційної культури, мотивацією співробітників, управлінням змінами, а також розв'язанням соціальних і психологічних проблем всередині колективу.

Цей аспект управлінської діяльності є критично важливим для ефективності всієї організації, оскільки успішність бізнесу напряму залежить від того, наскільки добре організовані і мотивовані її працівники. У цьому контексті HR-менеджмент виступає як стратегічний інструмент, що впливає на розвиток організації, формує її конкурентні переваги і дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [35].

Зокрема, управлінська діяльність включає кілька ключових функцій: планування, організація, мотивація і контроль. HR-менеджмент активно взаємодіє з усіма цими функціями:

Планування: HR-менеджмент бере участь у стратегічному плануванні організації, визначаючи потребу в нових кадрах, готуючи програми для навчання і розвитку персоналу, а також планує заходи щодо залучення, утримання і розвитку талантів.

Організація: HR-менеджери створюють організаційну структуру компанії, розробляють посадові інструкції, визначають обов'язки та права працівників, а також розробляють процедури, що забезпечують ефективне управління персоналом.

Мотивація: Задача HR-менеджменту — формувати ефективні системи мотивації та винагороди для співробітників, впроваджувати програми розвитку та благополуччя, що сприяють підвищенню продуктивності праці і зниженню плинності кадрів.

Контроль: HR-менеджмент здійснює контроль за виконанням трудових стандартів і політик компанії, проводячи оцінку ефективності роботи співробітників, зокрема через систему показників результативності (KPI), а також відслідковує рівень задоволення співробітників і їх лояльність до організації.

Таким чином, управлінська діяльність і HR-менеджмент є взаємозалежними, оскільки без грамотного управління людськими ресурсами неможливо досягти високих результатів в інших сферах управління. Оскільки персонал — це найбільший ресурс організації, його ефективне використання та розвиток забезпечують стійкість і конкурентоспроможність бізнесу на ринку.

Роль HR-менеджменту в управлінській діяльності також полягає в тому, що він допомагає формувати корпоративну культуру, управлінські стратегії і адаптувати організацію до змінних умов бізнес-середовища, що є важливим в умовах постійних змін та швидких трансформацій у глобальному і локальному економічному середовищі [24].

Отже, HR-менеджери відіграють ключову роль у розвитку державних установ, і високі вимоги до їх професіоналізму та особистих якостей стають основними при підборі таких фахівців. Ключова мета установи може бути досягнута лише за умови чіткої та компетентної реалізації HR-стратегії, що включає довгострокову політику розвитку і підвищення конкурентоспроможності HR-бренду організації.

1.2. Нормативно-правове регламентування функціонування HR-менеджменту в державних установах України

Нормативно-правове регламентування функціонування HR-менеджменту в державних установах є важливим питанням в Україні, зважаючи на сучасні вимоги до управління персоналом. HR-менеджмент у державних установах охоплює специфіку працевлаштування, переведення чи звільнення працівників, організацію підвищення кваліфікації, регулювання оплати праці та створення сприятливих умов для роботи, а також регулювання робочого часу. Все це потребує детального регламентування прав та обов'язків учасників трудових відносин, що можливо досягти шляхом дотримання відповідної нормативно-правової документації (правил, норм, положень, інструкцій, рекомендацій тощо).

Сучасне нормативно-правове забезпечення управління персоналом в державних установах включає комплекс нормативних документів, таких як Закони України, підзаконні нормативно-правові акти, а також внутрішню систему юридичних актів (колективні договори, угоди).

Нормативно-правова база управління персоналом визначається як сукупність документів, що регулюють методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом. Основою для нормативно-правового забезпечення HR-системи є трудове законодавство та нормативні акти суміжних галузей, зокрема нормативні акти щодо захисту соціальних та трудових прав певних категорій громадян, а також пенсійне законодавство. Також нормативно-правову базу HR-менеджменту в державних установах розглядають як сукупність документів, які забезпечують його методичне й правове функціонування.

У зв'язку з підвищенням попиту на висококваліфікованих фахівців у державних установах, зростає значущість HR-менеджерів у впровадженні новітніх механізмів управління персоналом для забезпечення ефективної роботи установ.

Проведений нами аналіз нормативно-правової бази щодо регулювання HR-менеджменту в Україні показує, що до основних нормативно-правових документів відносять такі: Конституція України, Кодекс законів про працю України [1], ДСТУ 4163–2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів», Національний класифікатор управлінської документації НК 010:2021, а також відповідні постанови Кабінету Міністрів України, стандарти, інструкції щодо оформлення кадрової документації. Серед інших законів, що регулюють організацію HR-менеджменту в державних установах, є: «Про захист персональних даних» [4], «Про відпустки» [2], «Про інформацію» [5], «Про колективні договори та угоди» [9], «Про оплату праці» [11] тощо.

Розглянемо деякі з цих законів детальніше. Право на працю є невід’ємною складовою прав і свобод громадян України, що закріплено в основному законі країни. Згідно зі статтею 43 Конституції України, праця є вільною, а кожна особа має право на належні умови праці, що включають безпеку, здоров’я та заробітну плату, яка не повинна бути нижчою за встановлену законодавством [19]. Водночас, відповідно до статті 23 Конституції, кожен має право на вільний розвиток особистості, що також передбачає можливість реалізації свого права на працю.

Розглянемо детальніше Кодекс законів про працю, що включає 19 глав, які регулюють трудові відносини працівників і сприяють покращенню продуктивності праці в державних установах. Кодекс законів про працю України (КЗпП) встановлює правові основи і гарантії для реалізації громадянами своїх прав на працю, що включає право розпоряджатися своїми здібностями до праці та виконувати продуктивну і творчу роботу [1]. КЗпП складається з кількох основних розділів, зокрема:

- загальні положення;
- трудовий договір;
- колективний договір;

- забезпечення зайнятості працівників після звільнення;
- робочий час та відпочинок;
- нормування праці;
- оплата праці;
- гарантії та компенсації;
- відповідальність за шкоду, завдану підприємству;
- трудова дисципліна;
- охорона праці;
- праця жінок і молоді;
- спори, що виникають у процесі трудових відносин;
- пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням;
- професійні спілки та участь працівників в управлінні підприємствами;
- соціальне страхування та нагляд за виконанням трудового законодавства.

Закон «Про зайнятість населення» [8] визначає основи державної політики у сфері працевлаштування, зокрема, сприяння зайнятості населення та забезпечення його соціальних гарантій у випадку безробіття.

Закон «Про колективні договори і угоди» [9] встановлює правові підстави для укладання колективних договорів на підприємствах. Ці договори, що укладаються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, є важливим інструментом для забезпечення стабільності, ефективності і соціального захисту працівників.

Регулювання підприємницької діяльності в Україні здійснюється через Закон «Про підприємництво» [14] та Закон «Про господарські товариства» [6]. Закон «Про підприємництво» визначає правові, економічні та соціальні основи ведення бізнесу в Україні, а також гарантує свободу підприємництва та державну підтримку бізнесу. Відповідно до цього закону, підприємництво є самостійною, систематичною діяльністю з метою

отримання прибутку, що здійснюється фізичними та юридичними особами, які зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності. Цей Закон (ст. 2) зазначає, що підприємцями можуть бути як громадяни України, так і іноземці, а також особи без громадянства, які не обмежені законом у правоздатності [14]. Деякі види діяльності потребують спеціальних дозволів, таких як ліцензії, що надаються відповідними органами влади.

Згідно зі статтею 42 Конституції України, кожен має право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом.

Важливою частиною законодавства є Закон «Про антимонопольний комітет України» [19], який сприяє розвитку конкуренції та захисту прав споживачів, забезпечуючи контроль за безпекою та якістю продукції і послуг.

Закон «Про оплату праці» [11] регулює основи оплати праці, встановлюючи мінімальні стандарти і забезпечуючи відтворювальну та стимулюючу функцію заробітної плати для працівників, що перебувають у трудових відносинах з організаціями чи підприємствами.

Закон «Про охорону праці» [12] передбачає правові норми для забезпечення безпеки працівників, охорони їхнього здоров'я та умов праці. Він встановлює обов'язки роботодавців щодо забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці, що є важливим аспектом трудових відносин.

Закон «Про пенсійне забезпечення» [13] забезпечує право громадян на пенсії та визначає єдині умови для їх нарахування, виходячи з трудової діяльності, що є основою соціальної безпеки.

Таким чином, система законодавчого регулювання праці в Україні має значення для ефективного функціонування підприємств та забезпечення прав працівників.

Підсумовуючи, можна виділити основні закони, які регулюють трудову діяльність:

- Кодекс законів про працю та інші закони, що визначають основи трудових відносин;

- Закон «Про зайнятість населення» та Закон «Про колективні договори і угоди» для захисту прав працівників;
- Закон «Про підприємництво» для регулювання підприємницької діяльності;
- Закон «Про захист персональних даних» регламентує правові відносини щодо захисту та обробки персональних даних громадян, а також їх основних прав і свобод, зокрема права на невтручання в особисте життя;
- Закон «Про інформацію» охоплює відносини щодо отримання, використання, зберігання та поширення інформації;
- Закон «Про відпустки» регулює права працівників на відпустки та умови їх надання.

До локальних нормативних актів, які регулюють трудові відносини в державних установах, відносяться накази керівника щодо кадрових питань, положення про підрозділи, посадові інструкції працівників, колективні договори, правила трудового розпорядку та інші документи, що створюють правову основу для організації роботи. Також важливою є наявність угод і колективних договорів, що регулюють трудові відносини, в тому числі генеральних, галузевих (тарифних) та спеціальних угод.

Система нормативних актів, що регулюють трудові відносини в державних установах, передбачає наявність актів централізованого і локального регулювання. Акти централізованого регулювання включають Кодекс законів про працю, постанови уряду та акти Міністерства праці і соціальної політики, в той час як локальні нормативно-правові документи, такі як накази та положення, стосуються внутрішнього управління установою.

Сучасні тенденції інформаційно-комунікаційного забезпечення HR-менеджменту в державних установах також регламентуються низкою документів, зокрема: Закони України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про електронні документи та електронний документообіг» [3], а також Розпорядження «Про схвалення Стратегії

здійснення цифрового розвитку в державному секторі» до 2025 року. Ці документи спрямовані на регламентування процесів впровадження електронного документообігу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Діяльність HR-підрозділів державних установ регулюється також через дотримання Кодексу законів про працю, що включає норми щодо трудових відносин, а також акти Міністерства праці і соціальної політики України та відповідні постанови уряду щодо кадрових питань в державних організаціях. Важливою частиною нормативно-правової роботи у державних установах є юридичний відділ, який відповідає за дотримання трудового законодавства.

Таким чином, для ефективного функціонування HR-менеджменту в державних установах необхідно дотримуватися вимог чинного українського законодавства щодо документування трудових відносин. Правильна організація HR-менеджменту в державних установах є важливою для забезпечення їхньої ефективної роботи, покращення управління персоналом та запобігання виникненню проблем через неефективне використання трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРІВ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

2.1. Інформаційно-комунікаційні технології рекрутингу в діяльності HR-менеджерів України

Сучасні віртуальні комунікації стали стандартом у всіх сферах діяльності, зокрема в державних установах, де HR менеджери повинні адаптуватися до цифрових технологій та нових механізмів підбору кадрів. В умовах трансформації трудових відносин важливою є швидка реакція на зміни, які зумовлені технологічними інноваціями та необхідністю інтеграції онлайн-засобів у процес набору персоналу [35].

Зараз немає єдиного підходу до організації процесу добору персоналу в дистанційному форматі. Однак існують чітко визначені етапи, такі як пошук, співбесіда та найм, що здійснюються із застосуванням цифрових інструментів. Важливу роль у цьому процесі відіграють платформи для комунікації з кандидатами, зокрема через онлайн-засоби. Цей підхід дозволяє суттєво збільшити конкурентоспроможність організацій на ринку праці, адже віддалений добір дає змогу швидше знайти висококваліфікованих працівників, що забезпечує підвищення їхньої продуктивності та оптимізацію процесу найму (рис. 2.1).

Аналіз трендів показує, що основною інновацією в процесі віддаленого рекрутингу є колаборація всієї команди через реферальні програми та спеціалізоване програмне забезпечення. Це дозволяє забезпечити більш ефективну віртуальну співпрацю і забезпечити високий рівень залучення кваліфікованих кадрів у державні установи. За рахунок інтеграції таких інструментів процес добору кадрів став значно швидшим і продуктивнішим.

Інноваційні технології віддаленого добору персоналу	Традиційні технології віддаленого добору персоналу
Коллаборативний добір Рекрутинговий маркетинг Брендинг роботодавців Трансферальні (м'які) навички Штучний інтелект Добір, що враховує соціально-культурне Різноманіття Бази даних кандидатів Цифровий добір Добір персоналу під проєкт Рекрутинг на основі великих даних Гнучкість роботи Залучення покоління Z	Добір у соціальних мережах Мобільні додатки Блокчейн Хмарне програмне забезпечення Прогностична аналітика Великі дані Геймифікація

Рисунок 2.1 – Тенденції розвитку віддаленого добору персоналу

Технології цифрового рекрутингу вимагають від HR менеджерів застосовувати маркетингові підходи, орієнтуючись на брендинг роботодавця в цифровому просторі, що дозволяє покращити репутацію організації в очах потенційних кандидатів [21]. Це дозволяє покращити не тільки імідж державної установи, але й привернути увагу до її внутрішніх цінностей та принципів роботи, що є критичним у сучасному інформаційному суспільстві (рис. 2.2).

Підпроцеси процесу добору персоналу	Способи реалізації процесу	
	Традиційний	Цифровий
Просування оголошень про вакансії	Друкована реклама в засобах масової інформації	Онлайн реклама на job-порталах
Відбір кандидатів на вакансії	Відбір перспективних кандидатів на основі вивчення їх резюме менеджерами з добору персоналу вручну	Штучний інтелект допомагає відбирати перспективних кандидатів на основі алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме
Підбір кандидатів на вакансії	Співбесіди один на один Панельні співбесіди	Онлайн тестування навичок Комунікація через електронну пошту месенджери Комунікація за допомогою чат-ботів рекрутерів Відеоінтерв'ю

Рисунок 2.2. – Цифровий добір персоналу через Інтернет і соціальні мережі

У контексті віддаленого добору персоналу важливо використовувати всі доступні цифрові технології для залучення кандидатів. Програмне забезпечення для автоматизації відбору кандидатів, такі як Applicant Tracking Systems (ATS), дозволяє здійснювати все від первинного скринінгу до підготовки кандидатів до співбесід, що робить процес максимально швидким та прозорим.

Цифровий рекрутинг вимагає наявності спеціальних баз даних кандидатів, що зберігаються в хмарних системах і дозволяють рекрутерам оперативно отримувати доступ до потенційних працівників. Це є критичним, оскільки в умовах віддаленої роботи потрібно мати миттєвий доступ до великої кількості кандидатів без потреби в особистих зустрічах (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. – Процес віддаленого добору персоналу через хмарні технології

Процес віддаленого добору персоналу через хмарні технології. Особливістю віддаленого добору є активне використання соціальних мереж для залучення кандидатів. Рекрутери активно публікують вакансії на таких

платформах, як LinkedIn, Facebook, і спеціалізованих дошках оголошень, що дає можливість отримати великий потік кандидатів із різних куточків світу.

Також використовують відеоконтент у спілкуванні з кандидатами на вакансії [35] через відеоінтерв'ю на платформах Zoom Meet, TiTok тощо.

Важливою особливістю є також використання аналітики, що дозволяє оцінити ефективність кожного з етапів добору (рис. 2.4).

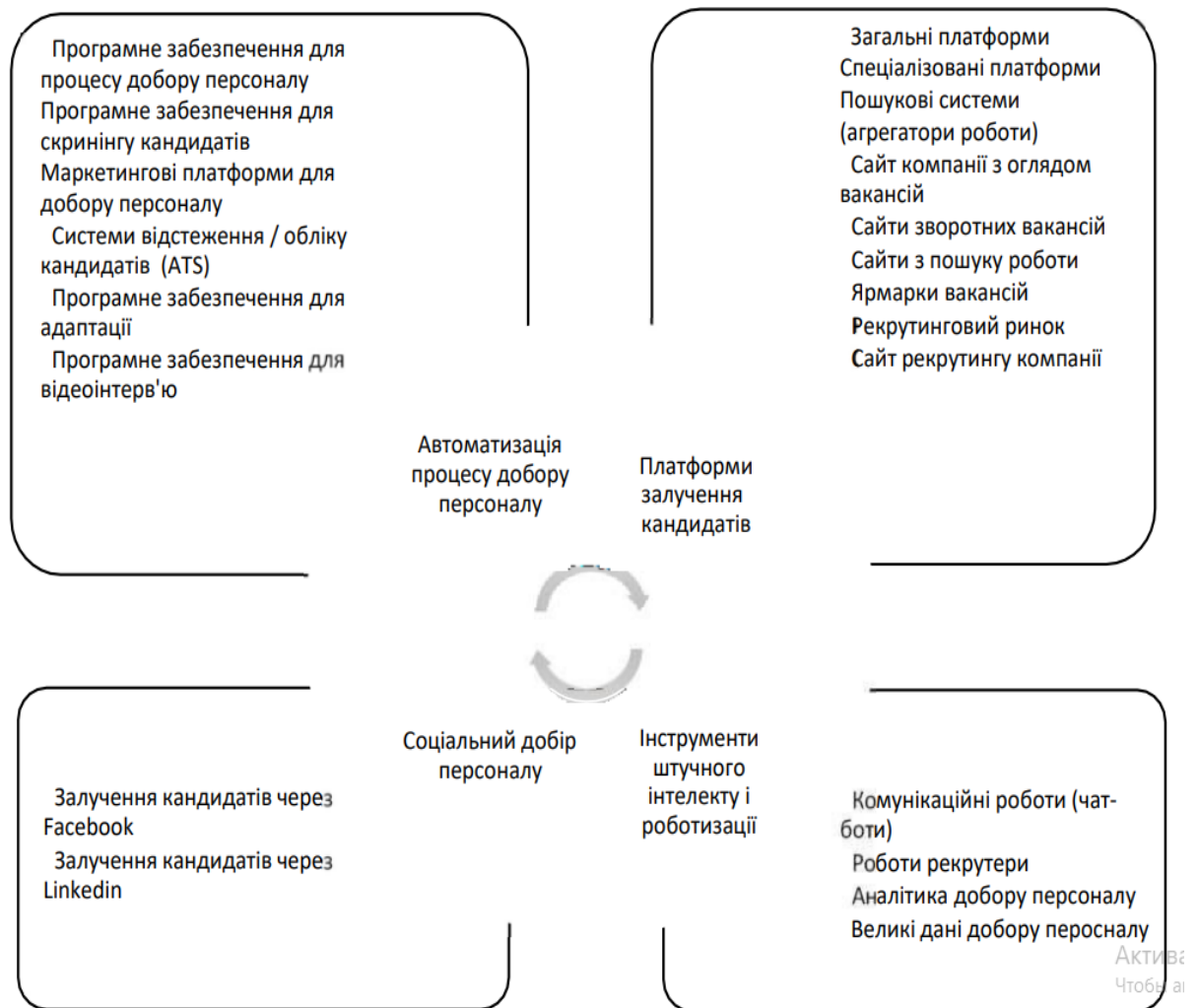


Рисунок 2.4. – Соціальний рекрутинг в умовах цифровізації

Рекрутери все більше використовують відеоінтерв'ю, оскільки це дозволяє значно скоротити час на співбесіди та підвищити ефективність. Відеокommунікація дозволяє рекрутерам оцінювати кандидатів у більш комфортному для обох сторін форматі, а також забезпечує можливість ретельнішої оцінки кандидата (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. – Використання відеоінтерв'ю для віддаленого добору

Одним з важливих аспектів є використання інтелектуальних чат-ботів для первинної комунікації з кандидатами. Вони можуть автоматизувати процес обміну інформацією з кандидатами, надаючи їм всю необхідну інформацію без необхідності втручання з боку HR менеджера.

Загалом, можна стверджувати, що розвиток систем ATS є необхідним для ефективного функціонування процесу віддаленого добору. Вони дозволяють автоматизувати весь процес підбору, від початкової публікації вакансії до запрошення кандидата на співбесіду, що значно скорочує час і покращує якість вибору персоналу.

Соціальний добір передбачає розширений підхід до пошуку та залучення кандидатів через використання різних соціальних мереж в Інтернеті. Інтеграція функцій соціального рекрутингу в системи ATS дає змогу автоматично публікувати інформацію про відкриті вакансії на популярних платформах соціальних медіа, а також на спеціалізованих дошках оголошень. Використання аналітичних інструментів допомагає рекрутерам оцінювати ефективність соціальних кампаній, а також визначати, які канали приносять найкращі результати. Соціальні медіа є основним інструментом для комунікації HR менеджерів з потенційними кандидатами на відкриті позиції в компаніях [30].

Основною перевагою ATS є надання кандидатам доступу до актуальних вакансій та можливість рекрутерів ефективно проводити відбір кандидатів без залежності від їхнього місцезнаходження. Програмні продукти ATS також оптимізовані для мобільних пристроїв, що дозволяє кандидатам знаходити вакансії зручніше. HR менеджери отримують змогу переглядати профілі кандидатів і організовувати співбесіди, а також відслідковувати стан заявок. Системи ATS часто інтегруються з платформами для відеоінтерв'ю, що дозволяє зручно проводити співбесіди онлайн і оцінювати кандидатів у цифровому форматі.

Культурна та соціальна різноманітність, яка існує у віртуальному середовищі, має великий вплив на процеси відбору, оскільки керівники компаній активно впроваджують політики інклюзії та різноманіття під час підбору кадрів. Такі платформи повинні містити інструменти, які зменшують упередженість при відборі кандидатів, щоб забезпечити рівні можливості для всіх. Крім того, аналітичні звіти в ATS дозволяють HR менеджерам оцінювати успішність добору, в тому числі з точки зору різноманіття та утворення ефективних команд.

У контексті віддаленого добору важливим є персоналізований підхід. Кандидати, які переглядають вакансії на різних платформах, повинні мати доступ до персоналізованих сторінок, які адаптовані під їхні інтереси й вимоги. Такий підхід дозволяє HR менеджерам підлаштовувати вакансії та повідомлення під кожного окремого кандидата. Це може включати індивідуальні листи на електронну пошту, автоматизовані текстові повідомлення або навіть організацію віртуальних подій, що дають змогу отримати зворотний зв'язок від кандидатів.

У сучасному рекрутинговому маркетингу платформи для управління подіями перетворюються на інструменти для організації віртуальних подій, що дозволяє HR спеціалістам просувати заходи через персоналізовані повідомлення, планувати відеоінтерв'ю, а також відслідковувати залученість кандидатів. Віртуальні події можуть частково замінити

традиційні заходи по добору персоналу, але рекрутерам слід бути обережними, щоб не перевантажити кандидатів надмірною кількістю повідомлень або автоматичних нагадувань. Це може призвести до ігнорування з боку кандидатів, якщо вони відчуватимуть занадто багато нагадувань.

З одного боку, відеоінтерв'ю можуть призвести до неосвідомлених упереджень через вплив зовнішності кандидатів, на відміну від телефонної співбесіди. Проте існує стандартизація відеоінтерв'ю, що передбачає однакові запитання до всіх кандидатів, що допомагає знизити рівень упередженості. Відеоінтерв'ю також мають перевагу, оскільки вони дають змогу оцінити кандидатів в рівних умовах, що забезпечує прозорість і справедливість відбору.

Таким чином, віддалений добір персоналу став невід'ємною частиною сучасного рекрутингу завдяки впровадженню цифрових технологій. Це значною мірою змінило HR практики, дозволивши використовувати інноваційні методи для підбору кадрів. Проведений аналіз сучасних HR підходів показує, що технології, як-от колаборативний добір, рекрутинговий маркетинг, використання штучного інтелекту та баз даних, значно підвищують ефективність процесу найму.

У цьому контексті для оптимального процесу добору персоналу важливим є використання онлайн-реклами на job-порталах, алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме, а також відеоінтерв'ю та тестування навичок кандидатів. Зважаючи на необхідність автоматизації, програми для скринінгу кандидатів, використання відеоінтерв'ю та інтеграція з платформами на основі штучного інтелекту дозволяють ефективно здійснювати добір персоналу, навіть в умовах соціального дистанціювання. Віртуальні системи добору кадрів є важливим елементом для забезпечення ефективної роботи в державних установах в умовах постійних змін.

2.2. СЕД як складова HR-менеджменту в державних установах

СЕД є складовою HR-менеджменту в державних. Для глибшого розуміння цього вважаємо за доцільне розглянути основи електронного документообігу (СЕД) та його роль у сучасних управлінських процесах, зокрема в HR-менеджменті державних установ. Перш за все, важливо визначити, що таке електронний документ та електронний документообіг. В Україні поняття електронного документа та документообігу закріплено в ряді законодавчих актів, зокрема в Законі України «Про електронні документи та електронний документообіг» [3] та Законі «Про електронний цифровий підпис».

Електронний документ (ЕД) згідно з визначенням в українському законодавстві — це документ, інформація в якому зафіксована в електронному вигляді, включаючи обов'язкові реквізити. Юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він існує в електронному форматі. Оригіналом ЕД є електронна версія документа, що містить обов'язкові реквізити, зокрема електронний цифровий підпис, який підтверджує автентичність документа.

У сучасних умовах інформаційних технологій електронний документообіг набуває особливої актуальності для ефективної роботи органів влади, зокрема в державних установах, де зберігання, обробка та передача документів має важливе значення для зниження витрат часу та ресурсів. Для управлінських процесів в HR-менеджменті важливо розуміти, як СЕД може оптимізувати процеси кадрового обліку, підвищити прозорість кадрових змін та спростити документообіг у державних установах.

Електронний документообіг включає в себе кілька ключових елементів: зміст документа, його реквізити та носій інформації. Зміст електронного документа — це відомості, які фіксуються в документі, а носій інформації є матеріальним об'єктом, на якому зберігається електронна інформація. У випадку СЕД для HR-менеджменту державних установ важливу роль відіграє ефективність зберігання та обробки кадрової

документації, яка містить персональні дані працівників та важливі відомості про їх професійну діяльність.

Інформаційні технології у сфері електронного документообігу включають в себе системи, які дозволяють здійснювати створення, обробку, зберігання та пошук електронних документів. Впровадження таких систем в HR-менеджмент дозволяє зменшити час на обробку документів, спростити доступ до кадрової інформації, знизити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, та зменшити витрати на зберігання паперових архівів.

Потрібно зазначити, що при впровадженні СЕД важливо враховувати безпеку інформації. В умовах сучасного розвитку технологій інформаційна безпека є критично важливою, особливо в сфері HR-менеджменту, де зберігаються персональні дані співробітників. Зокрема, застосування електронного підпису, шифрування та інших методів захисту допомагають забезпечити конфіденційність та автентичність документів.

Важливим аспектом використання СЕД є не тільки збереження документів, а й можливість їх швидкого доступу та обробки. Системи електронного документообігу дозволяють зменшити кількість етапів обробки документа, спрощують доступ до відомостей та створюють єдину інформаційну базу для роботи HR-відділів. Це дозволяє керівникам органів державної влади та HR-менеджерам оперативно приймати кадрові рішення, знижуючи адміністративні витрати.

Особливу роль СЕД відіграє в державних установах, де документообіг зазвичай характеризується великою кількістю паперової документації, що ускладнює процеси управління [22]. Система електронного документообігу дозволяє значно спростити документообіг, зменшити час, витрачений на пошук і передачу документів, а також забезпечити прозорість процесів прийняття рішень.

Системи електронного документообігу в HR-менеджменті державних установ повинні відповідати ряду вимог, таких як забезпечення захисту персональних даних, підтримка вимог законодавства, а також інтеграція з

іншими корпоративними інформаційними системами. Це дозволяє не тільки покращити обробку кадрової документації, але й впроваджувати ефективні механізми управління персоналом.

Система електронного документообігу (СЕД) є організаційно-технічною системою, яка забезпечує процеси створення, управління доступом і розповсюдження електронних документів у комп'ютерних мережах. Для HR-менеджменту в державних установах це має на меті підвищення ефективності кадрового обліку та покращення роботи з персоналом.

Типи файлів, які використовуються в СЕД, включають текстові документи, електронні таблиці, графічні та мультимедійні дані. Залежно від потреби, системи СЕД можуть підтримувати різні формати файлів, що робить їх гнучкими і адаптованими до різних процесів документообігу.

Розглядаючи питання застосування СЕД в державних установах, необхідно також звернути увагу на те, що їх впровадження має бути поетапним і враховувати особливості організаційної структури державних органів. Так, у деяких установах використання СЕД можливо тільки після модернізації внутрішніх процесів і підготовки персоналу до роботи з новими інформаційними технологіями. Це передбачає навчання співробітників, адаптацію внутрішніх процедур до нових умов роботи та інтеграцію СЕД в існуючу інфраструктуру.

Інтеграція СЕД у HR-менеджмент державних установ дозволяє автоматизувати рутинні задачі, такі як реєстрація трудових книжок, складання відомостей про оплату праці, нарахування відпусток, оформлення наказів та розпоряджень. Це значно зменшує витрати часу та підвищує ефективність роботи HR-підрозділів.

Схарактеризуємо деякі українські й зарубіжні СЕД, які популярні сьогодні.

Documaster – українська система електронного документообігу, яка автоматизує роботу з документами, забезпечуючи збереження, доступ і

контроль за виконанням завдань, що підтримує інтеграцію з іншими системами, такими як CRM, ERP, бухгалтерія, і дозволяє працювати через мобільні додатки. Її основною перевагою є можливість інтеграції з електронними підписами для забезпечення юридичної сили документів.

М.Е.Дос популярна серед малих і середніх підприємств, а також у сфері державної звітності. Система автоматизує подачу податкових звітів і допомагає організаціям працювати з електронними підписами, а також має мобільний додаток для доступу до документації в будь-якому місці.

InfoDocs – система InfoDocs пропонує зручний інтерфейс для автоматизації документообігу в бізнесі та державних установах, що дозволяє налаштовувати робочі процеси, зберігати історію змін документів і відновлювати попередні версії.

Elma є потужним інструментом для моделювання та автоматизації бізнес-процесів, включаючи документообіг, що дозволяє налаштовувати маршрутизацію документів, інтегруватися з іншими бізнес-системами та здійснювати гнучке управління доступом до документів.

WinDOC є системою для автоматизації всіх етапів роботи з документами від їх створення до архівації, що дозволяє інтегруватися з іншими системами та надає можливість контролювати виконання завдань за допомогою автоматизації робочих процесів.

SharePoint – рішення для управління документообігом від Microsoft, яке дозволяє спільно працювати з документами, а також автоматизувати бізнес-процеси. Ця система інтегрується з Office 365 і має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволяє налаштовувати доступ і права користувачів. SharePoint забезпечує високу безпеку і доступність через мобільні пристрої [34].

DocuSign спеціалізується на електронних підписах і дозволяє підписувати документи юридично значущим способом. Система також дозволяє інтегруватися з іншими бізнес-платформами і надає мобільний доступ до документації.

DocuWare автоматизує документообіг і зберігання документів в електронному вигляді, підтримуючи інтеграцію з іншими бізнес-системами. Ця СЕД включає потужні функції для обробки і архівації документів, а також дозволяє налаштувати автоматичні процеси для управління документообігом.

OpenText – система для корпоративного управління інформацією і документацією, яка забезпечує автоматизацію обробки документів, архівування і зберігання даних. Вона дозволяє інтегруватися з іншими програмами і забезпечує високий рівень безпеки для конфіденційної інформації.

Alfresco – відкрите програмне забезпечення для управління документами, яке дозволяє зберігати, обробляти і контролювати доступ до документів. Вона підтримує інтеграцію з іншими платформами і має мобільний доступ.

Проведений порівняльний аналіз вищезазначених СЕД представлено в табличному вигляді (табл.2.1). Ця таблиця дає чітке уявлення про можливості різних систем електронного документообігу, їхні особливості, а також основні функціональні характеристики.

СЕД є важливим інструментом для підвищення прозорості процесів, зокрема при прийнятті кадрових рішень. Вона дозволяє зберігати всю інформацію в електронному вигляді, що забезпечує доступність даних та можливість їх перевірки в будь-який час. Важливою перевагою є також зменшення ризиків, пов'язаних із несанкціонованим доступом до персональних даних або їх втратою.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз СЕД

Назва СЕД	Тип Системи	Функціональні і можливості	Інтеграція з іншими системами	Мобільні додатки	Особливості
Documaster	Українська	Автоматизація документообігу, зберігання	Інтеграція з CRM, ERP, бухгалтерія	Є	Підтримка електронного підпису,

Назва СЕД	Тип Системи	Функціональні і можливості	Інтеграція з іншими системами	Мобільні додатки	Особливості
		документів, електронний підпис, контроль виконання завдань			доступ через мобільні додатки
M.E.Doc	Українська	Податкова звітність, електронні підписи, створення і подача звітів, документообіг	Інтеграція з податковими Є службами	Є	Поширена серед малого і середнього бізнесу, робота з податковими звітами
InfoDocs	Українська	Автоматизація документообігу, збереження історії змін, відновлення попередніх версій	Налаштування робочих процесів	Немає	Простий інтерфейс для малих та середніх підприємств
Elma	Українська	Моделювання та автоматизація бізнес-процесів, маршрутизація документів, контроль доступу до документів	Інтеграція з іншими бізнес-системами	Немає	Підходить для великих підприємств, гнучкість у налаштуваннях
WinDOC	Українська	Автоматизація роботи з документами, архівація, контроль виконання завдань	Інтеграція з іншими бізнес-системами	Немає	Підходить для автоматизації документообігу на всіх етапах
SharePoint	Зарубіжна (Microsoft)	Управління документами, автоматизація	Інтеграція з Office 365	Є	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс,

Назва СЕД	Тип Системи	Функціональні і можливості	Інтеграція з іншими системами	Мобільні додатки	Особливості
		бізнес-процесів, спільна робота з документами, налаштування прав доступу			інтеграція з іншими Microsoft-програмами
DocuSign	Зарубіжна (США)	Електронні підписи, підписання юридичних документів	Інтеграція з іншими бізнес-платформами	Є	Підписання документів із будь-якої точки світу, зручний мобільний додаток
DocuWare	Зарубіжна (Німеччина)	Автоматизація документообігу, обробка і архівація документів, налаштування робочих процесів	Інтеграція з іншими бізнес-системами	Є	Високий рівень безпеки для документів, гнучкі можливості для налаштувань
OpenText	Зарубіжна (Канада)	Корпоративне управління інформацією, зберігання та обробка документів, архівування	Інтеграція з іншими програмами	Немає	Високий рівень безпеки та доступу до конфіденційної інформації
Alfresco	Зарубіжна (Велика Британія)	Управління документами, зберігання, обробка, контроль доступу	Інтеграція з іншими платформами	Є	Відкрите програмне забезпечення з мобільним доступом

Отже, проведений аналіз СЕД засвідчив, що оптимальна система для використання залежить від кількох факторів, зокрема вимог до функціональності, бюджету, типу бізнесу та інтеграції з іншими системами.

Так, Documaster підходить для автоматизації документообігу, зберігання документів, а також має функції електронного підпису і контролю виконання завдань. Інтеграція з CRM, ERP та бухгалтерією робить її універсальним рішенням для бізнесів, які потребують такої інтеграції. Потрібна мобільна версія, але є варіанти доступу через мобільні додатки. Вона оптимально підходить для середнього та великого бізнесу, який потребує інтеграції з іншими системами.

М.Е.Дос є популярним рішенням для автоматизації податкової звітності та роботи з електронними підписами, що робить її широко використовуваною серед малого та середнього бізнесу в Україні. Однак вона має обмежену інтеграцію тільки з податковими службами. Ця система оптимально підходить для малого і середнього бізнесу, що працює з податковими звітами.

InfoDocs надає просте рішення для автоматизації документообігу, збереження історії змін і відновлення версій, підходить для малого та середнього бізнесу. Вона не має мобільного додатку, що є її недоліком. Це оптимальний вибір для малого бізнесу, для якого важливе зберігання і відновлення документів без складної інтеграції.

Elma підходить для великих підприємств завдяки гнучкості налаштувань і можливості автоматизації бізнес-процесів. Вона не має мобільного додатка, що може бути мінусом для деяких користувачів. Ця система оптимально підходить для великих підприємств з високими вимогами до налаштувань і інтеграцій.

WinDOC є ефективним рішенням для автоматизації документообігу, архівації та контролю виконання завдань. Вона може інтегруватися з іншими бізнес-системами, але не має мобільного додатка. Це хороша система для бізнесів середнього розміру, які потребують автоматизації документообігу на різних етапах.

SharePoint має широкі можливості для управління документами, спільної роботи та інтеграції з іншими продуктами Microsoft, зокрема Office

365. Однак її висока ціна і складність налаштувань можуть бути проблемою для невеликих компаній. Ця система оптимально підходить для великих компаній, які вже активно використовують продукти Microsoft і мають потребу в управлінні та спільній роботі з документами.

DocuSign є лідером у галузі електронного підпису та підписання юридичних документів. Вона дозволяє підписувати документи з будь-якої точки світу і має зручний мобільний додаток. Однак її функціональність обмежена лише підписанням документів, тому для повного документообігу її недостатньо. Це оптимальне рішення для бізнесів, які потребують електронного підпису і легкого підписання юридичних документів.

DocuWare може автоматизувати документообіг, обробку документів і налаштування робочих процесів, а також має високий рівень безпеки. Проте її висока ціна і складність налаштувань можуть бути проблемою для малого бізнесу. Це оптимальний вибір для великих бізнесів, які потребують високої безпеки і гнучкості в налаштуваннях.

OpenText є системою з високим рівнем безпеки та конфіденційності інформації, що робить її підходящою для великих компаній. Вона не має мобільних додатків і є складною для налаштування. Це оптимальний вибір для великих організацій, які працюють з конфіденційною інформацією і мають високі вимоги до безпеки.

Alfresco є відкритим програмним забезпеченням, яке дозволяє адаптувати систему під конкретні потреби бізнесу, а також має мобільний доступ. Однак її налаштування можуть бути складними для користувачів без досвіду в ІТ. Це оптимальний вибір для середніх і великих підприємств, які шукають гнучкість і можливість налаштування під свої потреби.

Вибір оптимальної системи залежить від специфічних потреб державних установ, наявних інструментів та бюджету. Для малого та середнього бізнесу, який потребує простоти і інтеграції з податковими системами, оптимальними, на наш погляд, варіантами будуть M.E.Doc або InfoDocs (рис. 2.6).

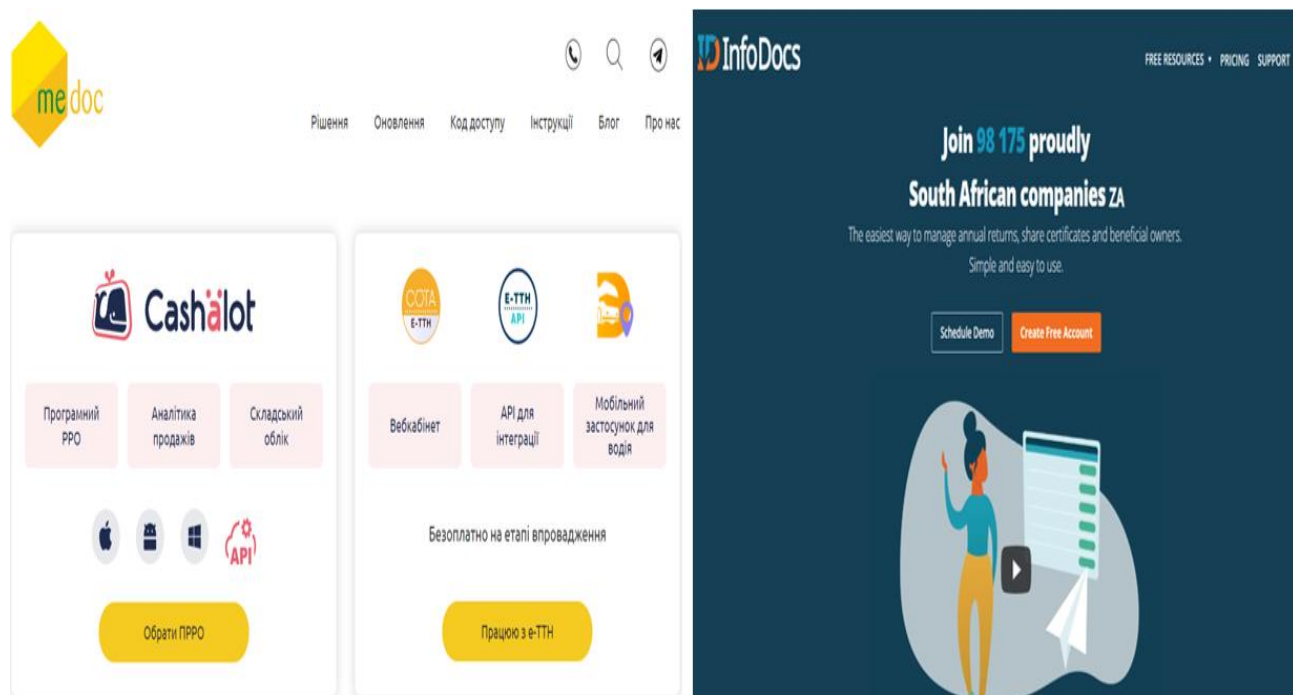


Рисунок 2.6 – СЕД М.Е.DOC та InfoDocs

Для великих компаній з високими вимогами до безпеки і інтеграції з іншими бізнес-системами варто звернути увагу на DocuWare, OpenText (рис. 2.7) або Elma.

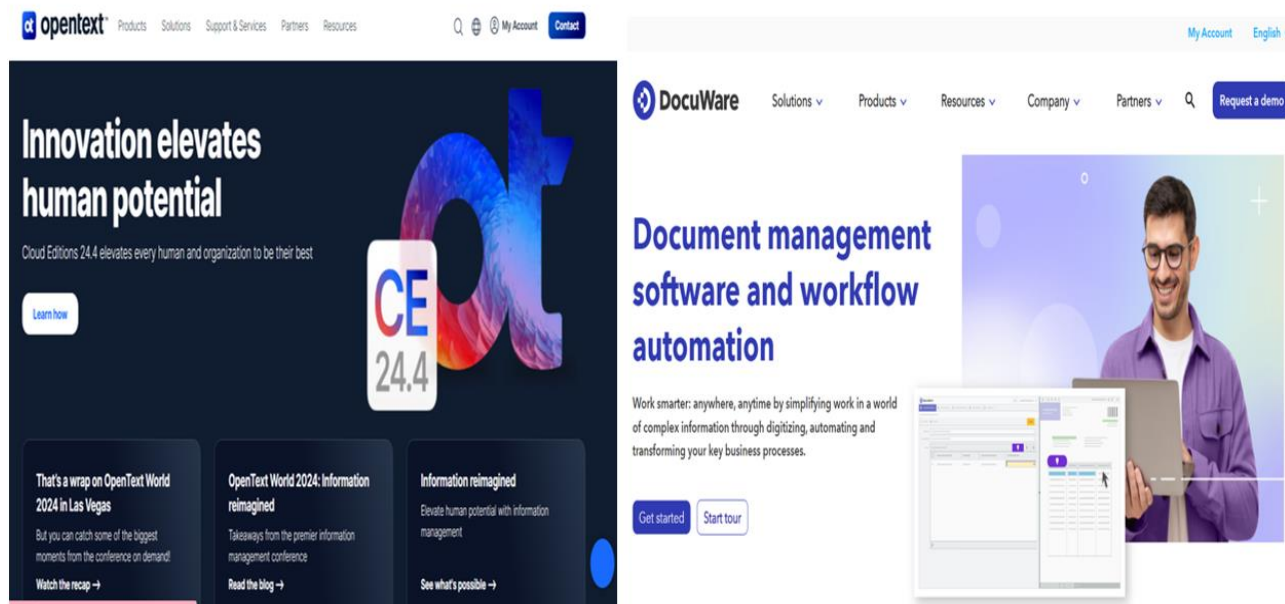
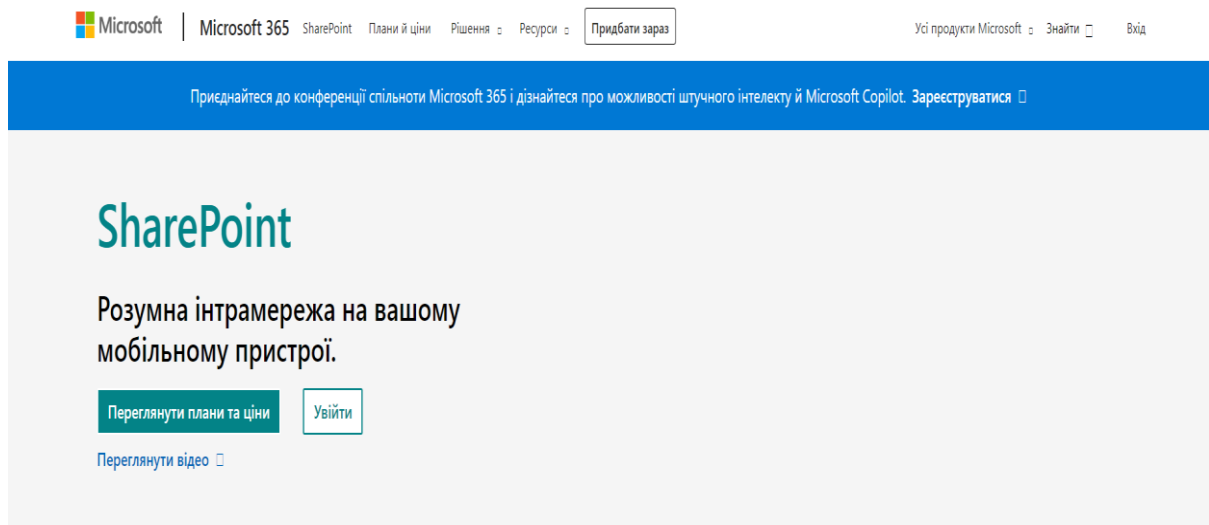


Рисунок 2.7 – OpenText та DocuWare

Якщо державна установа вже активно використовує Microsoft продукти, то SharePoint (рис. 2.8) стане оптимальним вибором завдяки інтеграції з іншими продуктами Office 365.



Діліться й керуйте вмістом, знаннями та програмами, щоб стимулювати командну роботу, швидко знаходити інформацію й ефективно співпрацювати в організації.

Рисунок 2.8 – СЕД SharePoint

Для потреб електронного підпису та підписання документів в будь-який час і з будь-якої точки світу зручним варіантом буде DocuSign (рис. 2.9).

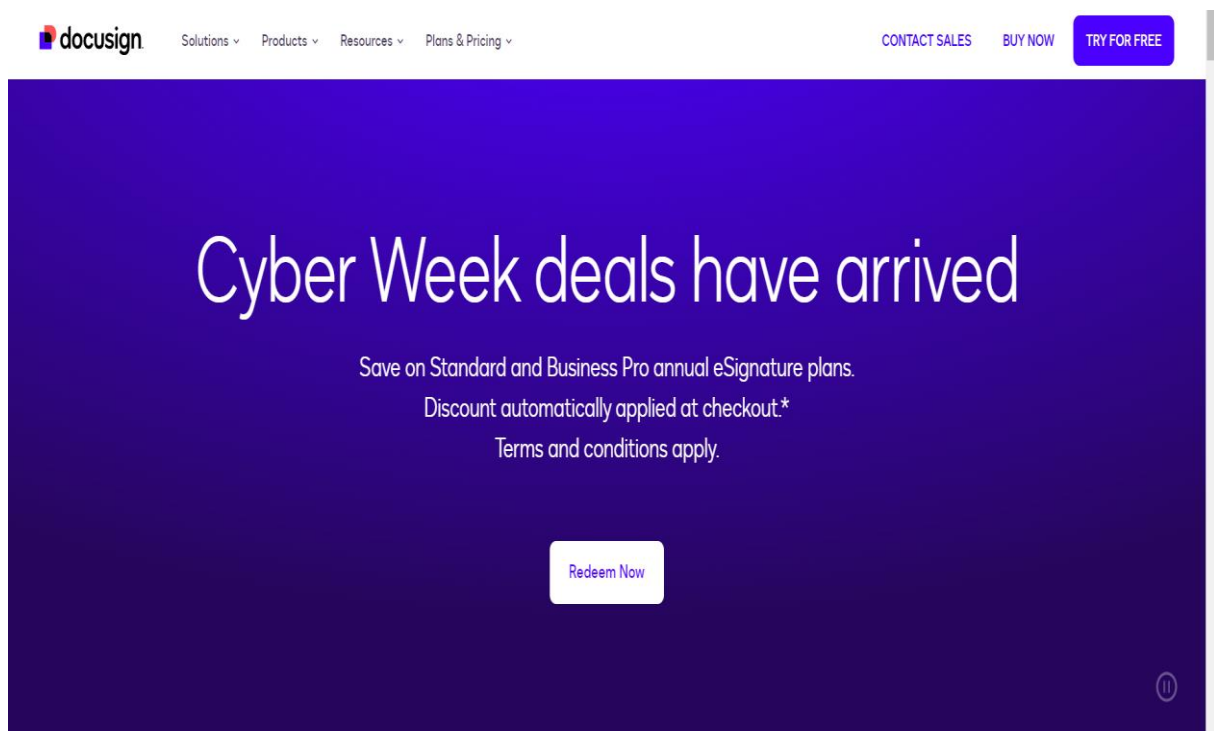


Рисунок 2.9 – СЕД DocuSign

Отже, упровадження систем електронного документообігу в HR-менеджмент державних установ є важливим кроком у напрямку оптимізації кадрових процесів та підвищення ефективності управління персоналом. СЕД дозволяє значно знизити витрати часу та ресурсів, забезпечити зручність та прозорість у роботі з документами, а також гарантує високий рівень захисту персональних даних. Однак для успішного впровадження таких систем необхідно провести ряд організаційних змін, зокрема адаптувати внутрішні процеси, провести навчання співробітників та забезпечити відповідність системи вимогам законодавства.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

3.1. Управління кадровими процесами в державних установах: обов'язки та перспективи вдосконалення

Управління кадровими процесами є важливим компонентом діяльності будь-якої організації, а для державних установ ця функція набуває ще більшої значущості. Від ефективності управління кадровими ресурсами залежить не лише продуктивність роботи організації, а й забезпечення законності, прозорості та відповідності державним стандартам. З огляду на швидкий розвиток технологій, змінюються також підходи до управління персоналом, зокрема завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, автоматизації процесів та використанню нових методів HR-менеджменту.

У державних установах роль HR-менеджера є не менш важливою, ніж в інших секторах, оскільки саме ці спеціалісти відповідають за розвиток кадрової політики, організацію роботи з персоналом, а також за дотримання законодавчих норм у сфері праці [24]. Зокрема, основними обов'язками HR-менеджерів є такі:

1. Розробка та реалізація кадрової політики. У державних установах це часто включає розробку стандартів і процедур, що відповідають вимогам законодавства України та міжнародним стандартам. HR-менеджери працюють над формуванням стратегій набору персоналу, розвитку кар'єри та управління талантами;

2. Набір та адаптація кадрів. Процес підбору та відбору співробітників є надзвичайно важливим, оскільки державні установи повинні забезпечити, щоб кадри відповідали специфічним вимогам щодо кваліфікації та компетенцій. Адаптація нових працівників є важливим етапом для того, щоб забезпечити їхнє швидке і ефективне входження в роботу;

3. Навчання та розвиток. Постійний розвиток співробітників є ключовим фактором для покращення ефективності роботи організації. HR-менеджери організовують навчання та професійний розвиток, що відповідає потребам установи та змінюється відповідно до нових технологій або змін у законодавстві;

4. Управління кадровими даними. В умовах постійного оновлення кадрової інформації HR-менеджери мають здійснювати підтримку баз даних, в яких містяться всі відомості про працівників. Це включає ведення інформації про трудову діяльність, нагороди, атестації, дисциплінарні стягнення та інше;

5. Контроль за дотриманням трудового законодавства. Важливою функцією HR-менеджера є забезпечення дотримання норм трудового законодавства України, адже в державних установах будь-які порушення можуть призвести до серйозних юридичних наслідків;

6. Забезпечення кадрових змін. Кадрові зміни в державних установах можуть бути спричинені багатьма факторами, серед яких реорганізація, зміни в законодавстві, звільнення або переведення співробітників. HR-менеджери займаються організацією та супроводом таких змін, щоб мінімізувати ризики для організації.

Зважаючи на вищезазначене, можна стверджувати, що HR-менеджер в державних установах виконує низку важливих функцій, які є необхідними для забезпечення належного функціонування кадрової служби. Всі його обов'язки регулюються законодавчими актами України, а також внутрішніми нормативними документами, які прописують процедури роботи кадрових служб в державних установах. Зокрема, посадова інструкція HR-менеджера містить чітке визначення прав та обов'язків, що стосуються управління персоналом.

Однією з основних функцій HR-менеджера є ведення обліку персоналу. Він забезпечує реєстрацію всіх працівників установи, веде їх особові справи та облікові документи, стежить за правильністю заповнення трудових

книжок та інших документів, які стосуються трудової діяльності. Ці обов'язки включають не лише оформлення прийому на роботу, переведення чи звільнення працівників, а й ведення документації, пов'язаної з відпустками, атестацією, винагородами та іншими аспектами кадрової роботи. Також HR-менеджер займається оформленням документів для пенсій, що передбачає ретельне дотримання процедури оформлення пенсійних прав працівників. Він контролює надання відпусток працівникам, а також стежить за дотриманням графіків відпусток і забезпечує безперебійну організацію цього процесу [31].

Значну увагу HR-менеджер приділяє питанням трудової дисципліни. В його обов'язки входить здійснення контролю за дотриманням працівниками внутрішнього трудового розпорядку, а також виявлення та реєстрація порушень дисципліни. У разі необхідності HR-менеджер ініціює заходи щодо усунення порушень та повідомляє про це керівництво установи. Також HR-менеджер бере участь у розробці та виконанні планів з підвищення кваліфікації та атестації персоналу, навчає працівників основним аспектам трудового законодавства, нормам і правилам, що діють в установі.

Загалом, HR-менеджер в державній установі несе відповідальність за забезпечення правильності та своєчасності кадрових процесів. Це включає в себе не лише адміністративні функції, а й управління внутрішніми ресурсами з метою створення сприятливих умов для розвитку персоналу та його мотивації. Від нього вимагається не тільки високий рівень знань трудового законодавства та кадрової документації, але й здатність працювати з людьми, вирішувати конфліктні ситуації та ефективно організовувати кадрову діяльність.

Усі вимоги до функціональних обов'язків HR менеджерів прописано у посадових інструкціях (рис. 3.1) державних установ, що базуються на відповідній Типовій інструкції, зважаючи на їхню специфіку.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ
менеджера (управителя) з персоналу
(код КП — 1477.1)

1. Загальні положення

- 1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність менеджера (управителя) з персоналу підприємства.
- 1.2. Менеджер (управитель) з персоналу належить до професійної групи «Керівники».
- 1.3. Менеджер (управитель) з персоналу призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства (іншого керівника).
- 1.4. Менеджер (управитель) з персоналу підпорядковується директору підприємства
- 1.5. У своїй діяльності менеджер (управитель) з персоналу керується законодавчими та іншими нормативними (керівними, технічними, методичними) документами у відповідній сфері діяльності, Положенням про відповідну службу підприємства (структурний підрозділ), Положенням про комерційну таємницю підприємства, інструкціями з охорони праці, санітарії і гігієни, пожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами, розпорядженнями та вказівками керівництва підприємства, цією посадовою інструкцією.
- 1.6. У разі відсутності менеджера (управителя) з персоналу на робочому місці (хвороба, відпустка, відрядження тощо) виконання його обов'язків забезпечує у межах компетенції та у встановленому порядку інший працівник підприємства відповідної кваліфікації за наказом директора підприємства.

2. Завдання та обов'язки

Менеджер (управитель) з персоналу виконує такі функціональні завдання та обов'язки:

- 2.1. Організовує роботу в забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу.
- 2.2. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.
- 2.3. Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології.

Рис. 3.1 – Посадова інструкція HR менеджера

HR-менеджер також має право ініціювати зміни в політиці управління персоналом, вносити пропозиції щодо покращення кадрової роботи та оптимізації процесів у установі. Він отримує необхідну інформацію від

інших підрозділів, що дозволяє йому приймати обґрунтовані рішення з управління персоналом. Нарешті, кваліфікаційні вимоги до HR-менеджера державних установ визначають необхідність наявності вищої освіти в галузі управління персоналом або права, а також певного досвіду роботи в сфері кадрового менеджменту. Ці вимоги забезпечують високий рівень професіоналізму та кваліфікації HR-менеджера, що є важливою складовою для ефективного функціонування кадрової служби в державних установах.

Управління кадровими процесами в державних установах стикається з певними викликами, зокрема:

1. Застаріле законодавство. Хоча в Україні здійснюється модернізація кадрового законодавства, існують труднощі з його імплементацією, а також з адаптацією старих норм до сучасних умов;

2. Недостатня автоматизація процесів. Порівняно з приватним сектором, державні установи зазвичай мають менш розвинуті інформаційні технології та автоматизацію кадрових процесів. Це призводить до великої кількості паперової роботи та помилок у веденні документації;

3. Неоптимізовані процеси відбору. У державних установах часто використовуються традиційні методи набору персоналу, що є менш ефективними у порівнянні з новітніми технологіями, зокрема цифровими інструментами для відбору та аналізу кандидатів.

4. Слабка мотивація кадрів. Одним з основних факторів, який негативно впливає на ефективність роботи в державних установах, є недостатня мотивація персоналу. Багато працівників не бачать чітких перспектив кар'єрного зростання або можливостей для професійного розвитку.

Незважаючи на зазначені виклики, існує кілька шляхів для вдосконалення кадрових процесів у державних установах:

1. Автоматизація та цифровізація кадрових процесів. Упровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем для управління відносинами з працівниками, дозволить значно покращити процеси

рекрутингу, атестації, навчання та оцінки ефективності. Автоматизація дозволяє мінімізувати кількість помилок, прискорити обробку даних та зменшити адміністративне навантаження на HR-фахівців;

2. Модернізація кадрового законодавства. Необхідно впровадити нові норми трудового законодавства, які відповідатимуть вимогам часу і забезпечать більшу гнучкість у роботі з персоналом;

3. Розвиток корпоративної культури та мотивації персоналу. Важливо створити умови для кар'єрного росту, а також розвивати систему мотивації та стимулювання працівників. Власні програми лояльності, додаткові бонуси, а також системи оцінки ефективності можуть допомогти зберегти та підвищити рівень залученості кадрів;

4. Навчання та розвиток персоналу. Постійне підвищення кваліфікації співробітників, використання онлайн-курсів, внутрішніх тренінгів, а також участь у зовнішніх професійних форумах та конференціях сприятимуть підвищенню кваліфікації кадрів;

5. Інтеграція сучасних інструментів HR-менеджменту. Зокрема впровадження HRM-систем (системи управління персоналом), таких як SAP SuccessFactors або Oracle HCM, дозволить державним установам знизити рівень рутинних завдань та зосередитися на стратегії розвитку організації.

Отже, управління кадровими процесами в державних установах потребує значних змін і вдосконалення. Застосування сучасних технологій, оптимізація процесів та оновлення кадрової політики дозволять підвищити ефективність роботи державних органів і створити більш конкурентоспроможну систему. Поступове впровадження нових інструментів управління персоналом, таких як CRM-системи, автоматизація процесів та модернізація кадрового законодавства, дозволить значно покращити ситуацію в цій сфері. Тільки за умови комплексного підходу та стратегічного планування можливо досягти суттєвих результатів у вдосконаленні кадрових процесів в державних установах.

3.2. CRM-системи як перспектива вдосконалення діяльності HR-менеджерів України

CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що в перекладі означає управління взаєминами з клієнтами. Це стратегічний підхід, який охоплює методи, інструменти та технології, що використовуються для залучення, обслуговування та утримання клієнтів. Управління взаємовідносинами з клієнтами є важливим аспектом для будь-якої організації, оскільки це дозволяє покращити бізнес-результати, а також формувати міцні партнерські стосунки з клієнтами, що можуть стати постійними партнерами або лояльними споживачами послуг. У державних установах HR-менеджери відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості роботи персоналу та надання послуг клієнтам, адже саме через кваліфікований персонал організація здатна ефективно взаємодіяти з громадянами.

Основною метою впровадження CRM-стратегії є створення єдиної інтегрованої екосистеми в межах організації, де управління взаємовідносинами з клієнтами сприяє залученню нових користувачів послуг, перетворенню нейтральних клієнтів на лояльних, а також підтримці стабільних зв'язків з постійними клієнтами. CRM-система в державних установах дозволяє організувати більш ефективний моніторинг взаємодії з громадянами, що дозволяє вчасно реагувати на їх запити, скорочувати час обробки та підвищувати загальну продуктивність роботи [39].

Переваги CRM-системи не обмежуються лише оптимізацією процесів обслуговування клієнтів. Вона також активно використовується в таких сферах, як рекрутинг, маркетинг і управління персоналом, що робить її універсальним інструментом для автоматизації багатьох функцій. CRM забезпечує зберігання персональної інформації про працівників та громадян, а також дає можливість проводити аналітику, прогнозувати потреби в послугах, здійснювати контроль за роботою персоналу,

координувати кадрові процеси та розвивати стратегічні напрямки організації.

Завдяки зручному доступу до бази даних, CRM-система дозволяє швидко вирішувати питання взаємодії співробітників установи, що позитивно впливає на ефективність роботи всього колективу. Такі системи підходять для установ різних масштабів, адже їх функціональні можливості можна адаптувати під будь-які організаційні потреби. Вони активно використовуються в сферах освіти, медицини, соціального захисту, а також в інших сферах, де важливе належне управління персоналом та забезпечення комунікацій із клієнтами.

CRM-системи можна використовувати як через локальне програмне забезпечення, так і в хмарі. Використання локальної CRM передбачає придбання ліцензії та гарантує захищеність даних і технічну підтримку. Хмарна CRM дозволяє зберігати інформацію на серверах сертифікованих провайдерів, що забезпечує безперервний доступ до даних і регулярні оновлення. Обидва варіанти мають свої переваги, але для більшості установ, що мають обмежений бюджет і потребують гнучкості, хмарна версія є оптимальним рішенням.

Сучасні HR-менеджери державних установ виконують численні функції, починаючи від рекрутингу, планування графіків роботи та закінчуючи управлінням кадрами та кадровою документацією. В умовах швидкого розвитку технологій і постійної автоматизації робочих процесів, HR-менеджери повинні використовувати сучасні інструменти для організації ефективної роботи. CRM-системи є такими інструментами, що дозволяють автоматизувати значну кількість кадрових процесів і значно підвищити продуктивність роботи.

Розглянемо кілька популярних CRM-систем, які активно використовуються в державних установах:

Hurma (заснована в 2018 році) є універсальним інструментом для автоматизації управління персоналом. Вона дозволяє зберігати інформацію

про вакансії та кандидатів, планувати співбесіди та інтерв'ю, відстежувати випробувальні терміни, контролювати відпустки і лікарняні, а також нагадує про важливі дати та події. Проте серед її недоліків варто відзначити відсутність можливості фільтрації кандидатів за специфічними критеріями та обмеженість сортування вакансій.

BambooHR є ще однією універсальною CRM-системою для управління персоналом. Вона дозволяє відстежувати кандидатів, створювати детальну аналітику, а також управляти навчанням співробітників. Проте вона не має деяких функцій, таких як рейтинг користувачів та блок рекрутингу.

PeopleForce спеціалізується на автоматизації рекрутингу та управлінні проектами. Вона дозволяє інтегрувати процеси роботи в CRM із іншими програмами, такими як Jira, для контролю часу та витрат на проекти. Проте система має обмеження в персональному плануванні та відстеженні продуктивності працівників.

Zoho People призначена для великих установ зі штатом понад 50 осіб. Вона включає функції для ведення бази даних вакансій, автоматизації HR-документів, а також дозволяє контролювати графіки та відпустки співробітників. Проте серед її недоліків є відсутність модулів для рекрутингу та розвитку компанії.

Personio є універсальною системою для управління персоналом, яка пропонує інтеграцію з іншими програмами та можливості для автоматизації HR-процесів. Вона включає функції для роботи з документами, відстеження робочого часу, а також управління відсутністю співробітників.

SakeHR є універсальним інструментом для управління адаптацією нових працівників, складання HR-звітів та планування змін. Вона дозволяє інтегрувати різні програми компанії для зручності роботи.

KinHR забезпечує інтеграцію з календарем та дозволяє керувати відсутностями працівників, обробкою зарплат та оцінкою співробітників. Вона є більш специфічною для управління відпустками та зворотним

зв'язком. Порівняльний аналіз вищезазначених систем можна представити в табличному вигляді, як це показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз CRM систем

Критерій	Класифікація за формою	Класифікація за змістом	Класифікація за важливістю	Організація роботи
Опис	Розподіл документів за їх фізичними характеристиками (лист, звіт, акт тощо).	Поділ документів за темою, що вони охоплюють (наприклад, фінансові, юридичні, кадрові).	Розподіл документів за їх важливістю та рівнем конфіденційності (ключові, поточні, довідкові).	Система організації документообігу в організації, включаючи приймання, зберігання та передачу документів.
Приклад	Лист, акт, протокол.	Фінансові документи, юридичні акти, технічні документи.	Конфіденційні документи, загальнодоступні документи.	Використання електронного документообігу, зберігання в архівах.
Методи обробки	Фізичне зберігання, форматування для розповсюдження.	Категоризація за типами інформації, визначення пріоритетності.	Визначення доступу, контроль за збереженням та розповсюдженням.	Створення регламентів, використання програмного забезпечення для управління документами.
Переваги	Простота у використанні та організації.	Легкість у пошуку інформації, структурованість.	Безпека та ефективність управління важливими документами.	Покращення швидкості обробки документів та зменшення помилок.
Недоліки	Можливі проблеми з організацією великих обсягів документів.	Ризик перевантаження інформацією, складність в управлінні великою кількістю документів.	Може виникнути плутанина між різними рівнями важливості.	Витрати на впровадження технологій, потреба у постійному оновленні регламентів.

Вибір оптимальної CRM-системи для державних установ чи HR-відділів залежить від декількох ключових факторів: масштаб установи, функціональність, вартість, мобільність й інтеграція, зручність у використанні. Для великих організацій з великою кількістю співробітників і складними процесами буде корисною система, що підтримує високий рівень автоматизації і інтеграції з іншими системами. У цьому випадку оптимальними будуть рішення на кшталт Personio або BambooHR, які добре підходять для організацій середнього та великого розміру. Для малих і середніх установ хорошим варіантом стане Huma, що пропонує простоту в користуванні та необхідний набір функцій для HR-менеджменту.

Якщо зважати на функціональність, то акцент робиться на автоматизацію рекрутингу та роботу з кандидатами, а оптимальними будуть Zoho Recruit або PeopleForce, адже ці системи орієнтовані на рекрутинг та підбір персоналу. Для повного управління всіма аспектами HR і наявності аналітики та звітності для великих установ краще вибирати Personio або BambooHR, оскільки вони мають потужні аналітичні інструменти.

За умови орієнтування на вартість системи, у випадку обмеженого бюджету та забезпечення доступу до основних функцій, слід зважати на Zoho People або CakeHR. Для більш великих державних установ з більшою кількістю співробітників і складними вимогами, можливо, варто інвестувати в Personio, хоча ця система може бути дорожчою.

За мобільністю й інтеграцією системи на кшталт Huma, PeopleForce або Zoho People мають бути в перевазі через оптимальну мобільну підтримку і інтеграцію з іншими інструментами, що може бути корисно для організацій, які активно використовують технології для управління персоналом в різних точках доступу.

Якщо зважати на зручність у використанні, то для легкості в освоєнні та швидкості впровадження найкращими варіантами можуть бути Huma або CakeHR, які мають інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і не потребують великої кількості часу для налаштування.

BambooHR – підходить для великих установ, де потрібна гнучка система для управління персоналом і інтеграція з іншими програмами. Система забезпечує високу автоматизацію і аналітику, що є важливим для прийняття ефективних рішень у роботі з кадрами.

Hurma – система, яка поєднує в собі доступність для малого й середнього бізнесу та достатню функціональність для автоматизації HR-процесів, особливо корисна для не дуже великих державних установ, де важлива проста система з можливістю автоматизації основних процесів.

Personio – це одна з найбільш потужних платформ для середніх і великих організацій, забезпечуючи повний набір інструментів для управління персоналом, включаючи автоматизацію, аналітику, інтерфейси для відстеження робочого часу, відпусток, компенсацій та інших аспектів;

Отже, зважаючи на проведений аналіз зазначених вище систем, можна стверджувати, що для державних установ, які працюють із великою кількістю персоналу і потребують високої функціональності та інтеграцій, оптимальними варіантами є Personio або BambooHR (рис. 3.2).

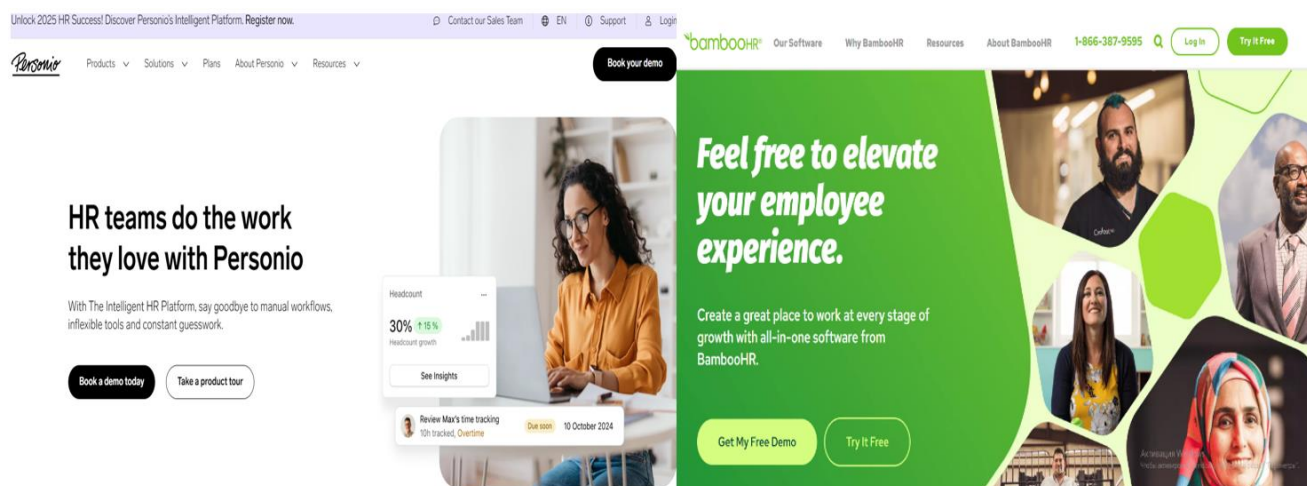


Рисунок 3.2 – CMR-системи Personio або BambooHR

Якщо ж установі потрібна доступна і проста в користуванні система для автоматизації основних HR-функцій, варто обрати Hurma або Zoho People (рис. 3.3). Залежно від специфіки державної організації та бюджету, оптимальна система може варіюватися, але загальними рекомендаціями є

такі: Hurma для малих установ і Personio/BambooHR для великих установ із розвинуеною HR-інфраструктурою.

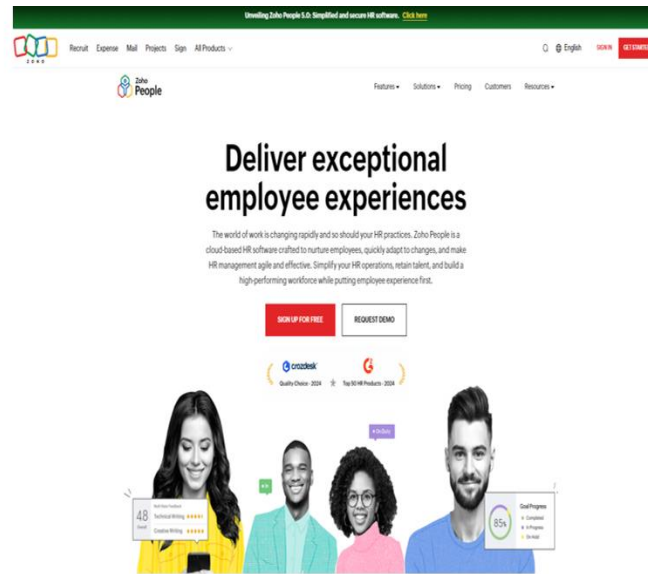
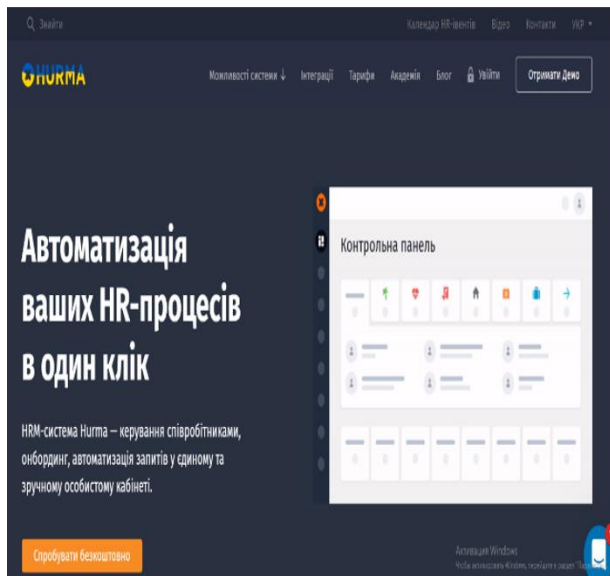


Рисунок 3.3 – CRM-системи Hurma та Zoho People

Отже, CRM-системи відіграють важливу роль у модернізації кадрового менеджменту в державних установах. Вибір відповідної системи залежить від специфіки організації та її потреб у автоматизації процесів, зберіганні даних і вдосконаленні комунікацій з громадянами. Найбільш оптимальним рішенням є вибір універсальних систем, таких як Hurma, яка має широкий функціонал і здатна задовольнити потреби державних установ у роботі з персоналом.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження визначено, що:

1) для з'ясування теоретичних засад інформаційно-комунікаційного рег HR-менеджменту в державних установах України слід дослідити HR-менеджмент як складову управлінської діяльності та нормативно-правове регулювання його функціонування в державних установах. Управлінська діяльність і HR-менеджмент є взаємозалежними, оскільки без грамотного управління людськими ресурсами неможливо досягти високих результатів в інших сферах управління. HR-менеджмент допомагає формувати корпоративну культуру, управлінські стратегії і адаптувати організацію до змінних умов бізнес-середовища, що є важливим в умовах постійних змін та швидких трансформацій у глобальному і локальному економічному середовищі.

Проведений аналіз нормативно-правової бази щодо регулювання HR-менеджменту в Україні показав, що до основних нормативно-правових документів його регулювання відносять такі: Конституція України, Кодекс законів про працю України, ДСТУ 4163–2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів», Національний класифікатор управлінської документації НК 010:2021, а також відповідні постанови Кабінету Міністрів України, стандарти, інструкції щодо оформлення кадрової документації. Серед інших законів, що регулюють організацію HR-менеджменту в державних установах, є: «Про захист персональних даних», «Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», «Про оплату праці» тощо;

2) специфіка інформаційно-комунікаційні технології рекрутингу в діяльності HR-менеджерів полягає у з'ясуванні сутності алгоритму підбору кадрів й роботи з ними в державних установах. Проведений аналіз сучасних HR підходів засвідчив, що технології, як-от колаборативний добір, рекрутинговий маркетинг, використання штучного інтелекту та баз даних,

значно підвищують ефективність процесу найму. У цьому контексті для оптимального процесу добору персоналу важливим є використання онлайн-реклами на job-порталах, алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме, а також відеоінтерв'ю та тестування навичок кандидатів. Зважаючи на необхідність автоматизації, програми для скринінгу кандидатів, використання відеоінтерв'ю та інтеграція з платформами на основі штучного інтелекту дозволяють ефективно здійснювати добір персоналу, навіть в умовах соціального дистанціювання. Віртуальні системи добору кадрів є важливим елементом для забезпечення ефективної роботи в державних установах в умовах постійних змін;

3) СЕД є складовою HR-менеджменту в державних установах. СЕД дозволяє значно знизити витрати часу та ресурсів, забезпечити зручність та прозорість у роботі з документами, а також гарантує високий рівень захисту персональних даних. Вибір оптимальної системи залежить від специфічних потреб державних установ, наявних інструментів та бюджету. Для малого та середнього бізнесу, який потребує простоти і інтеграції з податковими системами, оптимальними варіантами будуть M.E.Doc або InfoDocs. Для великих компаній з високими вимогами до безпеки і інтеграції з іншими бізнес-системами варто звернути увагу на DocuWare, OpenText або Elma. Якщо державна установа вже активно використовує Microsoft продукти, то SharePoint стане оптимальним вибором завдяки інтеграції з іншими продуктами Office 365. Для потреб електронного підпису та підписання документів в будь-який час і з будь-якої точки світу зручним варіантом буде DocuSign.

4) проведений аналіз обов'язків та перспектив управління кадровими процесами в державних установах засвідчив, що вони базуються на Посадовій інструкції та вдосконалення HR менеджменту в цих установах. Застосування сучасних технологій, оптимізація процесів та оновлення кадрової політики дозволять підвищити ефективність роботи державних органів і створити більш конкурентоспроможну систему. Поступове

впровадження нових інструментів управління персоналом, таких як CRM-системи, автоматизація процесів та модернізація кадрового законодавства, дозволить значно покращити ситуацію в цій сфері. Тільки за умови комплексного підходу та стратегічного планування можливо досягти суттєвих результатів у вдосконаленні кадрових процесів в державних установах;

5) CRM-системи є перспективами вдосконалення діяльності HR-менеджерів у модернізації державних установ. Проведений аналіз цих систем («Hurma», «BambooHR», «PeopleForce», «Zoho People», «Zoho Recruit», «Personio», «CakeHR» та «KinHR») засвідчив, що вибір оптимальної CRM-системи для державних установ чи HR-відділів залежить від декількох ключових факторів: масштаб установи, функціональність, вартість, мобільність й інтеграція, зручність у використанні. Для великих організацій з великою кількістю співробітників і складними процесами буде корисною система, що підтримує високий рівень автоматизації і інтеграції з іншими системами оптимальними будуть Personio або BambooHR для організацій середнього та великого розміру, а для малих і середніх установ – Hurma. Якщо зважати на функціональність, то оптимальними будуть Zoho Recruit або PeopleForce, але для повного управління всіма аспектами HR і наявності аналітики та звітності для великих установ краще вибирати Personio або BambooHR. За умови орієнтування на вартість системи, у випадку обмеженого бюджету та забезпечення доступу до основних функцій, слід зважати на Zoho People або CakeHR, для більш великих державних установ – Personio, хоча ця система може бути дорожчою. За мобільністю й інтеграцією – Hurma, PeopleForce або Zoho People. Якщо зважати на зручність у використанні – Hurma або CakeHR, а BambooHR — підходить для великих установ. Отже, зважаючи на проведений аналіз зазначених вище систем, можна стверджувати, що для державних установ, які працюють із великою кількістю персоналу і потребують високої функціональності та інтеграцій, оптимальними варіантами є Personio або

BambooHR. Якщо ж установі потрібна доступна і проста в користуванні система для автоматизації основних HR-функцій, варто обрати Huma або Zoho People. Залежно від специфіки державної організації та бюджету, оптимальна система може варіюватися, але загальними рекомендаціями є такі: Huma для малих установ і Personio/BambooHR для великих установ із розвинутою HR-інфраструктурою. Вибір відповідної системи залежить від специфіки організації та її потреб у автоматизації процесів, зберіганні даних і вдосконаленні комунікацій з громадянами.

Отже, виконано поставлені завдання й досягнуто основної мети дослідження.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України. *Відомості Верховної ради УРСР*. 1971. № 50. 375 с.
2. Закон України «Про відпустки»: Закон України: за станом на 20.01.2018. Київ: Парламентське вид-во. 18 с. (Закони України).
3. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»: Закон України: за станом на 30.09.2015. Київ: Парламентське вид-во. 14 с. (Закони України).
4. Закон України «Про захист персональних даних»: Закон України: за станом на 30.01.2018. Київ : Парламентське вид-во. 17 с. (Закони України).
5. Закон України «Про інформацію»: Закон України: за станом на 01.01.2017. Київ : Парламентське вид-во. 15 с. (Закони України).
6. Закон України «Про господарські товариства» : Закон України : за станом на 17 червня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 83 с. (Закони України).
7. Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» : Закон України : за станом на 16.10.2012. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 47. Ст.656.
8. Закон України «Про зайнятість населення : Закон України : за станом на 31 серпня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 44 с. (Закони України).
9. Закон України «Про колективні договори і угоди» : Закон України : за станом на 1 січня 2015 р. Київ : Парламентське вид-во, 2015. 20 с. (Закони України).
10. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» : Закон України : за станом на 1 травня 2019 р. Київ : Парламентське вид-во, 2019. 21 с. (Закони України).

11. Закон України «Про оплату праці» : Закон України : за станом на 1 січня 2017 р. Київ : Парламентське вид-во, 2017. 21 с. (Закони України).
12. Закон України «Про охорону праці» : Закон України : за станом на 20 січня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 47 с. (Закони України).
13. Закон України «Про пенсійне забезпечення» : Закон України : за станом на 25 липня 2018 р. Київ : Парламентське вид-во, 2018. 21 с. (Закони України).
14. Закон України «Про підприємництво» : Закон України : за станом на 5 травня 2015 р. Київ : Парламентське вид-во, 2015. 17 с. (Закони України).
15. Ананів О. М., Білик В. М., Гончарук Я. А. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності: підруч. Львів: Новий Світ, 2011. 584 с.
16. Веб-дизайн: як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>
17. Десять заповідей для HR менеджера. 2020. URL: <https://jobs.ua/articles/desyat-zapovdey-dlya-hr-menedjera-13702>
18. Думанський Н. О. Методика підвищення ефективності промобсайтів. *Інформація, комунікація, суспільство 2015*: матеріали IV-ї Міжнародної наукової конференції ІКС-2015. 2015. С. 82–83.
19. Дяків О. П., В. М. Островерхов. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
20. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. Том 1. № 2. С. 10–17
21. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/%D0%97%D0%>

B1% D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20% D0%A2.
pdf.

22. Карпенко О. О. Сучасне діловодство / О. О. Карпенко, М. М. Матліна. – Харків : НАУ «ХАІ», 2009. – 76 с.

23. Комплексність питання успішності HR–брендингу в кадровому Управлінні на підприємствах URL: https://economics.opu.ua/files/science/form_ek_rozv/2017/98.

24. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>.

25. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики. *Економіка та суспільство*. – 2021. –Вип. 26.

26. Криницина В. Управління персоналом в організаціях за допомогою системи HR брендингу. *Вісник науки*. 2013. № 4 (10). С.183.

27. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

28. Мінчінгтон Б. HR-бренд. Як стати лідером. Київ: Юнайтед Пресс, 2011. 22 с.

29. Мирошниченко Ю. В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50

30. Науменко Л. М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки URL: <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhantingv-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki>.

31. Руденко М. О. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

32. Семенчук О. Алгоритми найму в HR: ефективність і вигода для компаній. URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/aibusiness/algoritmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/>

33. Тайм-менеджмент для HR-фахівців URL: https://bezpeka.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/taym-menedzhment_dlya_hr-fakhivc-1831-501705.pdf.

34. Тукало С. М. Організаційно-педагогічні засади впровадження електронного документообігу в наукових установах. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2013. Т. 37, вип. 5. С. 147–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2013_37_5_16

35. Федорова Ю., Сльникова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22).

36. Харинова В. Веб-сайт як динамічна складова формування іміджу шляхом відповідності константам фірмового стилю. *Системний аналіз та інформаційні технології у науках про природу*. 2012–№1 (2). С.174–177.

37. Химич І. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. № 9. С. 59.

38. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.

39. CRM for Human Resources: Benefits and Examples - HR Future. HR Future. URL: <https://www.hrfuture.net/talent-management/technology/crm-for-human-resources-benefits-and-examples/> (date of access: 03.12.2024).

40. New Normal Recruitment Process. Skillfuel. 2020. URL: <https://www.skillfuel.com/new-normal-recruitment-process/>.

41. Simpson, S. (n.d.). Systems thinking in resource management. Evan Carmichael.com. URL: <http://www.evancarmichael.com/library/suzanne-simpson/ Systems-Thinking-in-Human-Resource-Management.html>

42. _The future of HR 2019 : In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

43. Thite, M., Kavanagh, M.J., & Johnson, R.D. Evolution of human resource management and human resource information systems. *Research Gate*. 2008. URL: http://www.sagepub.in/upm-data/41671_1.pdf

44. What is Human Resources Management? (n.d.) Human resource management? University of North Carolina Wilmington. URL: <http://uncw.edu/career/humanresources.html>.

45. Wren, D.A. & Bedeian, A.g. *The Evolution of Management Thought*. Hoboken, NJ. Wiley & Sons. 2009.

46. Yamamoto, K. & Villegas, S. The evolution of human resource development: Strategic HRD to transform organizations into high performance organizations. *Journal for Advancing Business Education*. 2020. 2(2).

47. Yohansen H. Page G. T. *International Dictionary of Management*. 4th ed. GB, 1990. 450 p.