

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Удосконалення організації робочих місць персоналу Запорізького  
НДЕКЦ МВС України»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньої програми «Управління  
персоналом та економіка праці»

Василенко І.А.

Керівник к.е.н., доцент

Линенко А.В.

Рецензент завідувач кафедри економіки  
Класичного приватного університету,  
д.е.н., професор

Семенов А.Г.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Василенку Ігорю Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України»

керівник роботи Линенко Андрій Володимирович, к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності Запорізького НДЕКЦ МВС України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити домінантні тенденції в управлінні персоналом щодо організації робочих місць в умовах трансформацій; проаналізувати сучасні підходи до організації робочих місць та їх планування; дослідити можливості забезпечення ефективності в організації робочих місць персоналу; навести організаційна характеристика Запорізького НДЕКЦ МВС України; здійснити аналіз фінансово-економічних показників Запорізького НДЕКЦ МВС України; виявити вплив інноваційних технологій і пільг на організацію робочих місць Запорізького НДЕКЦ МВС України; обґрунтувати можливості створення цифрових робочих місць і забезпечення їх ефективності; опрацювати процеси атестації в організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 7 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Линенко А.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Линенко А.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Линенко А.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

І.А. Василенко \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

А.В. Линенко \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Л.А. Бехтер \_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 102 с., 6 рис., 7 табл., 70 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України. Предметом дослідження є методичні підходи та принципи вдосконалення ризик-орієнтованого механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банків.

Метою магістерської роботи є узагальнення та розвиток методичних підходів і принципів щодо вдосконалення організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні завдання дослідження: визначені домінантні тенденції в управлінні персоналом щодо організації робочих місць в умовах трансформацій; проаналізовані сучасні підходи до організації робочих місць та їх планування; досліджені можливості забезпечення ефективності в організації робочих місць персоналу; наведена організаційна характеристика Запорізького НДЕКЦ МВС України; здійснений аналіз фінансово-економічних показників Запорізького НДЕКЦ МВС України; виявлений вплив інноваційних технологій і пільг на організацію робочих місць Запорізького НДЕКЦ МВС України; обґрунтовані можливості створення цифрових робочих місць і забезпечення їх ефективності; опрацьовані процеси атестації в організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

Практичне значення мають обґрунтовані можливості створення цифрових робочих місць і забезпечення їх ефективності, а також опрацьовані процеси атестації в організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, КАДРОВІ РІШЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ, СОЦІАЛЬНІ ПІЛЬГИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

## SUMMARY

Qualifying work: 102 p., 6 fig., 7 tab., 3 annex, 70 references.

The object of the study is the process of organizing the workplaces of the Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine. The subject of the research is methodical approaches and principles of improving the risk-oriented mechanism of ensuring the financial and economic security of banks.

The purpose of the master's work is to generalize and develop methodological approaches and principles for improving the organization of workplaces of Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine.

Based on this goal, the following main tasks of the research were developed: the dominant trends in personnel management regarding the organization of workplaces in the conditions of transformations were determined; analyzed modern approaches to the organization of workplaces and their planning; researched opportunities to ensure efficiency in the organization of staff workplaces; the organizational characteristics of the Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine are given; an analysis of the financial and economic indicators of the Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine was carried out; revealed the influence of innovative technologies and benefits on the organization of workplaces of the Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine; substantiated opportunities for creating digital workplaces and ensuring their effectiveness; elaborated attestation processes in the organization of workplaces for Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine.

The following methods of economic research were used during the master's thesis: abstract-logical, economic-statistical, monographic, etc. The information base of the study consists of financial reporting data of Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, as well as monographic studies and scientific articles by domestic and foreign authors.

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following basic provisions: improved modern approaches to the organization of workplaces and their planning due to innovative technologies and social benefits; the 5S

approach to the organization of workplaces, which is recommended to be implemented in the Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine, gained further development.

Reasonable opportunities for creating digital workplaces and ensuring their effectiveness are of practical importance, as well as elaborated certification processes in the organization of workplaces for the staff of the Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES, PERSONNEL SOLUTIONS,  
WORKPLACE ORGANIZATION, SOCIAL BENEFITS, PERSONNEL  
MANAGEMENT.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ .....	10
1.1 Домінантні тенденції в управлінні персоналом щодо організації робочих місць в умовах трансформацій.....	10
1.2 Сучасні підходи до організації робочих місць та їх планування .....	17
1.3 Забезпечення ефективності в організації робочих місць персоналу .....	27
2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ ЗАПОРІЗЬКОГО НДЕКЦ МВС УКРАЇНИ .....	39
2.1 Організаційна характеристика Запорізького НДЕКЦ МВС України .....	39
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників Запорізького НДЕКЦ МВС України .....	50
2.3 Вплив інноваційних технологій і пільг на організацію робочих місць Запорізького НДЕКЦ МВС України.....	55
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ ЗАПОРІЗЬКОГО НДЕКЦ МВС УКРАЇНИ .....	63
3.1 Можливості створення цифрових робочих місць і забезпечення їх ефективності.....	63
3.2 Атестація в організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.....	78
ВИСНОВКИ .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	93
ДОДАТКИ.....	100

## ВСТУП

В сучасних умовах подолання Україною надзвичайних викликів, особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності, що може багаторазово підвищити ефективність. Проблематика організації робочих місць персоналу зумовлена об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність з управління персоналом, коли розвивається віддалена робота, відбуваються цифрові трансформації економічних відносин.

Метою магістерської роботи є узагальнення та розвиток методичних підходів і принципів щодо вдосконалення організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні завдання дослідження:

- визначені домінуючі тенденції в управлінні персоналом щодо організації робочих місць в умовах трансформацій;
- проаналізовані сучасні підходи до організації робочих місць та їх планування;
- досліджені можливості забезпечення ефективності в організації робочих місць персоналу;
- наведена організаційна характеристика Запорізького НДЕКЦ МВС України;
- здійснений аналіз фінансово-економічних показників Запорізького НДЕКЦ МВС України;
- виявлений вплив інноваційних технологій і пільг на організацію робочих місць Запорізького НДЕКЦ МВС України;
- обґрунтовані можливості створення цифрових робочих місць і забезпечення їх ефективності;



– опрацьовані процеси атестації в організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

Об’єктом дослідження є процес організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України. Предметом дослідження є методичні підходи та принципи вдосконалення ризик-орієнтованого механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки банків.

При виконанні магістерської роботи використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний та ін. Інформаційну базу дослідження складають дані фінансової звітності Запорізького НДЕКЦ МВС України, Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- вдосконалені сучасні підходи до організації робочих місць та їх планування за рахунок інноваційних технологій і соціальних пілґ;
- набув подальшого розвитку підхід 5S до організації робочих місць, який рекомендовано запровадити в Запорізькому НДЕКЦ МВС України.

Практичне значення мають обґрунтовані можливості створення цифрових робочих місць і забезпечення їх ефективності, а також опрацьовані процеси атестації в організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати магістерського дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (м. Запоріжжя, 2023 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано статтю «Вплив інноваційних технологій кадрових рішень із урахуванням соціальних пілґ на організацію робочих місць персоналу» в колективній монографії (2023 р.).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ

## 1.1 Домінантні тенденції в управлінні персоналом щодо організації робочих місць в умовах трансформацій

Пандемія COVID-19, а тепер російсько-українська війна поставили серйозні виклики перед українським бізнесом, як зберегти персонал, розвивати виробництво та не втратити прибуток. Складні процеси, що виникають сьогодні в економічній, політичній і соціальній сферах потребують змін в підходах до управління персоналом.

Основним завданням керівників є визначення напрямів та пошук інновативних методів управління персоналом, які створять передумови для подальшого розвитку підприємств, збільшення частки прибутку через підвищення ефективності використання людського капіталу [2].

Питання управління персоналом в сучасних умовах змін та трансформацій ще мало досліджено на практиці. Автори досліджували окремі напрямки та проблеми управління людським капіталом. Зокрема, автори Т. Коваленко та С. Поторочин розглядали питання впливу професійного розвитку на стабільність персоналу компанії. Автори О. Вараксіна і В. Шульга досліджували вплив сильної корпоративної культури, її мету та цінність як важливої складової менеджменту підприємства. Провідна світова дослідницька і консалтингова компанія Gartner на постійній основі проводить дослідження різних HR-сегментів, визначає напрямки та формує тренди які стосуються напрямку управління персоналом.

Відсутність практичних рекомендацій щодо управління персоналом в компаніях в умовах війни і трансформацій, які базувались би на успішних прикладах застосування. Більшість рекомендацій застарілі, носять теоретичний характер, та не враховують проблеми сучасних реалій –

міграційні процеси, політична та економічна нестабільність, законодавчі зміни та неадаптованість законодавства про працю до нових умов.

Необхідно дослідити сучасні проблеми у сфері управління персоналом в українських компаніях та здійснити пошук нових інструментів і методів управління трудовими ресурсами, які дадуть позитивний результат для збереження наявного персоналу, залучення кваліфікованих кадрів, розвитку та утримання кращих працівників у компанії, що у свою чергу створить можливості для стійкого розвитку бізнесу та вплине на збільшення прибутку компанії.

Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівників гнучкості, знань та навиків приймати рішення у швидкому темпі змін. Час від моменту «планування» до моменту «дія» суттєво скоротився. Сьогодні перед керівниками компаній стоїть велика кількість глобальних викликів, які потребують інноваційних методів управління персоналом та нових підходів. Для українських компаній ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки в більшості випадків функція управління персоналом розглядається не як окрема функція, а в контексті загальних щодо діяльності підприємств.

Функція HR стає важливим інструментом для розвитку бізнесу в умовах нестабільності, оскільки об'єднує в собі широкий спектр функцій, необхідних для виживання та успішного функціонування бізнесу.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, і є основним двигуном, який рухає бізнес. Люди – це не ресурс, люди – це капітал, і для його збереження та розвитку потрібно вчасно трансформувати підходи до управління [41].

Серед сучасних проблем компаній у сфері управління персоналом виокремлюють такі:

- відтік кадрів працездатного віку (міграція у зв'язку з воєнними діями). Яким буде ринок праці через декілька років, ким будемо замінити?
- внутрішня міграція – проблеми з різними корпоративними

культурами, міжрегіональні відмінності між працівниками;

- зростання кількості вакансій та збільшення конкуренції за працівника;
- нестача кваліфікованого персоналу;
- незадоволеність працівників низьким рівнем заробітної плати (у зв'язку із оптимізацією витрат бізнесом);
- емоційний стан працівників, низька продуктивність;
- пошук оптимальних методів мотивації та способів утримання працівників у компанії в умовах нестабільності [56].

Тенденції в управлінні персоналом весь час змінюються під впливом вдосконалення технологій, розвитку суспільства та економіко-політичних умов. Перші глобальні зміни почали відбуватися в період пандемії, а з початком війни ще більше актуалізувалися. Ми зіткнулися з викликами, які в даний час не мають аналогів у світі. Нові події повністю змінюють відношення працівників до роботи та підхід до виконуваних завдань. Тому компаніям дуже важливо вчасно та ефективно адаптуватись до нових реалій і норм. Інколи, кризи замість того, щоб сповільнити чи зупинити якусь сферу, навпаки дають поштовх для її швидшого розвитку. Саме це зараз спостерігається у сфері управління персоналом, коли проявляється більша винахідливість, з'являються нові тренди, як вітчизняні, так і закордонні. Не виключено, що через війну міжнародні HR-тренди швидше адаптуються і впровадяться в Україні, ніж в інших країнах.

До потенційно очікуваних трендів найближчого майбутнього належать.

Розширення повноважень HR фахівців. Роль HR стане ключовою у розробці стратегій компанії. HR-функції стануть більш зосередженими на забезпеченні розвитку бізнесу;

Автоматизація та збільшення використання штучного інтелекту в HR-процесах. Появляться нові інструменти для автоматизації бізнес-процесів, рекрутингу, оцінювання кандидатів, аналізу даних та прогнозування потреб компанії у персоналі. Це дозволить збільшити швидкість прийняття рішень,

значно скоротити час на виконання завдань, зменшити кількість ручної роботи, тим самим мінімізувати ризики помилок, та підвищити продуктивність, оптимізувати чисельність, що у свою чергу впливає на зменшення витрат компанії. Автор О. Череп у своїй статті показує, що крім того, що цифрові технології є важливим інструментом для розвитку інновацій та підвищення якості праці, вони ще й впливають на зв'язок між цифровізацією та рівнем безробіття в країні [35].

Технології будуть ще більше розвиватись і ще більше впливати на ландшафт професій. З'являться нові професії, і в той час, великий відсоток поточних навичок «підуть у вічність». ТОП 3 навичок, які потрібно розвивати: креативне та аналітичне мислення, технологічна грамотність.

Розвиток і поширення віддаленої та гібридної роботи. Потрібно надавати працівникам можливість гнучких форматів роботи (віддалена робота, гнучкий графік, поєднання різних форматів роботи). Це не новинка для українського бізнесу, але актуальність цього тренду буде тільки зростати, оскільки має переваги як для працівників, так і для роботодавців. Проте, не всі професії мають можливість працювати поза офісом, тому керівникам потрібно шукати компроміси, які будуть вигідними як для працівників, так і для бізнесу.

Підвищення значущості ментального здоров'я у робочому середовищі (баланс роботи та особистого життя, стрес, вигорання). В умовах війни це надзвичайно актуально, оскільки велика кількість працівників знаходиться в низькому морально-психологічному стані, що негативно впливає на продуктивність та якість праці. Керівникам потрібно приділити більше уваги для розвитку корпоративної культури, яка буде орієнтована на працівників. Такі культури стають все більш популярними, оскільки вони укріплюють зв'язок між компанією і людьми, які сприяють її успіху. Регулярний зворотній зв'язок, визнання заслуг, відчуття залученості допоможе попередити вигорання працівників, а відтак і відтік професійних кадрів [12].

Фокус на розвиток навичок персоналу – інвестиції у розвиток працівників для підвищення ефективності роботи та збереження талантів у

компанії. Це умова для життєстійкості та виживання + DEI (різноманітність, рівність, інклюзивність). В умовах сьогодення професійний розвиток персоналу – одна із найбільш важливих складових загального підвищення ефективності бізнесу. Від того, наскільки рівень професійної підготовки працівників відповідає потребам розвитку економіки, значною мірою залежать темпи зростання продуктивності праці, обсягів виробництва, можливості збільшення валового внутрішнього продукту.

Водночас заходи з розширення і поглиблення професійних знань, умінь і навичок колективу значно підвищують командний дух та лояльність працівників до підприємства. Для багатьох висококваліфікованих працівників можливість професійного росту має більше значення, ніж заробітна плата. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві тільки перспективою отримання додаткових знань, бо від цього залежить перспектива їх кар'єрного просування.

Чим краще, стабільніше, більш узгоджено працює персонал, тим більших прибутків підприємству він приносить. У теперішній час професійне навчання персоналу необхідне кожному підприємству, незалежно від сфери його діяльності, чи форми власності, при чому його значущість буде підвищується кожного року [1].

Лізинг та аутстафінг деяких категорій персоналу. В умовах війни економія ресурсів є важливим завданням кожного підприємства, особливо мінімізація витрат на персонал, при цьому не знижуючи якість виконання робіт та конкурентоспроможність [3].

Гнучкість та інновації у сфері управління персоналом дозволять вирішити такі завдання:

- підвищать рівень адаптивності персоналу до змін;
- розвиток потенціалу працівників – ключовий елемент для досягнення цілей бізнесу;
- правильна мотивація та винагорода працівників, яка буде стимулювати працівників до досягнення високих результатів;

– лідерство, яке зможе згуртувати і об'єднати колектив (надихаюче лідерство) [38].

Питанням організації робочих місць персоналу в умовах дистанційної роботи, що через російсько-українську війну стає все більш поширеною в Україні, варто приділяти належну увагу. Бо подекуди ці аспекти роботи персоналу можуть бути не в пріоритеті, бо ті, хто працюють удома, мають опікуватися своїми робочими місцями самостійно. Це так лише деякою мірою. Ефективний менеджмент має за сучасних умов забезпечувати робочі місця персоналу новими інформаційними технологіями як найважливішою складовою, про яку слід постійно пам'ятати, звісно не говорячи вже про безпеку персоналу, яка завжди має бути на першому місці.

Різноманітні процеси трансформації, такі як розвиток інформаційних технологій, глобалізація економічних процесів, розширення сфери послуг, воєнні обмеження, сприяють переходу від традиційної моделі зайнятості до гнучких форм праці. Такі можливості надає насамперед дистанційна робота. Ця тенденція зумовлена не лише розвитком сучасних форм менеджменту праці. Важливою стає здатність швидко адаптуватися та реагувати на зміни. Фактором конкурентоспроможності є можливість створити нову організацію та форми праці, які є гнучкими формами зайнятості, орієнтованими на продуктивність і повне використання потенціалу працівника. Умовою успіху впровадження дистанційної роботи є підбір відповідних фахівців, які можуть працювати в цій системі [1].

Цікаво, що дистанційна форма організації праці зараз оцінюється по-різному працівниками (скоріше позитивно) та керівниками чи власниками бізнесу (скоріше негативно). З позиції працівників дистанційна форма організації праці підвищує економічну доцільність і професійний комфорт, але при цьому ступінь особистого комфорту знижується. З позиції керівників за критеріями економічної доцільності та професійного комфорту спостерігається негативний вплив, який призводить до зниження результативності роботи компанії чи окремого підрозділу. Позитивний

характер змін робіт та операцій унаслідок переходу на дистанційну форму роботи зазначають радше молоді люди, представники інтелектуальної праці й освіти, що займаються роботою з інформацією, обчисленнями та обслуговуванням клієнтів. Віддалена робота дає змогу підвищити особисту продуктивність, але результативність всієї компанії при цьому знижується [2].

Дослідники М. Шлайфер та О. Микитин слушно пропонують для вдосконалення системи інформаційного забезпечення менеджменту персоналу використовувати такі програми, як AnyLogic, ARIS, Business Studio, Microsoft Visio. Зазначають автори, що ці інформаційні програми можна застосовувати для автоматизації бізнес-процесів, системи управління персоналом, якістю, оскільки вони мають набір необхідних характеристик, зокрема: проектування бізнес-процесів, експорт моделей, імітаційне моделювання; візуалізацію даних, можливості для групової роботи, зрозумілий інтерфейс, бази даних, демоверсії та мобільні додатки [4]. Слід зробити єдине, втім надзвичайно важливе в умовах російсько-української війни уточнення, що ці програми не повинні бути жодним чином пов'язані з ворогом, як згадана Business Studio, створена російськими розробниками. Це треба відстежувати, щоб протидіяти ворогові, наближаючи українську перемогу.

Доречно К. Точило пропонує для закріплення гарантій приватності дистанційних працівників у віртуальному просторі розробити та впровадити спеціальний порядок здійснення контролю за виконавською дисципліною працівників із детальним окресленням певних обмежень фіксації процесу створення документів у цифровому середовищі в рамках спеціального програмного забезпечення, встановленого на робочих обладнаннях працівників.

Цей порядок має містити положення щодо вимоги повідомлення про початок і завершення фіксації діяльності працівників у цифровому полі обігу електронних документів, який супроводжуватиметься запуском відповідного прикладного програмного забезпечення (застосунку) та його відключенням. Це сприятиме недопущенню щонайменше порушення права на



недоторканність особистої документації на цифрових носіях, яке включає право авторської належності й охоплює відповідні правомочності [3].

Цифрові трансформації, що розпочалися до коронакризи, набули під час пандемії значних масштабів, а за воєнного стану в Україні лише посилюються, тому інформаційне забезпечення в організації робочих місць персоналу відіграє зараз чи не вирішальну роль у безпеці, продуктивності праці, зокрема, коли мова про дистанційну роботу.

Виходячи з того, що нестабільна політична та економічна ситуація в Україні триває, процес управління персоналом в компаніях надалі буде потребувати значних трансформацій та гнучких підходів до організації робочих місць. Головною умовою успішного управління персоналом є дотримання керівництвом тенденцій у сфері управління трудовими ресурсами. Керівництво компаній повинно адаптуватись до нових реалій та змінити підхід до HR функцій, включити «HR-інтелект» та дивитись на виклики з творчої сторони, зі сторони інновацій.

## 1.2 Сучасні підходи до організації робочих місць та їх планування

Основу вдосконалення наукової організації праці на підприємствах становить раціоналізація виробничих процесів, елементом яких є трудовий процес. Під трудовим процесом розуміють частину виробничого процесу, що відрізняється технологією і організацією виробництва, виконується одним або кількома виконавцями на постійному робочому місці з використанням незмінних предметів і знарядь праці.

Основу трудових процесів становлять робочі місця і робочі зони. Під робочим місцем на підприємстві розуміють зону дії робітника просторово обмежену вузькими рамками в якій зосереджені засоби виробництва, необхідні для виконання певної роботи, за допомогою яких виконавець здійснює робочі дії (трудовий процес) [53].

Організація робочого місця передбачає комплектування його всіма потрібними матеріально-технічними ресурсами, розміщення їх в певному порядку, раціональне планування робочого місця і додержання умов техніки безпеки і охорони праці.

Наприклад, робоча зона в рослинництві – це певна ділянка поля, по якому рухається агрегат з певними робочими місцями виконавців (кабіна трактора, комбайна, місця на посівному чи іншому причіпному агрегаті) чи самі робітники, які діють на предмети праці за допомогою механічних чи ручних засобів. У тваринництві робочим місцем є зона приміщення, де розміщено тварин і обладнання, за допомогою якого здійснюється робочий процес виконавця. Зараз розвиваються нові галузі та сфери діяльності, де робочі місця можуть мати незвичне втілення.

Розмір робочої зони встановлюють з урахуванням високопродуктивного використання сучасних сільськогосподарських машин і знарядь, можливості застосування передових технологій і раціональних способів організації праці й виробництва, чисельності працівників, кількості техніки, прийнятих схем виконання робіт тощо.

В сільськогосподарському виробництві робочі місця характеризуються певними особливостями, а саме: переважання тимчасових робочих місць, існуючих лише в період певного виконання робіт (підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю тощо). Після кожного технологічного циклу ці робочі місця змінюють свій характер, а залишається попередньо лише зона (інколи змінюється і вона), на якій створюються нові робочі місця для виконання наступних циклів робіт; відсутність чітких меж між окремими робочими місцями – ми, що проявляється при груповому виконанні різних робіт на одному полі в умовах поглибленого поділу праці; збирання продукції, її сортування, пакування; просте поєднання одних робочих місць з іншими, особливо при здійсненні робіт потоковим способом [32].

В залежності від виду трудових процесів усі робочі місця в сільськогосподарському виробництві поділяються на постійні й тимчасові.

Постійні робочі місця не змінюють свого розташування у просторі, властиві вони тваринницьким галузям, ремонтним майстерням, підсобним підприємствам. Такі робочі місця можна поділити на стаціонарні, коли виконавці здійснюють трудові дії в обмеженому просторі (токарі, оператори кормоцехів тощо) і умовно-стаціонарні, які характеризуються просторовою протяжністю (в основному тваринницькі приміщення).

Тимчасові робочі місця характеризуються переміщенням виконавців і засобів виробництва, а інколи і предметів праці (рослинницькі галузі, транспортні роботи, відгінне вівчарство тощо). Усі вони мають мобільний характер і за способом пересування поділяються на місця з періодичним пересуванням (скирдування соломи, перебирання насінневої картоплі, доочищення буряків тощо) і місця з безперервним пересуванням (механізовані польові та транспортні роботи).

Залежно від рівня механізації праці робочі місця поділяються на:

- місця ручної роботи – виконавці здійснюють операції за допомогою ручних засобів праці (прополочні роботи, збирання продукції, догляд за тваринами);
- механізовані робочі місця – виконавці діють на предмети праці за допомогою робочих органів машин і механізмів, якими вони керують:
- автоматизовані робочі місця – механізми і автомати виконують технологічні операції за заданими параметрами, а виконавці керують ними за допомогою дистанційних пультів (тваринницькі комплекси, переробка продукції).

В залежності від кількості виконавців робочі місця поділяються на індивідуальні (обслуговуються одним робітником) та колективні (призначені для групових виконавців). Робочі місця класифікують за параметрами що наведені у табл. 1.1.

Загальними вимогами до будь-якого робочого місця можна вважати:

- суворе дотримання встановленої технології; забезпечення можливого скорочення ручних операцій і заміни їх виконання машинами і механізмами;

- створення на робочому місці умов, які дозволяють виконавцеві прийняти зручну позу і застосовувати кращі методи і прийоми праці;
- приладження інвентарю, інструменту, механізмів керування у відповідності з антропометричними даними виконавця;
- забезпечення безперебійного надходження предметів праці;
- створення необхідних санітарно-гігієнічних умов праці та комфортності робочого місця.

Таблиця 1.1 – Класифікація типів робочих місць за різними ознаками

Класифікаційні групи	Типи робочих місць
За типом виробництва	Одиничне (універсальне) Серійне (спеціалізоване) Масове (спеціальне)
За числом виконавців	Індивідуальне Колективне (бригадне)
За рівнем механізації та автоматизації	Ручне Механізоване Напівмеханізоване Автоматизоване
За місцем розташування	У приміщенні На відкритій місцевості
За кількістю змін	Однозмінне Багатозмінне
За часом функціонування	Постійне Тимчасове
За видом операцій	Основне Допоміжне
За ступенем спеціалізації	Універсальне Спеціалізоване Спеціальне
За ступенем рухомості	Рухоме Стаціонарне

В сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набуває проблема поліпшення умов праці не за рахунок компенсаційних виплат, а шляхом впровадження нової техніки, технології, оздоровлення виробничого середовища, врахування вимог естетики, безпеки і привабливості праці.

Умови праці – це сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-

гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретної праці, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини. Форми обслуговування робочих місць за типами виробництва наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Форми обслуговування робочих місць за типами виробництва [42]

Форма обслуговування	Тип виробництва
За задалегідь розробленим стандарт-планом (примусова система)	Масове і велико серійне (для умов сталого виробничого процесу)
Планово-попереджувальне згідно з календарним планом-графіком	Серійне виробництво (при регулярному повторенні випуску виробів протягом місяця)
Чергове обслуговування за викликами з робочих місць зі збереженням планово-попереджувального обслуговування	Одиничне та дрібносерійне виробництво (при малому і нерегулярному повторенні випуску виробів)

Працездатність визначається здатністю людини виконувати певну роботу протягом заданого часу і залежить від чинників як суб'єктивного (настрій, ставлення до праці), так і об'єктивного (стать, вік, стан здоров'я, рівень кваліфікації, умови, за яких відбувається праця тощо) характеру.

До основних чинників виробничого середовища, що впливають на працездатність людини в процесі виробництва, належать [18]:

- фізичне зусилля (переміщення, утримування вантажів, натиснення на предмет праці або важіль управління протягом певного часу), яке може бути: незначним, середнім, сильним і дуже сильним;
- нервові напруження (складність розрахунків, управління механізмом, апаратом, приладдям; жорсткі вимоги до якості, точності виконання; небезпека для життя і здоров'я) буває: незначне, середнє, підвищене;
- робоче положення (тіла людини і його органів відносно засобів виробництва) – обмежене, незручне, незручно -стиснене і дуже незручне;
- монотонність роботи – незначна, середня, підвищена;
- температура, вологість, теплове випромінювання в робочій зоні

(рівні впливу незначні, підвищені або знижені, середні, високі, дуже високі);

- забруднення повітря (ступінь незначний, середній, підвищений, сильний, дуже сильний);
- виробничий шум (частота, сила – помірна, підвищена і сильна);
- вібрація, обертання, поштовхи (підвищені, сильні, дуже сильні);
- освітленість у робочій зоні ( нормальна, недостатня або осліплююча).

Чинники виробничого середовища мають психологічні та фізіологічні межі. Психологічна межа характеризується певними нормами, перевищення яких викликає у працюючих дискомфорт.

Фізіологічна межа характеризується такими нормативами, перевищення яких потребує припинення роботи. Важливим у поліпшенні організації праці є встановлення найдоцільніших режимів праці та відпочинку [25].

Кількість регламентованих перерв на відпочинок визначається залежно від ступеня і характеру стомлення. Перерви на відпочинок встановлюються в періоди, які трохи випереджають зниження працездатності, для того щоб запобігти різкому розвитку стомлення.

Добовий режим праці та відпочинку включає кількість змін на добу, час відновлення працездатності між змінами. Тижневий режим праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні та святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

Місячний режим праці та відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у даному місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток. Режим праці та відпочинку регулюється Кодексом законів про працю України.

Щоб оцінити техніко-організаційний рівень робочих місць, використовують такі показники:

- для робочих місць з обладнанням: продуктивність обладнання що застосовується; відповідність його вимогам щодо якості продукції; використання технічних особливостей обладнанням; прогресивність

технологічного процесу, що застосовується;

- технологічна оснащеність робочого місця;
- для робочих місць без обладнання: виправданість використання ручної праці; технічний рівень і якість інструменту, що використовується; забезпеченість виконавців інструментом (комплектність, технічний стан, наявність необхідного резерву);
- організаційний рівень робочого місця: раціональність планування; організаційна оснащеність, кількість і трудомісткість постійно закріплених робіт, змінність тощо;
- умови праці та техніка безпеки: відповідність санітарно -гігієнічних умов нормативним вимогам; дотримання норм безпеки праці; забезпечення спецодягом та взуттям відповідно до встановлених стандартів.

Важливу роль у поліпшенні умов праці робітників відіграє раціональне оснащення робочого місця основним та додатковим обладнанням. До основного обладнання належать ті основні засоби, за допомогою яких здійснюється зміна предмету праці (тягові та причіпні машини, самохідні агрегати, транспортні засоби, технічне обладнання). Додаткове обладнання – це різні пристрої, які дозволяють полегшити виконання технологічних операцій. Раціональне оснащення робочого місця включає дві підсистеми – це технологічне та організаційне оснащення. До технологічного оснащення належать: фізичні затискні пристрої, що дозволяють зручно закріпити предмети праці, похилі площини й підйомні блоки, які полегшують пересування вантажів (мішки, корзини, ящики).

Організаційне оснащення охоплює: обладнання робочих місць виробничими меблями (шафи, полки, тумбочки), підставки, перегородки, пристосування для зберігання інструменту, інвентарю та тари, засоби для прибирання робочих місць, засоби сигналізації, телефон, радіо, пристрої за допомогою яких можна контролювати технологічний процес [67].

Оснащення робочого місця тісно пов'язане з його плануванням, а саме, з найбільш раціональним просторовим розміщенням матеріальних елементів

виробництва (техніки, машин, механізмів, предметів праці, виконавців технологічного й організаційного оснащення). Його метою є створення зручності й безпечності умов для праці, ефективно використовувати виробничу площу, скоротити чи усунути зайві пересування, робочі дії та рухи, що дає можливість значно зекономити робочий час та підвищити продуктивність праці.

Залежно від типу та характеру робочих місць, ступеня оснащення їх машинами і механізмами виникають різні вимоги до їх обслуговування. Порядок обслуговування робочого місця визначається послідовністю пересування засобів і предметів праці, виконання операцій та їх елементів з точно фіксованими інтервалами часу і маршрутами руху виконавців у процесі роботи, що забезпечує тісну координацію між ними і безперервність процесу праці.

Забезпечення безперервності роботи технічних засобів і виконавців отримало назву виробничого обслуговування робочих місць, яке може бути централізованим, децентралізованим і змішаним.

Централізоване обслуговування означає створення спеціалізованих служб і підрозділів, які здійснюють профілактичне обслуговування, регулювання машин та механізмів, усунення несправностей у процесі роботи безпосередньо на робочих місцях або в механічних майстернях згідно з договорами цих підрозділів з основними робітниками.

Децентралізоване обслуговування робочих місць передбачає виконання робіт з технічного обслуговування, регулювання та профілактичного ремонту машин і обладнання, основними виробничими робітниками.

Змішане обслуговування робочих місць поєднує використання спеціалізованих підрозділів та виконавців основних робіт. Суть його полягає в тому, що окремі види робіт (особливо ремонтні) виконуються залученими працівниками з їх засобами за участю основних виконавців робіт, а дрібні ремонтні роботи і регулювання причіпних машин виконують самі робітники в технологічні перерви [41].



Система організації обслуговування робочих місць за своєю формою може бути: чергова, планово -попереджувальна та стандартна. Чергова застосовується при змішаному обслуговуванні робочих місць, заснована на виклику до польових агрегатів відповідних фахівців із ремонтними засобами для усунення несправностей, регулювання окремих вузлів машин і механізмів.

Планово-попереджувальна система характерна для постійних виробництв, вона ґрунтується на обслуговуванні механізмів на робочих місцях за раніше складеними планами-графіками і виконується спеціалізованими, підрозділами в межах підприємства.

Стандартна система заснована на визначених нормативних термінах роботи окремих вузлів та агрегатів машин, обладнання та їх заміни не тоді, коли вони вийдуть з ладу, а коли відпрацюють певний норматив відповідно з розробленим стандартом-планом [65].

Перш ніж приступати до організації режиму віддаленої роботи, роботодавці повинні вирішити, чи підходить відповідна діяльність для віддаленої роботи. Якщо це так, то роботодавці повинні провести обговорення з персоналом, щоб переконатися в таких аспектах: існує забезпечення відповідним обладнанням, технологіями та навчальними спроможностями, необхідними для підтримки зв'язку з колегами та організацією; як керівникам, так і працівникам встановлені чіткі очікування щодо роботи та її умов; з метою збереження продуктивності праці працівники наділені повноваженнями управляти своїм робочим часом, аби мати змогу обирати зручний для себе час та місце роботи для забезпечення максимальної продуктивності; проведено оцінювання ризиків для безпеки та здоров'я та вживаються обґрунтовані запобіжні заходи щодо віддаленої роботи з урахуванням (i) ручної праці, (ii) небезпеки та ризиків, (iii) електробезпеки та (iv) загального середовища, наприклад шуму, доступу до першої допомоги чи пожежного виходу тощо; проведено оцінювання потенційних ризиків, про які повідомив працівник, в тому числі будь-яких конкретних ризиків у зв'язку з роботою вдома (наприклад, домашнє насильство); обов'язки працівників узгоджені щодо

таких питань та правил як робочий час, конфіденційність та безпечні практики роботи під час віддаленої роботи; забезпечене відповідне облаштування робочого місця; встановлені способи зв'язку між роботодавцем та працівником та заздалегідь узгоджені засоби комунікації.

Обладнання, яке вже використовується на робочому місці, наприклад ноутбук, мишу, монітор, клавіатуру та гарнітуру, можна використовувати і для віддаленої роботи. Якщо роботодавець надає обладнання, воно має бути у справному стані та придатне для робочої діяльності. Для тимчасової віддаленої роботи можна також розглядати відповідне обладнання, наявне вдома у працівника [38].

Роботодавці повинні надавати працівникам інформацію з питань, пов'язаних із віддаленою роботою. У разі віддаленої роботи роботодавцю слід враховувати такі аспекти.

Безпека даних: якщо персонал працює віддалено, необхідно подбати про дотримання безпеки даних. Якщо віддалена робота передбачає передачу конфіденційних даних за межі робочого місця, роботодавцю потрібно забезпечити здатність систем здійснювати безпечну передачу таких даних.

Навички: необхідна як надійна система інформаційних технологій із належним захистом, так і навички й обізнаність віддаленого працівника. Для оновлення навичок у цій сфері можна використовувати онлайн-навчання .

Добробут: (i) слід варіювати робочі завдання для того, щоб працівники не виконували одну й ту саму роботу протягом тривалого часу; (ii) обладнання слід розташувати так, щоб мінімізувати необхідність нахилитися або тягнутися; (iii) слід передбачити достатньо робочого простору для обладнання та будь-яких інших матеріалів, необхідних для виконання робіт; та (iv) слід заохочувати працівників робити регулярні перерви й час від часу підводитися та рухатися [17].

Робота з дому може призвести до відчуття ізоляції, понаднормової праці та розмивання меж між роботою та сімейним життям. Працівникам важливо знати, що вони можуть розраховувати на постійну підтримку впродовж

робочих годин. Роботодавці повинні враховувати таке: забезпечення наявності всіх контактних даних працівників та узгодження засобів зв'язку; організація регулярного оновлення інформації по телефону, Інтернету чи електронній пошті з кожним працівником; забезпечення працівників контактними номерами для надзвичайних ситуацій; за потреби, організація підтримки інформаційних технологій у разі виникнення технічних проблем; забезпечення працівників детальною інформацією на випадок необхідності зв'язатися з роботодавцем; забезпечення такої організації роботи, яка дозволяє працівнику робити регулярні перерви і розділяти своє робоче та повсякденне життя; забезпечення працівників регулярним зворотним зв'язком щодо їх роботи; заохочення працівників підтримувати контакт з колегами.

Отже, наукова організація робочих місць та їх планування враховуючи науково-обґрунтовані методи та прийоми праці, які виключають усі зайві й непродуктивні елементи з трудового процесу, є першочерговим завданням організації та обслуговування робочих місць, без чого неможливо досягти високого економічного результату.

### 1.3 Забезпечення ефективності в організації робочих місць персоналу

Від організації робочих місць багато в чому залежить ефективність праці, використання знарядь і засобів виробництва, а також продуктивність праці та собівартість випущеної продукції, її якість, ціна та інші економічні показники. Робоче місце як місце зайнятості людини визначає умови праці, режими праці й відпочинку, характер праці.

Робоче місце виступає первинною ланкою виробництва та знаходиться в безпосередньому веденні одного робітника або бригади і включає комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці.

Будь-яке робоче місце має свою специфіку, що пов'язана з особливостями різноманітних форм конкретної праці у виробництві,

організацією виробничого процесу. Визначення робочого місця відбувається за такими чинниками, як рівень поділу і кооперації праці, тип виробництва, ступінь механізації та автоматизації, кількість устаткування на робочому місці та ін.

Робоче місце складається з таких елементів:

- виробнича площа;
- основне устаткування;
- пристрої для зберігання, готової продукції, заготовок, відходів та браку;
- пристрої для зберігання інструментів, пристосувань та оснастки;
- підйомно-транспортні пристрої;
- пристосування для безпеки і зручності роботи [10].

Робочі місця відрізняються один від одного за певними ознаками. Для узагальненого уявлення про те, якими можуть бути робочі місця, потрібна їхня класифікація. Основними ознаками класифікації можна вважати такі: виконувані робітником функції: робочі місця фахівців, керівників, службовців, робітників, молодшого обслуговуючого персоналу, охорони; професійна ознака: робочі місця машиніста, економіста з праці, лікаря-терапевта, столяра, діловода, бухгалтера; вид виробництва: робочі місця основні і допоміжні; тип виробництва: робочі місця масового, одиночного та серійного виробництва; ступінь спеціалізації: універсальні та спеціалізовані робочі місця; рівень механізації: ручні, машинно-ручні, механізовані, машинні, автоматизовані й апаратурні робочі місця [5].

Робочі місця мають певні особливості залежно від галузі їх розташування. Наприклад, у сільському господарстві є низка особливостей, які характеризують робоче місце та які зумовлені специфічною направленістю сільського господарства: наявність великої кількості робочих місць на відкритому повітрі, більша кількість робочих місць є колективною. Підприємства широко використовують тимчасових працівників [3].

До оцінки ефективності управління виділяються три методичні підходи.

Перший підхід стверджує, що ефективність управління персоналом має відображатись з урахуванням кінцевих результатів роботи персоналу – результатом виробництва.

Другий підхід передбачає, що показники ефективності управління персоналом мають відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності [35].

Третій підхід стверджує, що ефективність роботи персоналу залежить від організації роботи, мотивації праці, соціально- психологічного клімату, тобто від форм і методів роботи з персоналом.

Підходи визначають і показники ефективності управління персоналом.

1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів: балансовий прибуток, доход, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн продукції, обсяг товарної продукції, якість продукції (відсоток браку або рекламаций), витрати на управління підприємством, фондівдача).

2. Показники якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата персоналу.

3. Показники соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат [11].

Враховуючи відсутність єдиного підходу до методики оцінювання, слід оцінювати саму систему управління персоналом, що є невідомою частиною системи управління підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Схематично взаємозв'язки показано на рис. 1.1.

Тож, ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

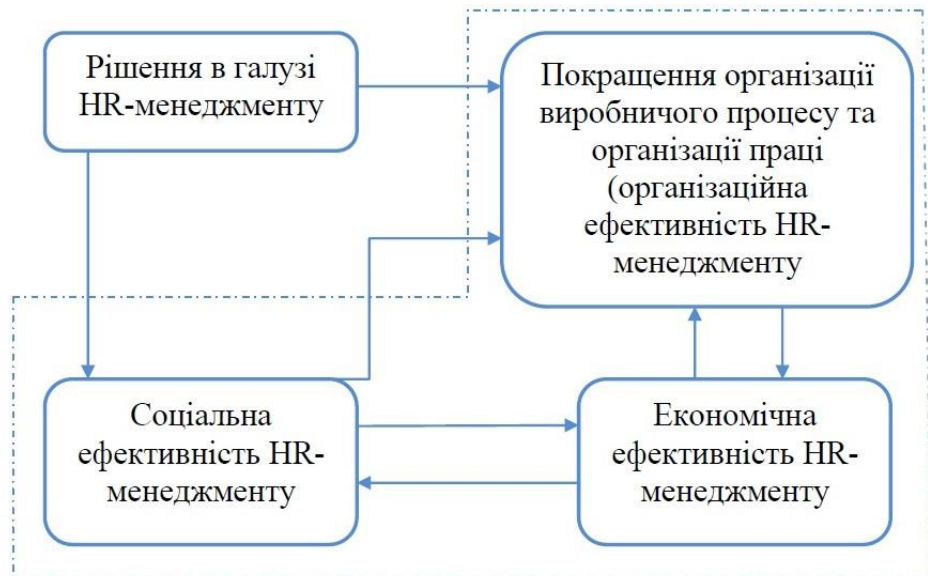


Рисунок 1.1 – Залежність ефективності від рішень з організації робочих місць персоналу підприємства

Таким чином, задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні [46]:

1) Економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) Соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) Організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на

хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

У загальному виді економічна ефективність управління персоналом реалізується, як максимізація продуктивності праці персоналу і мінімізація витрат на нього. Соціальна ж ефективність – як облік і задоволення інтересів та потреб працівників. Як економічна, так і соціальна ефективність управління персоналом залежать від багатьох факторів і не можуть бути зведені до одного показника. Крім того, економічна і соціальна ефективність доповнюють одна одну й у той же час конкурують між собою, а їхнє досягнення базується на балансі інтересів [22].

На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники – внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні. Найбільш вагомим чинником управління персоналом є людський чинник: рівень конкурентоспроможності персоналу в цілому, професіоналізм вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські.

Доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність: професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації; професійного розвитку працівників; організації праці; застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Для аналізу ефективності системи управління персоналом використовуються: система кадрового аудиту; кадровий консалтинг; моніторинг управління персоналом.

Кадровий аудит – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань

організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається, так і працюючого в організації.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Технологія аналізу менеджменту персоналу означає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

Фахівець з кадрового аудиту аналізує кадрову стратегію організації, дії якої в соціальній області в значній мірі регламентуються законними і підзаконними актами, трудовим договором і внутрішніми правилами.

При описі кадрової політики встановлюються найбільш значущі показники: зайнятість (її рівень, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників); оплата і стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати, премії та ін.); безпека і поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів у цю сферу і оцінка отриманих результатів); професійне навчання (зміст, тривалість, вартість).

Кадровий аудит завершується складанням звіту (аудиторського висновку). Звичайно експертиза, проведена двома-трьома експертами, займає 2-3 тижня. Розробка і впровадження організаційних проєктів удосконалювання системи управління персоналом вимагає визначених інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проєктів варто користуватися Методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проєктів і їхнього добору для фінансування. Даний документ передбачає 3 напрямки оцінки ефективності проєктів: комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансову сторону реалізації проєкту для його безпосередніх учасників; бюджетна ефективність, що відбиває фінансові наслідки здійснення проєкту для республіканського, регіонального або місцевого бюджетів;



народногосподарська економічна ефективність, що враховує витрати і результати за межами прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проєкту, у тому числі й у вартісному вимірі.

Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тому ж самому рівні витрат при отриманні того самого результату. Отже в процесі розгляду питань ефективності технологій управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що уявляють собою витрати на персонал і що слід розуміти під ефектом від управління персоналом [49].

Обслуговування робочих місць ґрунтується на функціональному розподілі праці на підприємствах, у результаті основні працівники звільняються від виконання допоміжних, побічних робіт, а кожна обслуговуюча функція здійснюється групами кваліфікаційних допоміжних робітників (якщо такі повинні бути на підприємстві) [6].

За звичайних умов робоче місце складається із сукупності засобів праці, без яких неможливі конкретні трудові функції, що, своєю чергою, залежать від фаху працівника. Зазвичай сюди відносять: допоміжне та основне обладнання; сигналізацію, робочі меблі, тару, оргтехніку та багато іншого; технологічну оснастку (вимірювальний інструментарій, запасні, аварійні частини); документацію та засоби комунікації, засоби подачі енергії, матеріалів або сировини та ін.

Окремої уваги заслуговує спеціалізація робочих місць, під якою слід розуміти закріплений обсяг роботи або операції за ознаками технологічної однорідності, точності обробки, конфігурації та ін. Завдяки скороченню номенклатури оброблюваних деталей або звуженню спеціалізації робочого місця покращуються та оновлюються трудові прийоми, посилюється культура праці та виробничі навички.

Якість обслуговування робочого місця безпосередньо впливає на рівень організації праці на конкретному місці. Власне, обслуговування – це своєчасне забезпечення робочого місця всім необхідним, у тому числі технічне забезпечення, подача необхідних елементів праці, контроль якості роботи

устаткування, а також транспортне обслуговування.

Сучасні умови господарювання підвищують значення поліпшення умов праці не за рахунок виплат, а шляхом уведення технічних новинок, оздоровлення виробничого середовища, виконання вимог щодо безпеки, естетики і привабливості.

Сукупність виробничих, санітарно-гігієнічних, естетичних, соціальних і фізіологічних чинників конкретної праці, які впливають на працездатність робітника, й є умови праці. Власне, працездатність – це можливість певної людини виконувати ту чи іншу роботу за даний час і залежно від поставлених чинників середовища (суб'єктивних і об'єктивних).

Працездатність працівника цілком залежить від організації часу роботи, яка, своєю чергою, залежить від робочого місця працівника, його організації в умовах повного забезпечення всім необхідним, що має усунути непродуктивні втрати часу.

Щоб зробити комплексну оцінку організації робочих місць, для пошуку і приведення в дію резервів підвищення ефективності праці використовується механізм атестації і раціоналізації робочих місць. У ході цієї атестації виконується оцінка технічного й організаційного стану робочих місць, техніка безпеки й умови праці, розглядаються можливості зростання фондівіддачі, використання кваліфікаційного потенціалу працівників [17].

Головним недоліком процесу атестації є її формальність, яка перейшла до нас ще з радянських часів. Саме тому більшість підприємств відмовляються від цієї процедури, щоб зберегти кошти і не витратити бюджет підприємства на формальні заходи, що не здатні ані підвищити прибуток, ані покращити умови праці, а тому в сучасних умовах цей метод не є ефективним і дієвим.

Виходячи з особливостей праці, проводиться організація робочого місця, що полягає у відповідному його плануванні та оснащенні. Усе це допоможе всьому колективу своєчасно та якісно вирішувати важкі і відповідальні завдання та доручення керівництва будь-якого підприємства. Тимчасові елементи устаткування робочого місця є спеціальними предметами,

призначеними для виконання конкретної роботи в межах їх компетенції. Тривалість перебування, їх склад і кількість на робочому місці цілком залежать від технологічного режиму та притаманної підприємству системи обслуговування [24].

Існують також постійні, незмінні елементи оснащення робочого місця, котрі ніколи не змінюються, яка б робота не виконувалась у кожний окремий період.

Розробка раціональних форм кооперації і поділу праці робітників виконується для того, щоб удосконалити обслуговування робочих місць. За умов великих обсягів обслуговування розумно виділяти їх окремою ланкою зі спеціалізацією окремих працівників. Виходячи з цього, за кожним працівником установлюють оптимальні зону, ділянку, графік, режим та маршрут обслуговування [5].

Головною проблемою виступає раціональна й ефективна організація робочого місця, яка забезпечує найефективніше використання обладнання та робочої сили. Забезпечити ефективне та високоякісне виконання планових завдань та нормативів у встановлені терміни при умовах повного використання устаткування і робочого часу не завжди виходить.

Саме тому необхідно забезпечити застосування раціональних прийомів і методів праці, створити комфортні умови для праці і тим самим зберегти працездатність робітників на високому рівні. Іншими словами – створити найбільш привабливі умови для праці, аби домогтися високих показників на виробництві.

Під організацією робочого місця слід розуміти комплекс заходів, що спрямовані на створення на робочому місці необхідних умов для високопродуктивної праці через підвищення змістовності праці й охорону здоров'я робітника. Комплекс заходів включає: вибір раціонального розташування робочого місця; оснащення робочого місця устаткуванням та інвентарем; створення комфортних і безпечних умов праці; раціональне планування; обслуговування робочого місця.

Ефективна організація робочих місць та їх обслуговування певною мірою забезпечується зарекомендованими на практиці типовими проєктами організації праці для масових професій робочих, технічних виконавців і фахівців. Як правило, типовий проєкт концентрує передовий досвід організації робочих місць, відбиваючи всі складові цього процесу (оснащення, планування, обслуговування, атестація). Проте вони не враховують специфіку конкретного виробництва, особливі умови праці на певних робочих місцях та індивідуальні характеристики працівника.

Спробуємо скласти рекомендації для вдосконалення робочих місць на середньостатистичному підприємстві, щоб продемонструвати важливість кожного окремого пункту.

По-перше, необхідно дотримуватися режиму праці і відпочинку, цим ми зменшуємо період гіперкомпенсації, а це, своєю чергою, збільшить фазу стійкої працездатності, яка дасть збільшення продуктивності праці всього підприємства.

По-друге, створивши навколо працівників затишну та привабливу атмосферу, покращавши стан навколишнього середовища довкола робочого місця працівника, ми значно підвищимо його самопочуття та емоційний стан, котрі також позитивно впливатимуть на ефективність праці.

По-третє, організація безперервного енергопостачання, опалення і створення зручних переходів, простору між робочими місцями, окремих приміщень та інших умов для безпечного переміщення та праці допоможуть мінімізувати втрати часу на переміщення працівників, засобів праці та дадуть змогу вилучити з огляду неефективних розподіл робочої сили на підприємстві.

По-четверте, дотримання суворих норм трудового процесу, тобто виключивши всю роботу, непередбачену обов'язками працівника, ми дамо йому займатися лише тим, що передбачено його прямими обов'язками, а це, своєю чергою, допоможе ліквідувати робочий дисбаланс та покращить показники вузькоспеціалізованих працівників, що не матимуть займатися суміжною роботою [63].

Робоче місце повинно задовольняти потреби працівника в комфорті, але не йти супротив його працездатності та ефективності праці, не позбавляти його робоче місце необхідних засобів праці. Організація робочого місця – це одна з головних ланок планування підприємства, а тому даному аспекту слід приділяти більше уваги.

### Висновки до розділу 1

Питанням організації робочих місць персоналу в умовах дистанційної роботи, що через російсько-українську війну стає все більш поширеною в Україні, варто приділяти належну увагу. Бо подекуди ці аспекти роботи персоналу можуть бути не в пріоритеті, бо ті, хто працюють удома, мають опікуватися своїми робочими місцями самостійно.

Це так лише деякою мірою. Ефективний менеджмент має за сучасних умов забезпечувати робочі місця персоналу новими інформаційними технологіями як найважливішою складовою, про яку слід постійно пам'ятати, звісно не говорячи вже про безпеку персоналу, яка завжди має бути на першому місці.

Різноманітні процеси трансформації, такі як розвиток інформаційних технологій, глобалізація економічних процесів, розширення сфери послуг, воєнні обмеження, сприяють переходу від традиційної моделі зайнятості до гнучких форм праці.

Такі можливості надає насамперед дистанційна робота. Ця тенденція зумовлена не лише розвитком сучасних форм менеджменту праці. Важливою стає здатність швидко адаптуватися та реагувати на зміни. Головною умовою успішного управління персоналом є дотримання керівництвом тенденцій у сфері управління трудовими ресурсами.

Керівництво компаній повинно адаптуватись до нових реалій та змінити підхід до HR функцій, включити «HR-інтелект» та дивитись на виклики з творчої сторони, зі сторони інновацій. Наукова організація робочих місць та їх

планування враховуючи науково-обґрунтовані методи та прийоми праці, які виключають усі зайві й непродуктивні елементи з трудового процесу, є першочерговим завданням організації та обслуговування робочих місць, без чого неможливо досягти високого економічного результату.

## 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ ЗАПОРІЗЬКОГО НДЕКЦ МВС УКРАЇНИ

### 2.1 Організаційна характеристика Запорізького НДЕКЦ МВС України

Експертна служба МВС України є системою державних спеціалізованих установ судової експертизи, діяльність якої спрямовується і координується Міністерством внутрішніх справ України. Експертна служба МВС складається з Державного науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України та територіальних підрозділів – науково-дослідних експертно-криміналістичних центрів в областях, до яких відноситься і Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України.

Основними завданнями Запорізького науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України є:

- здійснення судово-експертної діяльності;
- забезпечення у встановленому порядку участі працівників НДЕКЦ як спеціалістів під час здійснення досудового розслідування та судового розгляду;
- проведення експертних досліджень на договірних засадах з питань, що становлять інтерес для юридичних і фізичних осіб;
- проведення оцінки майна, майнових прав та здійснення професійної оціночної діяльності у межах повноважень, визначених законодавством;
- забезпечення функціонування обліку знарядь кримінальних правопорушень та інших об'єктів;
- забезпечення функціонування інформаційно-пошукових систем;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників НДЕКЦ, як судових експертів [47].

Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України на замовлення фізичних і юридичних осіб надає такі платні послуги.

1) Проведення судових експертиз: у цивільних, господарських, адміністративних справах; у виконавчому провадженні; у кримінальному провадженні (на замовлення сторони захисту, потерпілого, його представника, законного представника).

2) Проведення експертних досліджень з питань, що становлять інтерес для фізичних і юридичних осіб.

3) Огляд технічного стану і відстріл вогнепальної зброї, спеціальних засобів та конструктивно схожих із зброєю виробів.

4) Експертне дослідження транспортного засобу і реєстраційних документів на транспортний засіб.

5) Участь спеціаліста під час досудового розслідування і судового провадження за залученням сторони захисту.

6) Інші роботи в межах компетенції Запорізького НДЕКЦ МВС за згодою сторін.

Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України є державною спеціалізованою установою судової експертизи. Всі дослідження в центрі проводяться кваліфікованими фахівцями, які атестовані як судові експерти і мають право на проведення судових експертиз за відповідними експертними спеціальностями [45].

При організації робочих місць у Запорізькому НДЕКЦ МВС України враховуються потреби осіб із інвалідністю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Результати оцінювання роботи із забезпечення прав осіб з інвалідністю Запорізькому НДЕКЦ МВС України в 2022 р.

№ з/п	Назва підрозділу (закладу, установи, органу)	Кількість працівників за штатом	Кількість працівників за списком	Кількість осіб з інвалідністю				Загальна оцінка
				1 група	2 група	3 група	Усього	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Запорізький НДЕКЦ МВС	247	221		3	3	6	15



Загальна оцінка здійснюється відповідно до Методики оцінювання роботи із забезпечення прав осіб з інвалідністю в Міністерстві внутрішніх справ України та центральних органах виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України, затвердженої наказом Міністерства внутрішніх справ України від 11 квітня 2018 року № 294, зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 24 квітня 2018 року за № 496/31948.

Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України (далі – НДЕКЦ) є державною спеціалізованою установою судової експертизи, яка є територіальним підрозділом Експертної служби Міністерства внутрішніх справ України (далі – Експертна служба МВС) та належить до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України.

Найменування НДЕКЦ: повне українською мовою – Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України; скорочене українською мовою – Запорізький НДЕКЦ МВС; повне англійською мовою – Zaporizhzhia Scientific Research Forensic Center of the MIA (Ministry of Internal Affairs) of Ukraine; скорочене англійською мовою (abbreviated) – Zaporizhzhia SRFC of the MIA of Ukraine.

Правові та організаційні засади функціонування і розвитку НДЕКЦ визначаються Законами України «Про судову експертизу» та «Про професійний розвиток працівників» [13].

У своїй діяльності НДЕКЦ керується Конституцією України, законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, нормативними документами у сфері стандартизації, наказами Міністерства внутрішніх справ України, Експертної служби МВС та цим Положенням.

Основні завдання НДЕКЦ:

- 1) здійснення судово-експертної діяльності;
- 2) забезпечення в установленому порядку участі працівників НДЕКЦ як

спеціалістів під час здійснення досудового розслідування та судового розгляду;

3) проведення експертних досліджень на договірних засадах з питань, що становлять інтерес для юридичних і фізичних осіб;

4) проведення сертифікаційних та інших випробувань, а також оцінки відповідності продукції, процесів і послуг, виконання інших робіт у разі призначення (уповноваження) НДЕКЦ органом сертифікації (оцінки відповідності) продукції (послуг);

5) проведення оцінки майна, майнових прав та здійснення професійної оціночної діяльності в межах повноважень, визначених законодавством;

6) забезпечення функціонування криміналістичного обліку та обліку знарядь кримінальних правопорушень, інших об'єктів;

7) забезпечення функціонування інформаційно-пошукових систем (у тому числі тих, що входять до єдиної інформаційної системи МВС), оброблення персональних даних у межах повноважень, визначених законом, забезпечення режиму доступу до інформації;

8) організація та забезпечення в установленому порядку професійного навчання та атестації працівників НДЕКЦ, які залучаються для проведення судової експертизи [49].

НДЕКЦ відповідно до покладених на нього завдань:

1) здійснює організаційно-управлінське та науково-методичне забезпечення своєї судово-експертної діяльності;

2) забезпечує проведення судової експертизи в кримінальному, виконавчому провадженнях, адміністративних, цивільних та господарських справах, справах про адміністративні правопорушення;

3) забезпечує участь працівників НДЕКЦ як спеціалістів у проведенні слідчих (розшукових) дій;

4) організовує в установленому порядку проведення конкурсу на зайняття (заміщення) вакантних наукових посад у науковому підрозділі;

5) забезпечує проведення експертних досліджень на договірних засадах з питань, що становлять інтерес для юридичних і фізичних осіб;

- 6) проводить оцінку майна, майнових прав та здійснює професійну оціночну діяльність;
- 7) у межах визначених законодавством бере участь у проведенні державної реєстрації (перереєстрації), зняття з обліку транспортних засобів у територіальних органах з надання сервісних послуг МВС;
- 8) у межах своєї компетенції виконує інші роботи та надає платні послуги відповідно до законодавства;
- 9) здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення, обробку персональних даних, складає статистичну звітність, забезпечує режим доступу до інформації;
- 10) забезпечує функціонування криміналістичного обліку та обліку знарядь кримінальних правопорушень, інших об'єктів;
- 11) упроваджує систему управління з метою приведення лабораторій у відповідність до вимог міжнародних стандартів ISO/IEC 17000;
- 12) у межах компетенції здійснює наукову та науково-технічну діяльність;
- 13) проводить у порядку, визначеному законодавством, сертифікаційні та інші види випробувань, а також оцінку відповідності продукції, процесів і послуг;
- 14) розробляє та вносить керівнику Експертної служби МВС пропозиції щодо вдосконалення законодавства інших нормативно-правових і нормативно-технічних документів;
- 15) організовує розгляд звернень і запитів з питань, що належать до його компетенції;
- 16) взаємодіє з вітчизняними та іноземними підприємствами, установами і організаціями з метою обміну досвідом роботи з питань, що належать до його компетенції;
- 17) бере участь у проведенні конференцій, семінарів, круглих столів, форумів, інших науково-практичних заходів, заходів із вивчення сучасних технічних засобів, що можуть використовуватися в експертній діяльності, а

також організовує їх проведення;

18) забезпечує подання до Державного науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України (далі – ДНДЕКЦ) розрахунків та обґрунтування щодо потреби в коштах на утримання НДЕКЦ на наступні бюджетні періоди відповідно до законодавства;

19) у встановленому законодавством порядку веде бухгалтерський облік, подає фінансову, бюджетну, статистичну, податкову та іншу звітність;

20) проводить роботу із забезпечення підрозділів НДЕКЦ витратними матеріалами, сучасним обладнанням, програмним забезпеченням, упровадження в їх діяльність автоматизованих інформаційних систем;

21) надає до ДНДЕКЦ пропозиції щодо внесення змін до норм належності криміналістичної техніки та обладнання, необхідних для забезпечення діяльності;

22) забезпечує висвітлення діяльності НДЕКЦ у засобах масової інформації та проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи;

23) забезпечує подання в межах компетенції інформації про включення (унесення змін) до бази даних атестованих судових експертів Експертної служби МВС;

24) у межах компетенції забезпечує надсилання матеріалів до Експертно-кваліфікаційної комісії МВС України;

25) забезпечує дотримання працівниками НДЕКЦ вимог законодавства про працю, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування, антикорупційних програм МВС та Експертної служби МВС;

26) здійснює інші повноваження, передбачені законодавством України.

НДЕКЦ для виконання покладених на нього завдань має право:

1) виконувати в межах компетенції на договірних засадах наукові, дослідницькі, навчальні, консультаційні та інші види робіт, у тому числі із залученням на платній основі фахівців інших установ та організацій;

2) отримувати в порядку, визначеному законодавством, від фізичних та юридичних осіб незалежно від форм власності безоплатно інформацію,

необхідну для проведення судових експертиз, а також за їх згодою натурні зразки або каталоги продукції, технічну документацію та іншу інформацію, необхідну для створення й оновлення методичної та нормативної бази судової експертизи, а також наукової та навчальної діяльності;

3) отримувати в порядку, визначеному законодавством, від судів і органів досудового розслідування знаряддя злочину та інші об'єкти, щодо яких закінчено провадження, для використання в експертній і науковій діяльності;

4) отримувати в установленому порядку від підрозділів Національної поліції України інформацію, пов'язану з виконанням покладених на НДЕКЦ завдань;

5) використовувати кошти загального та спеціального фонду державного бюджету України та інших незаборонених законодавством джерел для забезпечення діяльності НДЕКЦ і виконання покладених на нього завдань;

6) залучати до виконання окремих робіт, підготовки та перепідготовки працівників, участі у вивченні окремих питань учених і фахівців (за згодою), у тому числі на договірних засадах, працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади;

7) скликати наради, створювати комісії та робочі групи;

8) взаємодіяти з підприємствами, установами, організаціями, закладами вищої освіти, іншими юридичними та фізичними особами з метою спільного проведення науково-практичних та інших заходів, розроблення науково-методичних, інформаційних та інших матеріалів у галузі судової експертизи і криміналістики, обміну науковою інформацією і друкованими виданнями, проведення стажування працівників;

9) установлювати зв'язки з правоохоронними органами, установами судової експертизи та криміналістики тощо інших держав та їх міжнародними об'єднаннями, у тому числі у формі членства в цих об'єднаннях, проводити та брати участь у проведенні спільних наукових конференцій, симпозіумів, семінарів, обмінюватися стажистами, науковою інформацією і друкованими виданнями та здійснювати спільні видання в галузі судової експертизи і

криміналістики;

10) користуватися відповідними інформаційними базами даних державних органів, державними, у тому числі урядовими та МВС, системами зв'язку і комунікацій, мережами спеціального зв'язку.

Положення про НДЕКЦ затверджує Міністр внутрішніх справ України за поданням керівника Експертної служби МВС. Штатну структуру НДЕКЦ затверджує державний секретар Міністерства внутрішніх справ за поданням керівника Експертної служби МВС [18].

Штатний розпис НДЕКЦ затверджує керівник Експертної служби МВС.

Для погодженого вирішення важливих питань та обговорення напрямів діяльності, що належать до його компетенції, у НДЕКЦ можуть створюватися постійні або тимчасові консультативно-дорадчі органи (комісії, ради, робочі групи тощо). Рішення про створення або ліквідацію консультативно-дорадчих органів, їх кількісний і персональний склад, положення про них затверджуються директором НДЕКЦ.

Структурними підрозділами НДЕКЦ є відділи та сектори. У визначеному законодавством порядку в НДЕКЦ можуть створюватися і діяти наукові підрозділи. НДЕКЦ очолює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади державним секретарем Міністерства внутрішніх справ на підставі укладеного контракту. Директор НДЕКЦ має першого заступника та заступників, які призначаються на посади та звільняються з посад керівником Експертної служби МВС за поданням директора НДЕКЦ.

НДЕКЦ у межах своїх повноважень, керуючись Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, наказами і дорученнями Міністра внутрішніх справ України, державного секретаря МВС, керівника Експертної служби МВС, видає накази організаційно-розпорядчого характеру та доручення, здійснює організацію і контроль за їх виконанням. Накази і доручення підписує директор НДЕКЦ або особа, що виконує його обов'язки.

Перший заступник, заступники директора НДЕКЦ у межах наданих їм повноважень дають письмові доручення НДЕКЦ.

До НДЕКЦ можуть бути відряджені поліцейські відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» та Указу Президента України від 09 грудня 2015 року № 691/2015 «Про перелік посад, які можуть бути заміщені поліцейськими в державних органах, установах та організаціях» [13].

Директор НДЕКЦ у межах наданих йому повноважень:

- 1) очолює НДЕКЦ, здійснює керівництво його діяльністю;
- 2) контролює і забезпечує виконання в НДЕКЦ Конституції та законів України, актів і доручень Президента України, актів Кабінету Міністрів України, наказів і доручень керівництва МВС та Експертної служби МВС, власних наказів і доручень;
- 3) звітує перед керівництвом МВС, державним секретарем МВС, керівником Експертної служби МВС про виконання покладених на НДЕКЦ завдань;
- 4) скликає та проводить наради;
- 5) забезпечує в порядку, визначеному МВС, взаємодію НДЕКЦ з територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Міністр внутрішніх справ України;
- 6) вносить керівництву Експертної служби МВС пропозиції щодо зміни структури і штатної чисельності НДЕКЦ;
- 7) подає на затвердження керівництву Експертної служби МВС штатний розпис НДЕКЦ;
- 8) уносить пропозиції керівнику Експертної служби МВС щодо кандидатур для призначення на посади своїх першого заступника, заступників та завідувачів (начальників) відділів НДЕКЦ, приймає рішення про їх преміювання в межах затвердженого фонду оплати праці НДЕКЦ;
- 9) призначає на посади та звільняє з посад працівників НДЕКЦ, крім своїх першого заступника, заступників і завідувачів (начальників) відділів НДЕКЦ, установлює їм посадові оклади, надбавки, доплати та інші види

заробітної плати відповідно до законодавства, приймає рішення про преміювання в межах затвердженого фонду оплати праці НДЕКЦ;

10) визначає обов'язки та повноваження своїх першого заступника, заступників;

11) затверджує посадові інструкції працівників НДЕКЦ;

12) затверджує положення про структурні підрозділи НДЕКЦ;

13) за дорученням керівництва Експертної служби МВС представляє НДЕКЦ та Експертну службу МВС у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами, організаціями, у тому числі міжнародними;

14) організовує роботу, спрямовану на комплектування НДЕКЦ кваліфікованими фахівцями, керує системою професійного навчання, забезпечує дотримання законодавства та трудової дисципліни;

15) забезпечує дотримання правил роботи з документами з грифом обмеженого доступу «Для службового користування»;

16) вносить керівникові Експертної служби МВС пропозиції щодо заохочення працівників НДЕКЦ;

17) притягує до дисциплінарної відповідальності працівників НДЕКЦ;

18) направляє працівників НДЕКЦ у відрядження, надає їм відпустки;

19) надає працівникам НДЕКЦ матеріальну допомогу в межах асигнувань, затверджених на оплату праці в кошторисі;

20) організовує укладання договорів, у тому числі тих, що містять фінансові зобов'язання в обсязі затвердженого кошторису НДЕКЦ;

21) організовує, у тому числі за дорученням МВС і керівництва Експертної служби МВС, відповідно до законодавства проведення перевірок за зверненнями і запитами, що належать до компетенції НДЕКЦ, забезпечує їх своєчасний розгляд і вирішення;

22) організовує роботу з контролю за дотриманням трудової та виконавської дисципліни працівниками НДЕКЦ, забезпечує проведення відповідних заходів за дорученням МВС і керівництва Експертної служби МВС;



23) забезпечує впровадження і функціонування в НДЕКЦ системи управління;

24) здійснює списання матеріальних та інших цінностей НДЕКЦ згідно із законодавством, а також уносить на розгляд керівництва Експертної служби МВС пропозиції щодо списання матеріальних та інших цінностей, які отримані від ДНДЕКЦ;

25) подає в установленому порядку пропозиції щодо присвоєння спеціальних звань відрядженим з Національної поліції України до НДЕКЦ поліцейським;

26) укладає в порядку, визначеному законодавством, колективний договір;

27) здійснює інші повноваження, що належать до його компетенції або передбачені законодавством.

Директор НДЕКЦ відповідає за: виконання умов контракту; виконання програми розвитку НДЕКЦ; виконання внутрішніх вимог; організацію в НДЕКЦ бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності упродовж установленого терміну, але не менше трьох років; результати фінансово-господарської діяльності НДЕКЦ; збереження майна НДЕКЦ.

У разі відсутності директора НДЕКЦ його обов'язки виконує перший заступник, а за його відсутності – заступник відповідно до розподілу обов'язків та повноважень. НДЕКЦ здійснює фінансово-господарську діяльність відповідно до законодавства та цього Положення. Право першого підпису фінансово-господарських документів і договорів має директор НДЕКЦ, його перший заступник і уповноважені ним заступники. Керівник бухгалтерської служби призначається на посаду та звільняється з посади директором НДЕКЦ за погодженням з керівниками Експертної служби МВС і Департаменту фінансово-облікової політики МВС. Фінансування та матеріально-технічне забезпечення НДЕКЦ здійснюється за рахунок коштів

загального і спеціального фондів державного бюджету та інших незаборонених законодавством джерел.

Доходи, отримані НДЕКЦ від надання платних послуг, розподіляються відповідно до вимог Бюджетного кодексу України. Забороняється здійснювати розподіл отриманих доходів або їх частини серед працівників НДЕКЦ (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

Доходи НДЕКЦ використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених цим Положенням. Діловодство та заходи із захисту інформації з обмеженим доступом «Для службового користування» у НДЕКЦ здійснюються відповідно до вимог законодавства.

НДЕКЦ є юридичною особою публічного права, бюджетною неприбутковою установою, має самостійний баланс, реєстраційні та поточні рахунки в органах Державного казначейства України і інші рахунки в банках, не заборонені законодавством, печатки із зображенням малого Державного Герба України та своїм найменуванням, інші необхідні для здійснення діяльності печатки, штампи, бланки, реквізити.

Передача активів у разі припинення НДЕКЦ як юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) здійснюється до інших неприбуткових організацій, що належать до сфери управління МВС, у встановленому законодавством порядку.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників Запорізького НДЕКЦ МВС України

В умовах динамічного середовища функціонування суб'єктів господарювання та економічних систем регіонів виникає потреба швидкого реагуванні на зміни у тому числі й у сфері логістики [8]. Загальновідомо, що

персонал є рушійною силою, джерелом інновацій на будь-якому підприємстві. Але лише за умови оптимального формування кадрового складу, забезпечення його мобільності, розподілу у системі робочих місць та мінімізації плинності. Проте важливо, щоб і фінансово-економічні умови підприємства відповідали його потребам і стратегічним орієнтирам розвитку. В табл. 2.2 проаналізовані нефінансові активи Запорізького НДЕКЦ МВС України в динаміці.

Таблиця 2.1 – Аналіз нефінансових активів Запорізького НДЕКЦ МВС України за 2020-2022 рр., грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	грн	%
Основні засоби:	33289994	34421390	41551656	8261662	24,82
первісна вартість	49897521	55327480	70671671	20774150	41,63
знос	16607527	20906090	29120015	12512488	75,34
Незавершені капітальні інвестиції	831385	880052	758740	-72645	-8,74
Запаси	8328578	6342221	7160392	-1168186	-14,03
Нефінансові активи разом	42449957	41643663	49470788	7020831	16,54

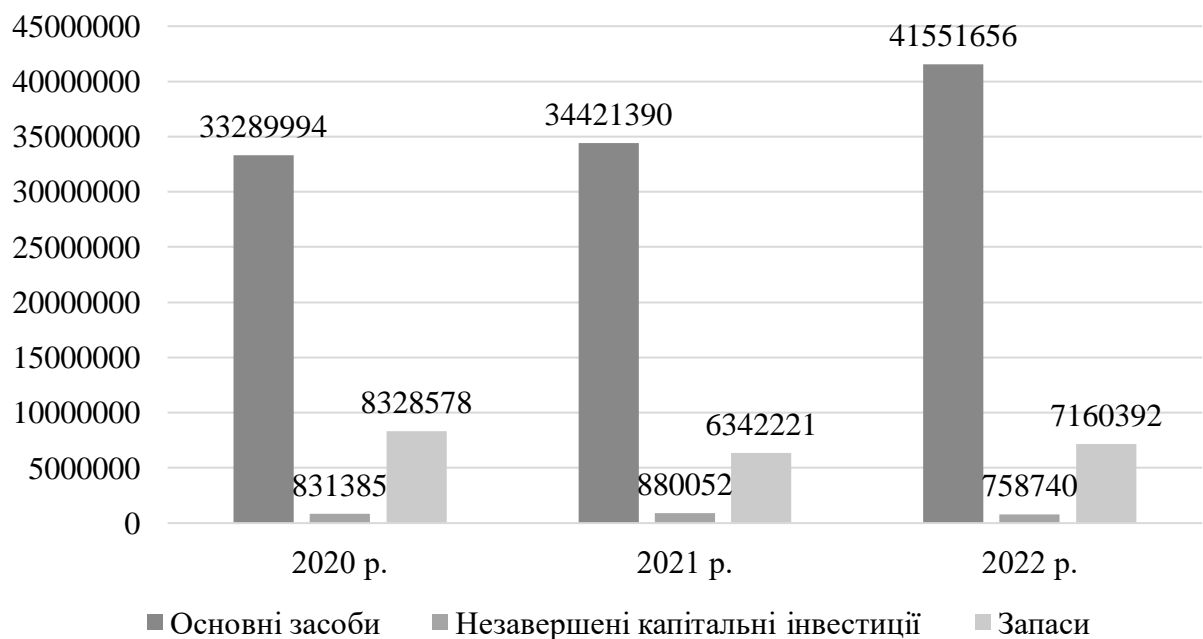


Рисунок 2.1 – Динаміка складових нефінансових активів Запорізького НДЕКЦ МВС України за 2020-2022 рр., грн

Нефінансові активи за період аналізу збільшилися на понад 16%, в основному за рахунок основних засобів (рис. 2.1).

У табл. 2.2 проаналізовані фінансові активи в розрізі періоду дослідження.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових активів Запорізького НДЕКЦ МВС України за 2020-2022 рр., грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	грн	%
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	6000	6000	×
Поточна дебіторська заборгованість:					
за розрахунками із соціального страхування	20642	122005	115480	94838	459,44
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:					
національній валюті	830219	878140	579668	-250551	-30,18
Фінансові активи разом	850861	1000145	701148	-149713	-17,60

Фінансові активи включають: грошові кошти, не обмежені для використання, та їх еквіваленти; дебіторську заборгованість, не призначену для перепродажу; фінансові інвестиції, що утримуються до погашення; фінансові активи, призначені для перепродажу; інші фінансові активи [47].

Запорізький НДЕКЦ МВС України мав довгострокову дебіторську заборгованість, поточну дебіторську заборгованість за розрахунками із соціального страхування, грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті.

Рис. 2.2 наочно відображає коливання фінансових активів, які в 2021 р. зросли,

а вже в 2022 р. суттєво зменшилися.

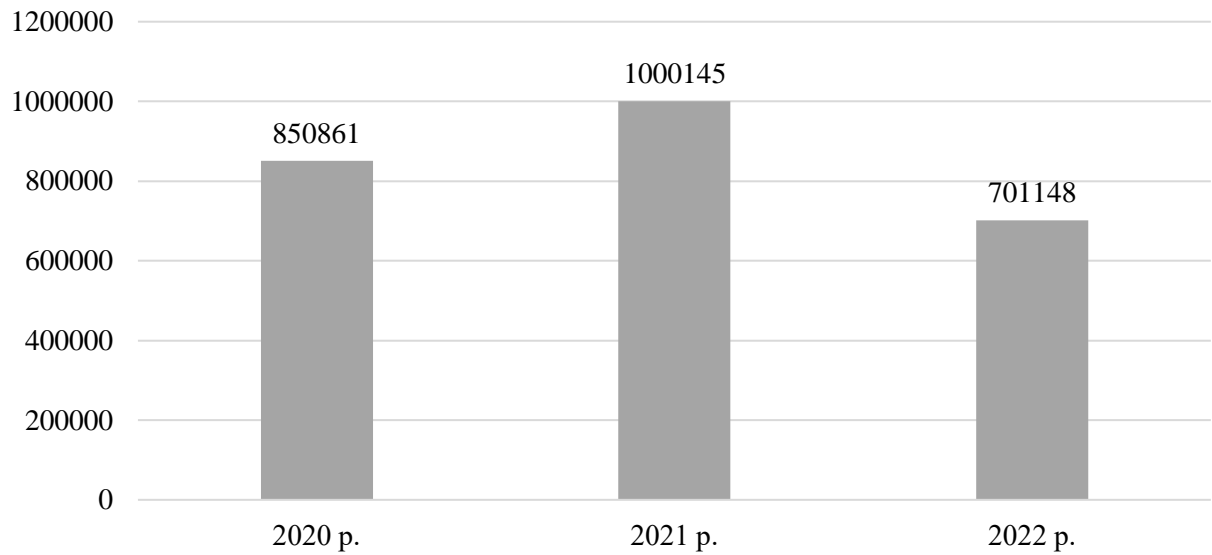


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових активів Запорізького НДЕКЦ МВС України за 2020-2022 рр., грн

Далі в табл. 2.3 проаналізуємо елементи витрат установи.

Таблиця 2.3 – Аналіз витрат Запорізького НДЕКЦ МВС України за 2020-2022 рр., грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	грн	%
Витрати на оплату праці	41462399	46042653	50345565	8883166	21,42
Відрахування на соціальні заходи	9185251	10189960	11115703	1930452	21,02
Матеріальні витрати	6928418	5461759	5529653	-1398765	-20,19
Амортизація	4434708	4708454	5447087	1012379	22,83
Інші витрати	464386	45441	122160	-342226	-73,69
Всього	62475162	66448267	72560168	10085006	16,14

Цікаво, що витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зростають майже пропорційно, тоді як матеріальні витрати зменшуються, що може свідчити про впровадження дистанційної роботи, проте найбільше

зменшилися в процентному вираженні інші витрати (рис. 2.3).

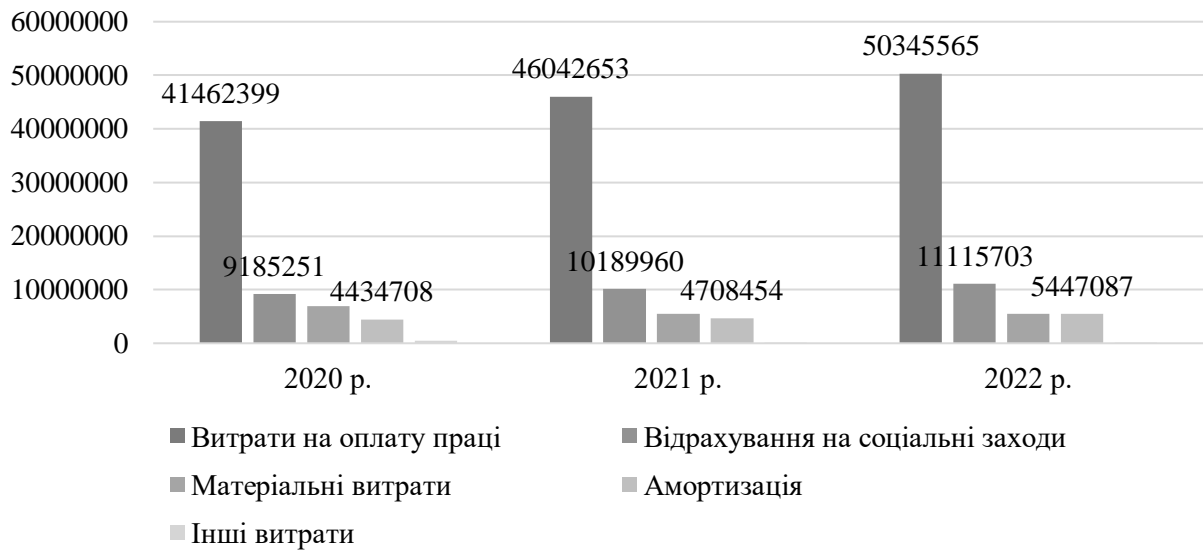


Рисунок 2.3 – Динамічні зміни елементів витрат Запорізького НДЕКЦ МВС України за 2020-2022 рр., грн

Тут варто уточнити, що витрати за обмінними операціями включають такі елементи витрат: оплата праці (заробітна плата, грошове забезпечення військовослужбовців); відрахування на соціальні заходи; матеріальні витрати (використання предметів, матеріалів, обладнання, інвентарю, медикаментів та перев'язувальних матеріалів, продуктів харчування тощо); амортизація; фінансові витрати (витрати суб'єкта державного сектору, пов'язані із запозиченнями згідно із законодавством: відсотки за користування кредитами, премія, дисконт за цінними паперами, витрати на обслуговування боргу тощо); інші витрати за обмінними операціями (курсові різниці, витрати, пов'язані з реалізацією активів, уцінка активів, втрати від зменшення корисності активів тощо) [26].

Провідне місце у вирішенні проблем займає організація і забезпечення кадрової безпеки персоналу, його лояльності та відданості підприємству як основний напрям підвищення ефективності управління підприємством. Тому треба належну увагу приділити організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

### 2.3 Вплив інноваційних технологій і пільг на організацію робочих місць Запорізького НДЕКЦ МВС України

Досліджений взаємозв'язок між інноваційними технологіями обґрунтування й ухвалення кадрових рішень із урахуванням можливості застосування соціальних пільг на організацію робочих місць персоналу. Зокрема, застосування інноваційних технологій забезпечення віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу, врахування соціальних пільг для тих категорій персоналу, що мають на них право, розвиток інклюзивності в організації робочих місць на підприємствах України.

Спочатку коронакриза активізувала розвиток інноваційних технологій, які б давали змогу оптимізувати процес обґрунтування й ухвалення кадрових рішень за умов, коли необхідно було забезпечити ефективну віддалену роботу персоналу. Виникало багато питань, як оперативної та дієвої організувати робочі місця персоналу, яким чином підвищити безпеку та зберегти здоров'я працівників під час прогресуючої пандемії. Нині пандемічна ситуація нормалізувалася, коронавірусні інфекції дещо вщухли, натомість із початку 2022 року маємо інше лихо, пов'язане з російським повномасштабним вторгненням [7].

Агресія ворога змусила багатьох українців стати внутрішньо переміщеними особами, спровокувала релокацію бізнесів і відповідних виробництв, але також дала новий поштовх для розвитку інноваційних технологій із забезпечення віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу з відповідним супроводом HR-менеджменту. До того ж, суттєво збільшилася кількість, з'явилися нові категорії персоналу, що мають зараз право на соціальні пільги. Це треба обов'язково враховувати при організації робочих місць персоналу, обґрунтуванні й ухваленні відповідних кадрових рішень.

Цілеспрямований вплив на персонал для підвищення продуктивності праці залишається сьогодні однією з найважливіших функцій HR-

менеджменту в усіх сферах соціальної взаємодії бізнесу та найманих працівників. Менеджери персоналу всіх рівнів працюють над оновленням існуючих систем мотивації, вдосконаленням технологій ухвалення стратегічних та оперативних рішень щодо налагодження міжособистісних, міжгрупових та інших видів комунікації, здійснюють пошук раціональних методів оцінювання якості трудового колективу та способів її підвищення [9].

Разом із цим перед українськими управлінцями постають складні питання, пов'язані з наслідками російської агресії проти нашої країни, а саме: зміна персоналу, спричинена мобілізацією, виїздом за кордон великої кількості працівників, поява значного числа дорослих і дітей з інвалідністю, стреси, хвороби, невизначеність тощо. Зрозуміло, що це зумовлює нові виклики перед суспільством, науковцями, підприємцями і державою, що полягають у необхідності розробки дієвих механізмів управління колективами, в складі яких є особи з особливими потребами через війну [16].

Автори Замула О. В., Замула О. О. й Угрімова І. В. зазначають, що держава опікується працевлаштуванням осіб з інвалідністю, але ця ініціатива має бути підтримана підприємництвом і громадськістю. Задача управлінців у цьому напрямі полягає у розробці програм розвитку персоналу, які мають включати не лише інструменти набуття працівниками професійних та спеціалізованих компетенцій. Вони мають бути орієнтовані на формування у персоналу цілісного уявлення як про техніко-економічні аспекти взаємодії в процесі реалізації своїх знань і вмінь з метою досягнення цілей організації, так і про соціальні та екологічні наслідки своєї поведінки. Отже, тренування та навчання персоналу має здійснюватися з урахуванням останніх наукових досягнень в сфері сталого розвитку, зокрема, в частині заохочення етичного ставлення до працівників з інвалідністю [3].

Важливою є державна підтримка ветеранських ініціатив із розвитку соціальних підприємств і бізнесу. Для України корисним є подальше вивчення та впровадження досвіду країн, що мають розвинену систему підтримки ветеранського підприємництва. Підсумовуючи наявну інформацію про стан



розвитку ветеранського підприємництва, напрями роботи над удосконаленням напряму українськими державними та недержавними інституціями, а також міжнародного досвіду [1], можна надати такі рекомендації:

- запровадження комплексних та тривалих програм підтримки ветеранського бізнесу;
- наявність доступу до інформаційної допомоги;
- фінансова допомога для створення та ведення ветеранського бізнесу;
- розширення можливостей доступу до бізнес-навчання;
- можливості для отримання консультацій та менторства;
- асоціації ветеранського бізнесу.

Щодо інклюзивності, то багато підприємств в Україні розвивають цей напрям соціальної підтримки осіб із особливими потребами. Ось лише один яскравий приклад. Schindler зобов'язується забезпечити інклюзивне робоче середовище, де різноманітні люди відчувають себе потрібними, щоб зібратися разом, щоб якнайкраще працювати та обслуговувати людей, які щодня користуються ліфтами, ескалаторами та рухомими доріжками: «Рішення для мобільності – це наш бізнес, і наші технічні фахівці щодня думають комплексно, встановлюючи ліфти, ескалатори або рухомі доріжки. Здібності бувають різними, тому за допомогою таких ініціатив, як наше зобов'язання Valuable 500, ми працюємо над поліпшенням того, як ми набираємо і залучаємо людей з обмеженими можливостями, і в цьому нам вже допомогли декілька місцевих програм» [5].

Варто зазначити, що Міністерство соціальної політики України за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Програми розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Швеції з метою забезпечення нагальних потреб громадян, які постраждали від російської військової агресії проти України, створено платформу «Допомога» [6].

Громадяни, в яких є потреба у допомозі щодо забезпечення продуктами харчування, засобами особистої гігієни, ліками, побутовими речами, одягом, пальним, транспортними та іншими послугами, мають можливість на

відповідному сайті в розділі «Отримати допомогу» залишити заявку на отримання допомоги, й у разі її обрання благодійником, громадяни отримають допомогу.

Внутрішньо переміщені особи пенсійного віку, особи з інвалідністю, діти з інвалідністю та інші особи, які перебувають у складних життєвих обставинах можуть отримувати соціальні послуги відповідно до чинного законодавства України за фактичним місцем проживання чи перебування.

Соціальний захист малозабезпечених сімей внутрішньо переміщених осіб, в тому числі багатодітних, забезпечується шляхом надання їм допомоги відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям». Важливим механізмом забезпечення соціального захисту населення під час оплати житлово-комунальних послуг залишається Програма житлових субсидій, яку максимально спрощено з метою доступності для внутрішньо переміщених осіб [63].

Шляхом надання житлових субсидій держава компенсує сім'ям частину витрат на оплату житлово-комунальних послуг. Зокрема, на сьогодні за рішенням комісій, утворених районними, районними у Києві державними адміністраціями, виконавчими органами міських, районних у містах (у разі їх утворення) рад житлова субсидія може призначатися одному з членів домогосподарства, які не зареєстровані в житловому приміщенні (будинку), але фактично проживають у ньому без укладеного договору найму (оренди) житла, якщо вони є внутрішньо переміщеними особами. У такому випадку склад домогосподарства декларується заявником (внутрішньо переміщеною особою) при зверненні за призначенням житлової субсидії [7].

Особливості трудових відносин із внутрішньо переміщеними особами зараз є проблемним і комплексним питанням, яке постійно перебуває в центрі уваги науковців і фахівців-практиків із менеджменту персоналу [4].

Заслуговує на увагу думка Юрченко Г. М., що для сучасного ринку праці в Україні характерним є зростання пропозиції та скорочення попиту на робочу силу, недостатня кількість робочих місць для висококваліфікованих

працівників та їх надлишок для представників робітничих професій, поширення тіньової зайнятості населення, збільшення кількості робочої сили старших вікових груп, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально незахищених категорій населення, головним фактором низького рівня працевлаштування яких є низька конкурентоспроможність.

Турбота про найбільш вразливих громадян вважається показником стабільності та цивілізованості держави, адже, не лише дає їм можливість почуватись дійсно повноцінними членами суспільства, але й робити посильний внесок у національний дохід на протигагу бюджетним видаткам на сплату виплат соціального захисту. Такий підхід є особливо важливим у контексті сучасної демографічної кризи та швидкого старіння економічно активного населення в Україні, оскільки збільшення чисельності економічно активного населення можливе шляхом інтенсивного включення соціально незахищених категорій населення до сфери зайнятості.

Державою можуть надаватися такі соціальні пільги для осіб із особливими потребами та роботодавців, які забезпечують їх інклюзію (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Державні соціальні пільги для осіб з особливими потребами та роботодавців, які забезпечують їх працевлаштування з інклюзією

Більше того, демократичні трансформації є умовою інтеграції України у європейський та світовий простір як рівноправного партнера. Це сприяє підвищенню реальної ціни робочої сили, активізації мотивів і стимулів до праці та підприємницької активності, відновлення в сучасних умовах зв'язку доходів із зростанням продуктивності праці та результативності підприємницької діяльності, а також забезпечує сприятливі умови для підприємницької ініціативи, направленої на створення нових робочих місць та виробництво якісних товарів [8].

Різноманіття перспектив, досвіду та талантів в колективі стимулює інновації, сприяє кращому ухваленню рішень і підвищує продуктивність праці. Щоб створити інклюзивну робочу атмосферу, потрібно активно включати усіх працівників, шанувати їхню унікальність та надавати рівні можливості для розвитку і кар'єрного зростання. Тож, інклюзія на робочому місці – це не просто зобов'язання перед суспільством, це можливість для кожного з нас бути частиною різноманітного та цінного колективу, де кожен принесе щось унікальне та важливе для загального успіху [2].

Отже, зараз в Україні всупереч украї несприятливим викликам через російсько-українську війну, або ж навіть у відповідь на ці форс-мажорні виклики, розвиваються інноваційні технології менеджменту персоналу, пов'язані із організації робочих місць для забезпечення ефективності віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу. Цифрові трансформації соціального забезпечення в тісній взаємодії влади з бізнесом дають змогу надавати соціальні пільги тим категоріям персоналу, які мають право на таке соціальне забезпечення та соціальний захист. Мають пільги також суб'єкти бізнесу, що розвивають інклюзивність і працевлаштовують працівників із особливими потребами. Хоча не все так оптимістично, як може видатися при побіжному аналізі цих проблемних питань, адже зустрічаються й прояви зловживань, і нові технології та цифрові трансформації віддаленої роботи, дистанційного навчання та соціальних пільг для персоналу на практиці виявляються неадаптованими до сучасних реалій, тому вони потребують

удосконалення та розвитку. Адже й означена сфера не є статичною, змінюючись повсякчас.

## Висновки до розділу 2

Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України є державною спеціалізованою установою судової експертизи, яка є територіальним підрозділом Експертної служби Міністерства внутрішніх справ України та належить до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України.

Основні завдання НДЕКЦ: 1) здійснення судово-експертної діяльності; 2) забезпечення в установленому порядку участі працівників НДЕКЦ як спеціалістів під час здійснення досудового розслідування та судового розгляду; 3) проведення експертних досліджень на договірних засадах з питань, що становлять інтерес для юридичних і фізичних осіб; 4) проведення сертифікаційних та інших випробувань, а також оцінки відповідності продукції, процесів і послуг, виконання інших робіт у разі призначення (уповноваження) НДЕКЦ органом сертифікації (оцінки відповідності) продукції (послуг); 5) проведення оцінки майна, майнових прав та здійснення професійної оціночної діяльності в межах повноважень, визначених законодавством; 6) забезпечення функціонування криміналістичного обліку та обліку знарядь кримінальних правопорушень, інших об'єктів; 7) забезпечення функціонування інформаційно-пошукових систем (у тому числі тих, що входять до єдиної інформаційної системи МВС), оброблення персональних даних у межах повноважень, визначених законом, забезпечення режиму доступу до інформації; 8) організація та забезпечення в установленому порядку професійного навчання та атестації працівників НДЕКЦ, які залучаються для проведення судової експертизи.

В фінансовому плані Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України не надто ефективний, однак свої

функції виконує належним чином. Витрати на заробітну плату щороку зростають, тож працівники отримують належну матеріальну винагороду за свою роботу.

Зараз в Україні всупереч украї несприятливим викликам через російсько-українську війну, або ж навіть у відповідь на ці форс-мажорні виклики, розвиваються інноваційні технології менеджменту персоналу, пов'язані із організації робочих місць для забезпечення ефективності віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу. Цифрові трансформації соціального забезпечення в тісній взаємодії влади з бізнесом дають змогу надавати соціальні пільги тим категоріям персоналу, які мають право на таке соціальне забезпечення та соціальний захист. Мають пільги також суб'єкти бізнесу, що розвивають інклюзивність і працевлаштовують працівників із особливими потребами. Хоча не все так оптимістично, як може видатися при побіжному аналізі цих проблемних питань, адже зустрічаються й прояви зловживань, і нові технології та цифрові трансформації віддаленої роботи, дистанційного навчання та соціальних пільг для персоналу на практиці виявляються неадаптованими до сучасних реалій, тому вони потребують удосконалення та розвитку. Адже й означена сфера не є статичною, змінюючись повсякчас.

### 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ ПЕРСОНАЛУ ЗАПОРІЗЬКОГО НДЕКЦ МВС УКРАЇНИ

#### 3.1 Можливості створення цифрових робочих місць і забезпечення їх ефективності

Цифрова трансформація, як глобальний тренд розвитку суспільства, безпосередньо впливає також і на організацію роботи управлінців як у бізнесі, так і в сфері публічного управління. Одним з новітніх цифрових механізмів удосконалення якості управління є впровадження технології цифрового робочого місця.

В Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України прямо передбачено створення цифрових робочих місць, як один з напрямів цифровізації економіки та суспільства. У документі дається визначення терміну «цифрове робоче місце» (далі – ЦРМ), під яким розуміється віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування та управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення для них більш сприятливих умов праці [37].

Зазначено, що в умовах цифрової трансформації робочі місця перестають бути прив'язаними до фізичних місць. Вони стають «цифровими», віртуальними, мобільними, тобто такими, що не потребують постійного перебування працівника на робочому місці. Концепція «цифрових робочих місць» поширюється надзвичайно швидко у бізнес-середовищі та позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, можливість працювати вдома, на відпочинку, тобто з будь-якого місця.

У публічній сфері ЦРМ має сприяти гнучкості в методах виконання посадових обов'язків публічними службовцями, стимулювати їх спільну роботу та взаємодію, підтримувати децентралізовані та мобільні робочі

середовища, використовувати різні цифрові технології для роботи. Перевагами цифрових робочих місць є зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження та багато інших, які виявляються під час практичного впровадження в конкретних умовах.

Таким чином на державному рівні в загальному вигляді визначено стратегію створення ЦРМ. В основі такої стратегії лежить розуміння того, що єдина постійна складова у сучасному соціальному середовищі це його зміна. Цифрова трансформація змінила принципи структурування в організаціях та способи управління суспільством. Хмарні сервіси прискорили темпи таких змін і водночас створили нові схеми роботи, які змінюють минулі організаційні моделі (Квітка et al, 2020). Працівники мають можливість працювати де, коли та у зручний для них спосіб. Для цього і потрібні ЦРМ.

Насьогодні активно розробляються концептуальні підходи до «цифрового робочого місця» та його ролі в організації роботи (дідіаі \уогкріасе). Зокрема, під цифровим робочим місцем розуміється віртуальний еквівалент фізичного робочого місця. Він вимагає ретельного планування та управління у зв'язку з його фундаментальною роллю у ефективності, залученості та здоровому робочому кліматі [68].

Поширеним є підхід, відповідно до якого ЦРМ – це інтегрована технологічна платформа, призначена для доставки додатків, даних та десктопів, а також керування такою доставкою. Воно дає співробітникам можливість доступу до додатків та даних у режимі реального часу на будь-якому пристрої з будь-якого місця, незалежно від того, де зберігається інформація: у хмарних сервісах або в центрі обробки даних. Найбільш успішні рішення для ЦРМ забезпечують відповідні відділи цифровізації, які мають надавати кінцевим користувачам можливості уніфікованої, контекстної та безпечної роботи [70].

Видимі частини ЦРМ – це технології та методи роботи, які дозволяють людям об'єднуватися, спілкуватися та взаємодіяти, не обов'язково перебуваючи віч-на-віч. ЦРМ включає всі технології, які люди використовують



з метою виконання роботи. Ці технології варіюються від НК-додатків до електронної пошти, миттєвих повідомлень, корпоративних соціальних комунікації та віртуальних зустрічей, інтернету та веб-конференцій. Тим не менш, саме акцент на співробітника робить ЦРМ чимось більшим, ніж просто збірним терміном для всіх зазначених технологій. Ефективне ЦРМ відокремлює роботу від фізичного розташування протягом більшої частини часу. Подібне «звільнення» людини має низку важливих наслідків не лише для того, де працюють люди, але й для того, як формуються команди та як люди збираються разом, щоб вирішити локальні проблеми.

Коли йдеться про ЦРМ, необхідно говорити, швидше за все, про нову стратегію організації роботи, яка поєднує в собі цифрові інструменти, місця, стилі роботи, культуру та навички, необхідні співробітникам (службовцям) для оптимального виконання роботи та обслуговування клієнтів (громадян) нових в умовах цифрового суспільства, що формується. За рахунок орієнтування робочого середовища на працівника стратегія використання ЦРМ дозволяє збільшити ефективність роботи завдяки використанню інтуїтивно зрозумілих та зручних інструментів та процесів. Таких інструментів дуже багато – від мобільних пристроїв та засобів для спільної роботи, до інтелектуальних систем та програм заохочення співробітників.

Очевидно, що цифрова трансформація призводить до модернізації технологій та перегляду процесів управління. Багато організацій розуміють, що в сучасному мінливому середовищі недостатньо просто підтримувати залучення співробітників. Стратегія використання ЦРМ скоріше орієнтована на збільшення гнучкості співробітників. Вона враховує методи роботи працівників, необхідні їм цифрові інструменти, навички, які вони мають розвивати, а також нову культуру праці. Саме комплексний підхід до створення ЦРМ місць допомагає організаціям забезпечити гнучкість команди, покращити взаємодію та збільшити залученість працівників за рахунок підвищення зручності їх роботи. Звичайно, мета будь-якої стратегії використання ЦРМ полягає у підвищенні зручності клієнтів – споживачів послуг.

Проте, співробітники з більшою готовністю взаємодіють та беруться за складні проєкти, якщо їхня робота їм подобається.

Інтелектуальні ЦРМ також можуть сприяти формуванню нового підходу до командної взаємодії, оскільки можуть забезпечувати ефект присутності поєднуючи такі цифрові елементи, як доповнена, віртуальна та змішана реальність, з іншими зоровими, слуховими та тактильними сенсорними елементами. Завдяки цьому виникає відчуття реальної присутності, яке може збільшити залучення віртуальних співробітників.

Ще однією перевагою ЦРМ є те, що платформи залучення працівників, системи заохочення та винагороди працівників можуть покращити їх робочий настрій. Технології штучного інтелекту, у тому числі віртуальні співрозмовники, віртуальні помічники та діалогові інтерфейси користувача, можуть допомогти співробітникам працювати інтелектуальніше і швидше завдяки автоматизації рутинних завдань. Цифрові системи, що використовують машинне навчання, можуть у запобіжному порядку надавати змістовий контент та консультації.

Інтелектуальні внутрішні кадрові інструменти можуть використовувати алгоритми зіставлення, щоб знаходити відповідні навички та ролі для конкретного проєкту. Поєднання всіх цих елементів допомагає співробітникам краще бачити зміст своєї роботи та ефективніше взаємодіяти з колегами, що також збільшує їхню залученість до робочого процесу.

Розуміння стратегії використання ЦРМ варіюється між організаціями. Тим не менш, по своїй суті вона включає три основні елементи: орієнтованість на людину; технології, що дозволяють її реалізувати; управління та проєктування.

Використання ЦРМ надає організаціям комплекс із п'яти можливостей: комунікації та залучення співробітників; сумісна праця; пошук та обмін знаннями; бізнес-додатки (орієнтовані на процеси, а також сервіси самообслуговування); мобільність – можливість працювати у потрібний час у потрібному місці.

Для забезпечення цих можливостей необхідні такі складові: стратегічне планування; операційне управління; проактивне залучення користувачів; високий рівень зручності на основі досвіду користувача; надійна, безпечна та гнучка технологія [38].

Модель ЦРМ за своєю сутністю є недирективною. Це означає що в організації не обов'язково мати корпоративну мережу, мобільні програми чи інші технології. Вони необхідні, але слід враховувати, що технології, які використовуються для надання послуг, згодом змінюватимуться відповідно до перебігу цифрової трансформації та зміни ролі та функцій організації.

Традиційно склалося так, що національний ринок праці при розробленні методології визначення кількісного та якісного складу робочої сили використовує здебільшого показники, пов'язані із зайнятістю або безробіттям населення. А отже, й обсяг ринку визначають за працездатним населенням з його обов'язковою ув'язкою із зайнятістю на фізичному робочому місці як вираженні праці. Проте поняття «робоча сила» охоплює не лише її стан (зокрема економічну активність населення, зайнятість, безробіття), а й потенційну спроможність, а саме, здатність людини до праці, не обмежену певними наявними фізичними характеристиками чи фактичною зайнятістю.

Ще з 2014 р. Державна служба статистики України внесла зміни до методології дослідження зайнятості, які відповідають вимогам 17-ї Міжнародної конференції статистиків праці (МКСП) щодо переходу до вимірювання зайнятості на основі робочих місць [15]. Тому для отримання всеосяжної характеристики ринку праці за результатами обстеження робочої сили важливо враховувати його потенційний резерв у вигляді пропозиції робочих місць.

Останнім часом стають дедалі помітнішими стрімкі зміни на ринку праці, пов'язані з появою віртуальної зайнятості та застосуванням цифрових технологій, цифровізація кардинально змінює багато сфер діяльності, в тому числі й усталену уяву про фізичне робоче місце. Поширення карантинних заходів, пов'язаних із пандемією коронавірусу, а також військовий стан ще

більше вплинули на ці динамічні тенденції, коли працівники завдяки онлайн-технологіям активно використовують гнучкі способи та види зайнятості.

Як наслідок, інформаційно-цифрова трансформація, в тому числі й ринку праці, ставить ряд проблем, пов'язаних із обліком та реєстрацією обсягу праці у всіх її сучасних формах і проявах: дистанційна та надомна зайнятість, праця в режимі онлайн і офлайн, інтелектуальна та віртуальна діяльність тощо. Ці та інші форми зайнятості завдяки багатьом факторам, а особливо завдяки розвитку і широкому застосуванню цифрових технологій набувають дедалі масштабнішого характеру, змінюючи традиційне уявлення про зайнятість як форму вираження праці на фізичному робочому місці. Сьогодні можна впевнено стверджувати, що сучасна зайнятість не вимагає спеціально відведеного фізичного робочого місця у традиційному форматі, водночас саме робоче місце стає мірилом загальної зайнятості.

Отже, як можемо спостерігати, завдяки поширенню цифрових технологій нині робочі місця перестають бути прив'язані до певної фізичної території і стають цифровими, віртуальними, мобільними, тобто такими, що не потребують для виконання праці постійного перебування працівника у чітко визначеному місці розташування.

Аналіз останніх досліджень. Узагальнюючи наукову літературу за напрямом дослідження, доцільно звернути увагу насамперед на дослідження науковців Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, а також інші дослідження цього напрямку [6]. За поширеним тлумаченням, зайнятість населення є наслідком наявності робочих місць і як фізичних одиниць, і як стимулів, що визначають масштаби та співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці. Оскільки вважається, що структура зайнятості в економіці в цілому відображає структуру наявних робочих місць, кожне з яких потребує відповідного матеріального забезпечення (наявності певного набору засобів праці, працівника відповідної кваліфікації тощо), останнім часом питанням регулювання ринку праці на основі створення робочих місць приділяється підвищена увага.

Незважаючи на те, що сучасна наукова література багато уваги приділяє питанням організації робочого місця як основного елемента виробництва, більшість праць містить узагальнені та нечіткі роз'яснення щодо механізмів фіксації робочих місць. Поза увагою залишається багато актуальних питань і проблем науково-методичного спрямування, пов'язаних безпосередньо з методами визначення, опису, класифікування, структурування, атестації, реєстрації, обстеження, нормування робочих місць, у тому числі цифрових.

Аналізуючи різноманітність та багатогранність визначень робочого місця, слід зазначити, що вони не можуть забезпечити повною інформацією та надати відповіді на безліч запитань щодо методології обліку всіх сучасних видів цифрових робочих місць. Тому необхідні подальші дослідження й розробки у цьому напрямі.

Слід повернути увагу до методологічних проблем визначення та застосування сучасного поняття цифрового робочого місця в національній системі законодавчо-нормативного та науково-методичного опису ринку праці України.

Останнім часом значного поширення набувають так звані цифрові (віртуальні, віддалені) робочі місця, які забезпечують можливість робітникам працювати у будь-який час доби з будь-якого місця планети, застосовуючи у своїй роботі цифрові технології. Такі робочі місця для підприємства є повноцінною альтернативою придбанню й налаштуванню комп'ютерної техніки, програмного забезпечення; вони характеризується гарантованою продуктивністю відповідного устаткування та дозволяють підприємству заощадити значну кількість часових і фінансових ресурсів, а також забезпечити високу ефективність його бізнес-процесів [7].

Проте нині не існує методологічно чіткого визначення поняття «цифрове робоче місце» на ринку праці України. І хоча поняття «робоче місце» є доволі поширеним у різних нормативно-правових документах і науково-методичній літературі, його формальні визначення та загальне розуміння є неповними і не відповідають практиці сьогодення. Значною мірою з цієї причини останнє

поняття в описі ринку праці використовується переважно метафорично, а не як категорія. Не відкидаючи права дослідників застосовувати це поняття для пояснення власної позиції, такий підхід можна вважати недостатнім для використання у прийнятті та реалізації рішень у сфері політики зайнятості в умовах конкуренції інтересів сторін соціального діалогу.

А відсутність належної кате-горизації не дозволяє вбудувати це поняття у сучасні наукові системи пояснення та моделювання економічних, соціальних і політичних процесів, значуще пов'язаних зі сферою зайнятості, а також використовувати його для розроблення необхідних класифікацій і стандартів у сфері трудових відносин з метою організації соціального діалогу та державного регулювання.

Сучасні реалії ринку праці виявляють суттєві методологічні проблеми щодо визначення поняття, а також реєстрації та обліку як цифрових робочих місць, так і робочих місць у їх традиційному розумінні. Зокрема, згідно із Законом України «Про зайнятість населення», робоче місце визначається тим самим терміном (робоче місце – це місце, що з погляду логіки є повтором), який змінюється залежно від появи трудового договору: це місце (приміщення), на якому працівник постійно чи тимчасово перебуває в процесі трудової діяльності (робоче місце – це місце де працівник працює) і яке визначене, зокрема, на підставі трудового договору (контракту) [8].

Тобто відповідно до законодавчого визначення, по-перше, найманий працівник, який працює без оформлення, не займає робочого місця; по-друге, вакантне робоче місце, на яке потрібен працівник, не може вважатися робочим місцем. Сутність подібних трактувань свідчить про невідповідність поданого визначення робочого місця дійсності.

Окремо у зазначеному Законі надано визначення вакансії – вільної посади (робочого місця), на яку може бути працевлаштована особа. При цьому вакансія прирівнюється до вільної посади, передбаченої штатним розписом у вигляді робочого місця. Іншими словами, виявляється, що робоче місце має бути одночасно і посадою, а також що вакансія все-таки є робочим місцем, що

необхідно врахувати у його визначенні. Підтвердженням цьому слугують, наприклад, такі статті зазначеного Закону [8]: стаття 37, де йдеться про діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні та співпрацюють з територіальними органами центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення і трудової міграції, шляхом укладення договорів про співпрацю за окремими напрямками діяльності, у тому числі для обміну даними про вільні робочі місця (вакансії); ст. 12, де зазначається, що кожен має право на безоплатне одержання інформації про пропонування і попит на робочу силу, зокрема про вільні робочі місця (посади); у пункті 2 частини другої статті 22, де, поміж іншим, декларується, що центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, забезпечує функціонування Єдиної інформаційно-аналітичної системи, зокрема формує базу даних про вільні робочі місця (посади) на підставі інформації, що надійшла від роботодавців та суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні.

Недосконалою виглядає і спроба визначити у вищевказаному Законі поняття «нове робоче місце», а саме: «... робоче місце, яке створене у зв'язку із створенням нового суб'єкта господарювання (крім того, що створений шляхом припинення) або збільшенням штатної чисельності працівників за умови відсутності скорочення (зменшення) середньомісячної чисельності за попередні 12 місяців, а також створене шляхом модернізації або зміни технології виробництва, що потребують нових знань, навичок та вмінь працівника» [8]. Це визначення знову ж таки пов'язує нове робоче місце із зайнятістю, коли йдеться про те, що робоче місце може бути створене внаслідок збільшення штатної чисельності працівників.

Результати теоретичного аналізу свідчать про усталеність положення, що створеним вважається робоче місце, на яке прийнятий працівник, а моментом створення – факт його працевлаштування. Зокрема, такий підхід міститься у методиці моніторингу створення робочих місць, затвердженій постановою

Кабінету Міністрів України від 12.04.2006 р. № 512 [9], яка, своєю чергою, має низку суперечностей і невизначеностей.

Незважаючи на те, що створення робочих місць і розширення зайнятості тісно та безпосередньо пов'язані, ці процеси можуть бути неодноразовими. Збільшення зайнятості часто відбувається і за рахунок прийому працівників на робочі місця запасу або резерву (наприклад за рахунок використання обладнання, що простоювало), а її скорочення – при збереженні кількості фізичних робочих місць через створення тих самих резервів. Тому створення фізичних робочих місць не завжди спричиняє зростання зайнятості.

Підхід, за якого існує лише одна умова створення робочого місця – прийом на нього працівника, є неповним. Він фактично дає змогу створювати робочі місця без їх фізичного утворення: для цього достатньо після звільнення особи з існуючого робочого місця прийняти на нього іншу особу. Саме це відбувалося в Україні у 2005-2009 рр. під час виконання урядової програми щодо створення 5 млн робочих місць (щорічно по 1 млн).

Отже очевидно, що загальноприйнятий підхід до визначення створення робочого місця за фактом прийому на нього працівника є некоректним і недостатнім. Існує лише одна умова створення нового робочого місця, коли це робоче місце має бути у фізичному сенсі новим, тобто якого не існувало раніше [57]. Методичні рекомендації щодо визначення робочих місць містять тлумачення, що робоче місце працівника характеризується наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт чи установчих функцій [10].

При цьому основою визначення робочого місця є функціональний розподіл праці у взаємозв'язку із засобами праці, що дозволяє розглядати робоче місце як місце прикладання робочої сили працівників. Іншими словами, робоче місце працівника – це певна зона, де працівник перебуває і працює із застосуванням у процесі роботи різних технічних та інших засобів.



Одразу виникає запитання про місце та засоби, наприклад для інтелектуальної розумової праці або для дистанційної зайнятості, коли працівник виконує роботу, не перебуваючи на своєму фізичному робочому місці (інтернет-торгівля, онлайн-послуги тощо). При цьому трудова діяльність працівника може здійснюватися, а отже, його робоче місце – розташовуватися на підприємстві чи вдома, з використанням відповідних технічних засобів або без їх використання [18].

Наступне запитання виникає щодо інших місць застосування різних технічних засобів під час дистанційної зайнятості (у транспорті, у торговельному центрі тощо), оскільки дистанційна зайнятість, а отже, цифрове робоче місце можуть мати будь-яке місцезнаходження, де є можливість використання відповідних цифрових технологій.

Відповідно до пункту 4 частини третьої статті 50 Закону України «Про зайнятість населення» [8], роботодавці зобов'язані подавати територіальним органам центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, інформацію про попит на робочу силу (вакансії). Тобто роботодавці мають подавати інформацію щодо вакансій або незайнятих робочих місць, а фактично – незайнятих посад. Якщо під час реорганізації або ліквідації підприємства чи установи разом зі звільненням працівника ліквідується його посада (робоче місце), то відповідна інформація про вакансію буде взагалі відсутньою. Тому слід розрізняти поняття «робоче місце» і «посада», які певною мірою схожі, але не тотожні.

Згідно зі ст. 32 Кодексу законів про працю України, посада працівника може фактично не змінюватися, хоча його робоче місце може змінитися (при переміщенні працівника на інше робоче місце або за доручення йому працювати на іншому механізмі або агрегаті у межах посади, обумовленої трудовим договором) [11]. Проведені дослідження науково-методичної літератури свідчать, що існуючі визначення поняття «робоче місце» пов'язують, як правило, або з матеріально-речовою, або з соціально-трудовою

його сутністю [5; 13]. Тобто сучасні вітчизняні дослідники, аналізуючи проблематику робочих місць у контексті зайнятості населення, розглядають її за двома основними аспектами: фізичним та економічним. Під фізичним робочим місцем зазвичай розуміють сукупність певної частини фізичного простору і технічних засобів, що призначаються для здійснення виробництва товарів і послуг. Економічне робоче місце уявляють як сукупність матеріально-речових, економічних і соціальних умов забезпечення зайнятості одного працівника. Фізичне робоче місце набуває якості економічного внаслідок забезпечення ресурсами, фондом оплати праці, обіговими засобами, соціальними умовами тощо [6; 12].

Поява нових форм зайнятості працівників (дистанційна, віртуальна, проєктна, фріланс, аутсорсинг, аутстафінг та ін.), а також застосування у сфері зайнятості сучасних інформаційно-цифрових технологій сприяють тому, що дедалі частіше на робочих місцях долаються традиційні бар'єри у поділі праці, а самі робочі місця формуються під завдання й компетенції працівника, під певну технологію тощо.

Тому наразі варто розглядати робоче місце не лише як чітко визначену фізичну територію з певними соціально-економічними умовами та засобами праці, а скоріше як сам процес виконання певного завдання, поставленого роботодавцем, за певну винагороду. Тобто робочим місцем можна вважати сукупність умов, поставлених роботодавцем працівникові, виконання яких передбачає процес реалізації поставлених цілей самого роботодавця [1].

Окрім цього, з методологічного погляду цифрове робоче місце як економічну категорію слід розглядати як сукупність процесів і умов для взаємодії робочої сили та капіталу, що уможлиблюють працю як діяльність з допомогою насамперед цифрових технологій.

Причому до умов праці належать не лише фізичні характеристики робочого місця (місце розташування, температурні, світлові, площинні показники тощо) і не тільки економічні параметри (розмір заробітної плати, режим праці, тривалість робочого часу тощо), а й соціальні пільги та

стандарти. Адже відомо, що для працівників важливим є забезпечення підприємством соціального пакета, починаючи від електронних лікарняних листів (так, деякі підприємства не дають згоду на їх оплату) і закінчуючи мережею власних лікарень, дитячих садочків, магазинів, перукарень, їдалень тощо. Тому при визначенні цифрового робочого місця необхідно враховувати не лише його фізичні й економічні, а і соціальні та цифрові характеристики.

У сучасних реаліях високотехнологічного виробництва, оснащеного складною та багатофункціональною цифровою технікою, необхідно виробити актуальний науковий підхід до розроблення чіткої концепції цифрового робочого місця. Її основою мають стати узагальнені характеристичні ознаки такого робочого місця, які можуть бути використані у подальшому аналізі та відповідних структурних дослідженнях [7].

Вільне цифрове робоче місце (вакансія, новостворене робоче місце) або зайняте робоче місце (штатна посада, аутстафінг, аутсорсинг, віртуальне робоче місце) і тип (вид) зайнятості (повна, неповна, вимушена часткова, дистанційна, надомна тощо).

Професія працівника, який має зайняти або займає дане робоче місце (необхідно розробити ключі відповідності робоче місце – професія за Класифікатором професій (КП)).

Заробітна плата (показник має відповідати дійсності та чинному законодавству).

Місто (регіон) місцезнаходження робочого місця.

Вид економічної діяльності підприємства, на якому знаходиться дане робоче місце (за Класифікацією видів економічної діяльності);

Інструкція цифрового робочого місця (повний деталізований опис робіт, які мають виконуватися на даному робочому місці із зазначенням всіх необхідних матеріально-технічних засобів цифровізованого виду праці тощо.

Додатковими ознаками цифрового робочого місця можуть слугувати, наприклад, вимоги до працівника, який повинен зайняти чи займає це робоче місце: рівень освіти; досвід роботи; підвищення кваліфікації (стажування);

проходження атестації тощо.

На думку експертів, можливість нести витрати на фінансування основних засобів виробництва та обігових коштів є необхідною, але недостатньою умовою процесу модернізації системи робочих місць. Вирішальне значення при цьому має потенційний попит на конкретну продукцію, який залежить від потреб та купівельної спроможності вітчизняних і закордонних споживачів. За наявності відповідного попиту першорядне значення для створення додаткових робочих місць належить інвестиційному процесу. Такі інвестиції потребують постійного стимулювання і захисту [1].

Враховуючи недостатність показників аналізу й оцінки ефективності використання робочих місць, згідно з вищезазначеними Методичними рекомендаціями щодо визначення робочих місць, набуттю ними інноваційного характеру має сприяти розроблена система показників ефективності відтворення основних засобів, що передбачає критерії та ознаки рівня продуктивності, в тому числі цифрових робочих місць, які доцільно об'єднати у чотири групи: неефективні, малоефективні, ефективні й абсолютно ефективні [14].

У методах опису, оцінювання й аналізу цифрових робочих місць необхідно враховувати нетотожність понять «робоче місце», «вакансія», «посада» і відповідно їх класифікувати, обліковувати та структурувати. Особливо слід звернути увагу на такі актуальні питання, як дистанційна та надомна зайнятість, нормування та цифровізація праці. Зважаючи на динамічне віртуальне робоче середовище із практично постійною присутністю працівника в інформаційних мережах, що вже стало реальністю, гаджети наступного покоління можуть забезпечити людям нескінченні робочі місця з налаштованими віртуальними робочими екранами, дошками та іншими інструментами для візуалізації. Такі робочі місця теж потребують обліку й аналізу.

Завдяки тому, що на основі використання цифрових технологій

організації та підприємства здатні покращити свою внутрішню та зовнішню ефективність, а також спростити, здешевити й наблизити дані до реальності, видимі зміни сучасного цифрового робочого місця включають [13]: перехід від рутинних і повторюваних шаблонів роботи до неповторюваної роботи (електронний запис процесів); більшу можливість контролю завдяки електронним засобам фіксації праці; нові способи роботи, такі як краудсорсінг, розподіл роботи між виконавцями та мікроробота (виконання через інтернет невеликих завдань у межах проєктів) тощо.

Оскільки актуальність створення цифрових робочих місць є беззаперечною, ця дефініція має набути чітких характеристик, які відповідають реальності та можуть бути використані поряд із фізичними, економічними, соціальними ознаками робочого місця при описі процесів виробництва, обслуговування й управління.

Методологічне визначення цифрового робочого місця має враховувати такі характеристики, як професія працівника, вид і тип його зайнятості, ступінь цифровізації, кількість устаткування на робочому місці, вид економічної діяльності підприємства, регіон та ін. Необхідна нова стратегія праці на цифровому робочому місці, яка повинна базуватися на поєднанні законодавчих і економічних механізмів, тобто поєднанні законодавчих дій, соціального діалогу, корпоративної соціальної відповідальності та економічного стимулювання [16]. Отже, на найближчу перспективу в національній системі опису ринку праці доцільно враховувати стратегічні орієнтири створення нових цифрових робочих місць, зокрема трансформацію існуючих робочих місць у цифрові робочі місця, підготовку відповідних ініціатив для стимулювання переходу на цифрові робочі місця з використанням відповідних новітніх технологій тощо.

Аналіз законодавчо-нормативних і науково-методичних джерел щодо сутності поняття «робоче місце» засвідчив відсутність його чіткого систематизованого визначення, яке має відповідати об'єктивній дійсності та реаліям сучасних процесів.

Наразі можна визнати появу нового терміна «цифрове робоче місце», що трактується як віртуальний еквівалент фізичного робочого місця. При цьому головною умовою такого цифрового робочого місця є відповідне цифрове (електронне, мобільне) обладнання і застосування цифрової технології, яка не виключає й виконання фізичної праці та може бути її доповненням. Так, цифровим робочим місцем можуть бути як цифрові платформи, так і електронна пошта, засоби миттєвих повідомлень, корпоративні соціальні мережі та інструменти для проведення віртуальних зустрічей. Основними елементами структури цифрового робочого місця є пристрої доступу та інфраструктура цифрових комунікацій.

Тому вирішення методологічних проблем визначення, обліку й обстеження цифрових робочих місць здатне наблизити дані про ринок праці до реальної життєдіяльності суспільства, дозволить пришвидшити, спростити, здешевити та зробити більш точними процеси збирання та аналізу інформації. У майбутньому успішними стануть ті ринки праці, які зламають бар'єри між працівниками, робочими місцями й цифровими технологіями та розширять можливості праці на робочому місці, дозволивши їй бути ефективною та творчою незалежно від місцезнаходження. У цих процесах цифрові технології є каталізатором нових видів праці та зайнятості населення, що з часом надають усе більші можливості для життєдіяльності людини.

Перспективними напрямками дослідження мають стати концептуальні питання методології визначення, аналізу та ефективності цифрових робочих місць на ринку праці України та Запорізького НДЕКЦ МВС України зокрема.

### 3.2 Атестація в організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України

Найбільш повним є визначення атестації робочих місць за умовами праці як системи періодичного обліку, дослідження й оцінювання на конкретному робочому місці шкідливих і небезпечних факторів виробничої сфери і

трудового процесу, які впливають на здоров'я і працездатність людини в перебігу її трудової діяльності з метою приведення умов трудової діяльності працівників у відповідність з вимогами законодавства з охорони праці, розроблення організаційних, технічних, економічних і соціальних заходів з метою поліпшення умов трудової діяльності, а також отримання працівниками пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах [1].

Виходячи із засадничих положень національного законодавства, критично оцінюючи зарубіжний досвід і враховуючи теоретичні доробки науковців, суттєвими ознаками атестації робочих місць за умовами праці є її зміст, мета, об'єкти та суб'єкти.

Основними функціями атестації робочих місць за умовами праці є: захисна, запобіжна, компенсаційна й організаційно-технічна. Атестації робочих місць за умовами праці відводиться провідна роль в системі робіт з охорони праці на підприємствах та в організаціях. У відповідності до Конституції України першочерговими завданнями держави є гарантування права на належні, безпечні і здорові умови праці, попередження професійних захворювань, виробничого травматизму, ліквідація шкідливих виробничих факторів.

Роботодавці повинні забезпечити безпеку й гігієну праці своїх працівників у всіх питаннях, пов'язаних з роботою, включаючи попередження виробничих ризиків, забезпечення потрібною інформацією й навчанням, а також надання необхідної організації й коштів.

Впровадження належних заходів по створенню безпечних і здорових умов праці має здійснюватися на підставі таких загальних принципів, як уникнення можливих ризиків; оцінювання ризиків, яких не можна уникнути; боротьба з їх джерелами; адаптація роботи до індивідуальних характеристик працівників; адаптація до технічного прогресу; заміна небезпечних виробничих процесів на безпечні або менш небезпечні; здійснення узгодженої і зрозумілої політики попередження, що охоплювала б технологію, організацію роботи, умови праці, соціальні відносини, а також вплив факторів, пов'язаних

з виробничим середовищем; пріоритет колективних заходів захисту над індивідуальними; надання відповідних інструкцій працівникам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Характеризуючи ступінь наукової розробленості проблематики атестації робочих місць, слід врахувати, що дана тема вже неодноразово аналізувалася такими авторами, як Л. І. Лазор, М. В. Ранцев, М. В. Щеколдіна, І. К. Дмитрієва, Н. Б. Болотіна, О. О. Лакіза, С. О. Іванов, В. І. Щербина, О. М. Обушенко, Д. Гордієнко. у підручниках, монографіях, періодичних виданнях. Проте, додаткового вивчення потребують специфічні особливості атестації в різних галузях промисловості, розгляду та розв'язання проблем, обумовлених недосконалістю нормативно-правової бази.

Варто дослідити теоретичні підходи до атестації робочих місць; виявлення основних проблем, пов'язаних з її проведенням та визначення шляхів їх вирішення. В законодавчих документах і в економічній науці існують різні трактування категорії «атестація робочих місць» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Трактування категорії «атестація робочих місць»

Автор	Трактування категорії
Л. І. Лазор	Під атестацією робочих місць розуміє періодичне визначення їх відповідності (а) передовому техніко-технологічному й організаційно-економічному рівню, (б) техніці безпеки й (в) умовам для належного виконання працівником своїх трудових обов'язків
І. Шамшина	Атестація робочих місць за умовами праці – це комплексне оцінювання всіх факторів виробничого середовища і трудового процесу й супутніх соціально-економічних факторів, що впливають на здоров'я і працездатність працівників у процесі їх трудової діяльності
Л. Амелічева, С. Чернецька	Атестацію робочих місць називає дієвим інструментом для оцінювання умов праці на цих місцях з метою виявлення шкідливих і (або) небезпечних виробничих факторів
О. Лакіза	При атестації робочих місць за умовами праці йдеться не тільки про оцінювання останніх на робочому місці, а й про оцінювання важкості й напруженості трудової діяльності людини, тобто про 66 умови праці трудівника, зайнятого на атестовуваному робочому місці

Аналіз чинного законодавства дає підстави для виокремлення основних етапів процедури проведення атестації робочих місць, зокрема, створення атестаційної комісії та визначення її завдань, складу; формування



атестаційною комісією всієї потрібної правової й нормативно-довідкової бази; дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу; оцінювано робочого місця за умовами праці; підведення підсумків, оформлення результатів атестації робочих місць за умовами праці.

За результатами атестації складається перелік робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, працівникам яких підтверджено право на пільги й компенсації, передбачені законодавством; пропонується встановити пільги й компенсації за рахунок коштів підприємства; з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи з їх поліпшення.

Враховуючи важливість завершального етапу атестації робочих місць розроблені 10 важливих кроків, які необхідно здійснити на підприємстві на завершальному етапі атестації робочих місць за умовами праці.

Слід акцентувати увагу на таких процедурних моментах як.

Ознайомлення працівників, зайнятих на атестованих робочих місцях, з картами умов праці має здійснюватись під підпис (крок 1).

Якщо карту умов праці складено на декілька аналогічних робочих місць, то її повинні підписати всі працівники, які зайняті на цих робочих місцях.

За результатами атестації робочих місць мають бути складені переліки а) робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, працівникам яких підтверджено право на пільги і компенсації, передбачені законодавством (погоджують з профспілкою підприємства); б) робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, працівникам яких пропонується встановити пільги і компенсації за рахунок коштів підприємства; в) робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи з їх поліпшення (крок 2).

Потім ці переліки схвалюються на засіданні. Потім ці переліки схвалюються на засіданні атестаційної комісії, додаються до наказу по закладу про результати атестації робочих місць, а також до колективного договору закладу.

За результатами атестації атестаційна комісія повинна розробити план заходів щодо поліпшення умов праці та оздоровлення працівників з урахуванням переліку робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи з їх поліпшення, а також пропозицій, що надійшли від атестаційних комісій структурних підрозділів та окремих працівників. До цього плану включають заходи, для розроблення і впровадження яких не треба залучати сторонні організації та фахівців. У цьому плані зазначають джерела фінансування заходів, терміни виконання і конкретних виконавців (крок 3).

Розроблення проекту наказу про результати атестації робочих місць за умовами праці, у якому надається оцінка проведеної роботи з атестації робочих місць та затверджуються її результати. У наказі слід також відобразити доручення керівника закладу окремим фахівцям/структурним підрозділам закладу, наприклад, кадровій службі внести записи до трудових книжок працівників, додати до трудових книжок витяги з наказу тощо (крок 4).

Підготовка пакету документів для звітування про проведenu роботу з атестації робочих місць на засіданні атестаційної комісії. До пакету документів мають увійти всі матеріали атестації робочих місць – накази, протоколи засідань атестаційної комісії, карти умов праці, протоколи, договори, переліки тощо (крок 5).

Схвалення результатів атестації робочих місць за умовами праці на засіданні атестаційної комісії. Для схвалення результатів атестації робочих місць атестаційна комісія закладу повинна провести засідання, на якому: а) заслухати звіт про проведenu роботу з атестації робочих місць; б) схвалити складені за результатами атестації робочих місць переліки та план заходів щодо поліпшення умов праці та оздоровлення працівників; в) розглянути підготовлений проект наказу про результати атестації робочих місць (крок 6).

Видання наказу про результати атестації робочих місць за умовами праці та ознайомлення з ним працівників. керівник підприємства по завершенні роботи з атестації робочих місць за умовами праці на підставі звіту про

проведену роботу з атестації робочих місць та протоколу засідання атестаційної комісії (підсумкового) видає наказ, в якому надається оцінка проведеної роботи та затверджуються її результати (крок 7). Інформація про результати атестації робочих місць та план заходів щодо поліпшення умов праці має бути доведена до відома всіх працівників підприємства.

Внесення кадровою службою до трудових книжок працівників записів про проведену атестацію та витягів з наказу (крок 8). Витяги з наказу по закладу про результати атестації робочих місць за умовами праці додаються до трудової книжки працівників, професії та посади яких внесено до переліку робочих місць, виробництв, професій і посад з пільговим пенсійним забезпеченням працівників.

Внесення змін до колективного договору (крок 9). Атестація робочих місць за умовами праці, за результатами якої працівникам встановлено пільги і компенсації за роботу із шкідливим і важкими умовами праці, а також розроблено заходи щодо поліпшення умов праці, є підставою для внесення відповідних змін до колективного договору.

Керівник підприємства зобов'язаний забезпечити збереження матеріалів атестації робочих місць протягом 50 років (крок 10).

Дослідження світового досвіду правового регулювання атестації (оцінювання) робочих місць за умовами праці свідчить про те, що в діяльності міжнародного співтовариства у сфері охорони праці є сприяння кожній державі у постійному її вдосконаленні для попередження випадків виробничого травматизму і професійних захворювань, підвищення якості оцінювання професійних ризиків і небезпек, а також боротьби проти них і запобігання загибелі людей на виробництві.

Національні програми охорони праці ґрунтуються на принципах оцінювання небезпечних і шкідливих виробничих факторів і ризиків, а також управління ними. Від роботодавця вимагається забезпечити безпеку й гігієну праці працівників у всіх питаннях, пов'язаних з роботою, включаючи попередження виробничих ризиків і забезпечення інформації й навчання,

надання необхідної їй організації й коштів. Якщо для цього він запрошує зовнішні компетентні служби або окремих осіб, це не звільняє його від відповідних обов'язків.

Роботодавцеві належить упроваджувати вказані заходи на підставі таких загальних принципів як уникнення ризиків; оцінювання ризиків, яких не можна уникнути; боротьба з їх джерелами; адаптація роботи до індивідуальних характеристик працівників, особливо щодо проектування робочих місць, вибору виробничого обладнання, робочих і виробничих методів, щоб, полегшити монотонну роботу, а також роботу із заданим виробничим ритмом і знизити її вплив на здоров'я; адаптація до технічного прогресу; заміна небезпечних виробничих процесів на безпечні або менш небезпечні; вироблення узгодженої й чіткої політики попередження, яка охоплювала б технологію, організацію роботи, умови праці, соціальні відносини, а також вплив факторів, пов'язаних з виробничим середовищем; пріоритет колективних заходів захисту над індивідуальними; надання відповідних інструкцій працівникам.

У багатьох зарубіжних країнах для реалізації прав громадян на здорові й безпечні умови праці, що відповідають вимогам норм, правил та інструкцій з охорони праці здійснюється атестація (оцінювання) робочих місць. Вона становить собою комплекс заходів, що вживаються з метою оцінювання умов праці, важкості й напруженості трудового процесу на робочих місцях і травмонебезпечності обладнання, виявлення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, а також приведення умов праці, важкості й напруженості трудового процесу у відповідність до нормативно встановлених державою вимог.

Залежно від держави атестації підлягають умови праці всіх робочих місць підприємства або тільки певної їх групи, тобто робочих місць: з несприятливими, шкідливими й небезпечними та іншими особливими умовами праці, на яких працівникам, установлюються пільги й компенсації, передбачені законодавством; зарезервованих для працевлаштування осіб, які

потребують соціального захисту й зазнають труднощі в пошуку роботи; на яких зайняті інваліди; зазначених у списках виробництв, організацій, робіт, професій, посад і показників, що дають право на пенсію на пільгових умовах та ін.

Періодичність проведення атестації встановлюється підприємством, але не рідше одного разу у 5 років. Позачергова атестація провадиться: у разі зміни законодавства, що вимагає її проведення; при зміні умов праці внаслідок обставин, визнаних чинним законодавством значимими; з ініціативи наймача або профспілки; на вимогу компетентного державного органу. Відповідальність за своєчасне її проведення покладається на керівника підприємства. Результати атестації є матеріалами суворої звітності й підлягають зберіганню протягом тривалого часу (50 і більше років).

В залежності від країни, оцінювання умов праці здійснюється або виключно роботодавцем, або роботодавцем разом зі спеціальною атестуючою організацією, залученою ним на підставі цивільно- правового договору.

Для організації і проведення цієї процедури наймач створює атестаційну комісію, до складу якої рекомендується включати працівників підрозділів з охорони праці, представників профспілки та інших осіб із числа визначених законодавством. Комісія організовує проведення, керівництво й контроль за проведенням атестації на всіх її етапах.

Оцінювання відповідності умов праці вимогам її охорони включає в себе оцінювання: відповідності умов праці гігієнічним нормативам; травмонебезпечності робочих місць; забезпеченості працівників засобами індивідуального захисту; комплексне оцінювання умов праці на робочих місцях [27].

Вимірювання та дослідження рівнів шкідливих і небезпечних факторів виробничого середовища проводяться спеціальними лабораторіями. Результати атестації робочих місць за умовами праці у багатьох зарубіжних країнах використовуються: для інформування й ознайомлення працівників з умовами праці на робочих місцях; оцінювання професійних ризиків; контролю

над станом умов праці робочих місць і правильним забезпеченням працівників засобами захисту; планування і вжиття заходів з безпеки й поліпшення умов праці; установлення працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими й небезпечними умовами праці, пільг і компенсацій; визначення видів і форм санітарно-побутового обслуговування й медичного забезпечення працівників, їх обсягу й умов їх надання; установлення процедур обов'язкового соціального страхування працівників від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань та ін.

Працівники, на робочих місцях яких провадилась атестація, повинні бути ознайомлені з підсумковими документами за її результатами в письмовій формі. Системний аналіз практичного досвіду проведення атестації робочих місць за умовами праці в Україні та напрямків його вдосконалення, дозволяє сформулювати основні напрями удосконалення проведення атестації робочих місць за умовами праці.

Доцільно у випадках, коли йдеться про пільги й компенсації за рахунок коштів підприємств недержавної форми власності, у питанні атестації робочих місць слід зберегти основні положення чинного законодавства. Коли ж йдеться про пільги й компенсації, передбачені законодавством і про пільги й компенсації за рахунок коштів державних підприємств та організацій, національному нормотворцеві слід більш відповідально поставитися до впорядкування згаданих суспільних відносин.

Нормативно-правовому забезпеченню мають підлягати такі основні етапи процедури проведення атестації робочих місць, як створення атестаційної комісії; здійснення організаційно-підготовчих дій; дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу; оцінювання робочого місця за умовами праці; підведення підсумків та оформлення результатів атестації робочих місць за умовами праці.

Для підвищення якості атестації робочих місць за умовами праці шляхом забезпечення незалежності і професійності її проведення доцільно запровадити в Україні інститут атестуючих організацій – юридичних осіб, що

відповідають вимогам для здійснення діяльності у сфері атестації робочих місць за умовами праці, тобто мати у штаті певну чисельність сертифікованих спеціалістів певного профілю і кваліфікації; володіти організаційно-технічними ресурсами, необхідними для вимірювання й подальшого дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу тощо.

### Висновки до розділу 3

Вирішення методологічних проблем визначення, обліку й обстеження цифрових робочих місць здатне наблизити дані про ринок праці до реальної життєдіяльності суспільства, дозволить пришвидшити, спростити, здешевити та зробити більш точними процеси збирання та аналізу інформації. У майбутньому успішними стануть ті ринки праці, які зламають бар'єри між працівниками, робочими місцями й цифровими технологіями та розширять можливості праці на робочому місці, дозволивши їй бути ефективною та творчою незалежно від місцезнаходження. У цих процесах цифрові технології є катализатором нових видів праці та зайнятості населення, що з часом надають усе більші можливості для життєдіяльності людини.

Перспективними напрямками дослідження мають стати концептуальні питання методології визначення, аналізу та ефективності цифрових робочих місць на ринку праці України та Запорізького НДЕКЦ МВС України зокрема.

Нормативно-правовому забезпеченню мають підлягати такі основні етапи процедури проведення атестації робочих місць, як створення атестаційної комісії; здійснення організаційно-підготовчих дій; дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу; оцінювання робочого місця за умовами праці; підведення підсумків та оформлення результатів атестації робочих місць за умовами праці.

Для підвищення якості атестації робочих місць за умовами праці шляхом забезпечення незалежності і професійності її проведення доцільно запровадити в Україні інститут атестуючих організацій – юридичних осіб, що

відповідають вимогам для здійснення діяльності у сфері атестації робочих місць за умовами праці, тобто мати у штаті певну чисельність сертифікованих спеціалістів певного профілю і кваліфікації; володіти організаційно-технічними ресурсами, необхідними для вимірювання й подальшого дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу Запорізького НДЕКЦ МВС України.



## ВИСНОВКИ

Питанням організації робочих місць персоналу в умовах дистанційної роботи, що через російсько-українську війну стає все більш поширеною в Україні, варто приділяти належну увагу. Бо подекуди ці аспекти роботи персоналу можуть бути не в пріоритеті, бо ті, хто працюють удома, мають опікуватися своїми робочими місцями самостійно.

Це так лише деякою мірою. Ефективний менеджмент має за сучасних умов забезпечувати робочі місця персоналу новими інформаційними технологіями як найважливішою складовою, про яку слід постійно пам'ятати, звісно не говорячи вже про безпеку персоналу, яка завжди має бути на першому місці.

Різноманітні процеси трансформації, такі як розвиток інформаційних технологій, глобалізація економічних процесів, розширення сфери послуг, воєнні обмеження, сприяють переходу від традиційної моделі зайнятості до гнучких форм праці.

Такі можливості надає насамперед дистанційна робота. Ця тенденція зумовлена не лише розвитком сучасних форм менеджменту праці. Важливою стає здатність швидко адаптуватися та реагувати на зміни. Головною умовою успішного управління персоналом є дотримання керівництвом тенденцій у сфері управління трудовими ресурсами.

Керівництво компаній повинно адаптуватись до нових реалій та змінити підхід до HR функцій, включити «HR-інтелект» та дивитись на виклики з творчої сторони, зі сторони інновацій. Наукова організація робочих місць та їх планування враховуючи науково-обґрунтовані методи та прийоми праці, які виключають усі зайві й непродуктивні елементи з трудового процесу, є першочерговим завданням організації та обслуговування робочих місць, без чого неможливо досягти високого економічного результату.

Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр

МВС України є державною спеціалізованою установою судової експертизи, яка є територіальним підрозділом Експертної служби Міністерства внутрішніх справ України та належить до сфери управління Міністерства внутрішніх справ України.

Основні завдання НДЕКЦ: 1) здійснення судово-експертної діяльності; 2) забезпечення в установленому порядку участі працівників НДЕКЦ як спеціалістів під час здійснення досудового розслідування та судового розгляду; 3) проведення експертних досліджень на договірних засадах з питань, що становлять інтерес для юридичних і фізичних осіб; 4) проведення сертифікаційних та інших випробувань, а також оцінки відповідності продукції, процесів і послуг, виконання інших робіт у разі призначення (уповноваження) НДЕКЦ органом сертифікації (оцінки відповідності) продукції (послуг); 5) проведення оцінки майна, майнових прав та здійснення професійної оціночної діяльності в межах повноважень, визначених законодавством; 6) забезпечення функціонування криміналістичного обліку та обліку знарядь кримінальних правопорушень, інших об'єктів; 7) забезпечення функціонування інформаційно-пошукових систем (у тому числі тих, що входять до єдиної інформаційної системи МВС), оброблення персональних даних у межах повноважень, визначених законом, забезпечення режиму доступу до інформації; 8) організація та забезпечення в установленому порядку професійного навчання та атестації працівників НДЕКЦ, які залучаються для проведення судової експертизи.

В фінансовому плані Запорізький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України не надто ефективний, однак свої функції виконує належним чином. Витрати на заробітну плату щороку зростають, тож працівники отримують належну матеріальну винагороду за свою роботу.

Зараз в Україні всупереч украї несприятливим викликам через російсько-українську війну, або ж навіть у відповідь на ці форс-мажорні виклики, розвиваються інноваційні технології менеджменту персоналу,

пов'язані із організацією робочих місць для забезпечення ефективності віддаленої роботи та дистанційного навчання персоналу. Цифрові трансформації соціального забезпечення в тісній взаємодії влади з бізнесом дають змогу надавати соціальні пільги тим категоріям персоналу, які мають право на таке соціальне забезпечення та соціальний захист. Мають пільги також суб'єкти бізнесу, що розвивають інклюзивність і працевлаштовують працівників із особливими потребами. Хоча не все так оптимістично, як може видатися при побіжному аналізі цих проблемних питань, адже зустрічаються й прояви зловживань, і нові технології та цифрові трансформації віддаленої роботи, дистанційного навчання та соціальних пільг для персоналу на практиці виявляються неадаптованими до сучасних реалій, тому вони потребують удосконалення та розвитку. Адже й означена сфера не є статичною, змінюючись повсякчас.

Вирішення методологічних проблем визначення, обліку й обстеження цифрових робочих місць здатне наблизити дані про ринок праці до реальної життєдіяльності суспільства, дозволить пришвидшити, спростити, здешевити та зробити більш точними процеси збирання та аналізу інформації. У майбутньому успішними стануть ті ринки праці, які зламають бар'єри між працівниками, робочими місцями й цифровими технологіями та розширять можливості праці на робочому місці, дозволивши їй бути ефективною та творчою незалежно від місцезнаходження. У цих процесах цифрові технології є каталізатором нових видів праці та зайнятості населення, що з часом надають усе більші можливості для життєдіяльності людини.

Перспективними напрямками дослідження мають стати концептуальні питання методології визначення, аналізу та ефективності цифрових робочих місць на ринку праці України та Запорізького НДЕКЦ МВС України зокрема.

Нормативно-правовому забезпеченню мають підлягати такі основні етапи процедури проведення атестації робочих місць, як створення атестаційної комісії; здійснення організаційно-підготовчих дій; дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу; оцінювання робочого

місця за умовами праці; підведення підсумків та оформлення результатів атестації робочих місць за умовами праці.

Для підвищення якості атестації робочих місць за умовами праці шляхом забезпечення незалежності і професійності її проведення доцільно запровадити в Україні інститут атестуючих організацій – юридичних осіб, що відповідають вимогам для здійснення діяльності у сфері атестації робочих місць за умовами праці, тобто мати у штаті певну чисельність сертифікованих спеціалістів певного профілю і кваліфікації; володіти організаційно-технічними ресурсами, необхідними для вимірювання й подальшого дослідження факторів виробничого середовища і трудового процесу Запорізького НДЕКЦ МВС України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз системи соціального захисту ветеранів та військовослужбовців : посіб. Київ : Національний фонд на підтримку демократії, 2022. 142 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Баранник Л. Б. Соціальний захист громадян : навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. і перероб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2017. 246 с.
4. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2021/42.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf) (дата звернення: 25.08.2023).
5. Бончужна Є. Менеджмент соціальних послуг в умовах війни : посіб. Київ : Громадська організація «Українська волонтерська служба», 2023. 66 с.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
7. Вишневецька С. В. Особливості робочого місця осіб, які працюють поза місцезнаходженням роботодавця: правові аспекти. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2023. № 1. С. 105–111.
8. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
9. Гервас О. Г. Ергономіка : навч.-метод. посіб. Умань : Візаві. 2011. 130 с.
10. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2006. 559 с.

11. Дащаківська О. Ю., Максименко К. М., Стельмах С. С. Спільно до нових послуг. Керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах : посіб. Київ, 2021. 72 с.

12. Державне стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія / за заг. ред. Л. С. Захаркіної. Суми : Сумський державний університет, 2019. 200 с.

13. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 25.08.2023).

14. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал аграрних підприємств в умовах діджиталізації: стратегії та механізми розвитку : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 374 с.

15. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Підвищення рівня добробуту населення та ефективності системи соціального захисту як пріоритетні напрями соціально-економічної політики держави. *Україна: аспекти праці*. 2021. № 4. С. 15–19.

16. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України : монографія. Київ : Алерта, 2017. 608 с.

17. Карковська В. Я. Розвиток кадрової безпеки органів державної влади : монографія. Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2020. 343 с.

18. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Спецвипуск. С. 131–134.

19. Кобзін Д., Левкіна Г., Луньова О., Черноусов А. Оцінювання потреб ВПО у громадах : метод. посіб. Харків : Харківський інститут соціальних досліджень, 2020. 246 с.

20. Коваль С. П. Методологічні проблеми визначення цифрових робочих місць на ринку праці України. *Статистика України*. 2022. № 3-4. С. 135–142.

21. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата

звернення: 28.08.2023).

22. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневіська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

23. Кузьменко В. М. Атестація робочих місць за умовами праці на підприємствах АПК. *Науковий вісник таврійського агротехнологічного університету*. 2013. Вип. 3. С. 208–215.

24. Ладик В. Є. Мобінг на робочому місці: як протидіяти насильству на роботі. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2022. № 2. С. 146–153.

25. Линенко А. В., Василенко І. А. Вплив інноваційних технологій кадрових рішень із урахуванням соціальних пілг на організацію робочих місць персоналу. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : монографія / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т. 12. С. 45–55.

26. Линенко А. В., Душин Б. О. Технології розробки управлінських рішень в об'єднаннях підприємств. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. м. Умань, 18 листопада 2021 р. Умань : Візаві, 2021. С. 476–479.

27. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи. Теорія і практика : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Каравела, 2022. 296 с.

28. Мазуров С. А. Макроекономічні аспекти створення високопродуктивних робочих місць в промисловості України. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 5–9.

29. Маршавін Ю. М. Модернізація системи робочих місць як основа забезпечення продуктивної зайнятості населення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 2. С. 7–11.

30. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

31. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Міжнародний досвід надання соціальних виплат. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://surl.li/mxfxo> (дата звернення: 25.08.2023).

32. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2020. 268 с.

33. Новікова О. Ф. Методологічні підходи до оцінки впливу процесу цифровізації економіки на попит і пропозицію робочих місць. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 251–261.

34. Новіченко Н. Цифрові робочі місця в системі управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. С. 20–23.

35. Омельченко С. О. Соціальна робота: реалії та виклики часу : навч.-метод. посіб. Слов'янськ : Вид-во Б. І. Маторіна, 2021. 219 с.

36. Основи управління командами та проєктами в ІТ. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LITS+ITPM101+FREE\\_2021\\_T1/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:LITS+ITPM101+FREE_2021_T1/about) (дата звернення: 28.08.2023).

37. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

38. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

39. Портал «Кадровий експерт». URL: <https://kadrex.com.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

40. Портал Дія. Соціальний захист. URL: <https://guide.diia.gov.ua/thematic-area/sotsialnyi-zakhyst> (дата звернення: 25.08.2023).

41. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

42. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФАУ, 2015. 517 с.

43. Практичні рекомендації з визначення потреб населення об'єднаної територіальної громади у соціальних послугах : посіб. Київ : Проєкт «Розвиток соціальної згуртованості в Україні шляхом посилення регіонального та місцевого соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та



інших осіб, які постраждали від конфлікту», 2019. 72 с.

44. Прохоренко О., Брінь П., Ковшик В. Наслідки переходу на дистанційну форму організації праці: ставлення керівників та працівників. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. С. 227–242.

45. Сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

46. Сайт Державної служби України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2023).

47. Сайт Запорізького НДЕКЦ МВС України. URL: <http://ndekc.zp.ua/p/71-pro-ndekc/index0.html> (дата звернення: 28.08.2023).

48. Сайт Федерації роботодавців України. URL: <http://fru.ua/ua> (дата звернення: 28.08.2023).

49. Система соціального захисту в Україні : навч. посіб. / Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. О. О. Матрос. Умань : Візаві, 2021. 175 с.

50. Соціальне підприємництво. Створення успішного соціального підприємства : навч. посіб. Київ : Українська соціальна академія, 2021. 163 с.

51. Соціальні допомоги постраждалим від війни. Інформація про виплати, допомогу та отримання статусу ВПО. URL: <https://groshi.edopomoga.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

52. Соціальні права : посіб. із практики застосування Європейської конвенції з прав людини. Рада Європи & Європейський суд з прав людини, 2022. 75 с.

53. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 335 с.

54. Ткаченко Л. Г. Використання реєстрових даних у статистичних дослідженнях зайнятості. *Статистика України*. 2022. № 1. С. 82–89.

55. Точило К. С. Особливості здійснення контролю за виконанням

працівниками трудових обов'язків при нетипових формах зайнятості. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 212–215.

56. Уманська В. Г., Школьна Д. Р. Особливості організації контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 935–939.

57. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

58. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).

59. Утвенко В. В. Система соціального забезпечення та соціальної підтримки : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 248 с.

60. Федотова Т. А., Колеченко Д. О. Ефективна організація робочих місць на підприємствах. *Глобальні та поточні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 716–719.

61. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825> (дата звернення: 28.08.2023).

62. Шевчук О. А. Кадрова логістика : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 с.

63. Шлайфер М. Б., Микитин О. З. Розвиток інформаційного забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 148–155.

64. Яковлев О. А. Стан наукової розробки сутності та призначення атестації робочих місць за умовами праці в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Вип. 6. Т. 1. С. 182–186.

65. Cardona M., Neas K. Supporting Child and Student Social, Emotional, Behavioral, and Mental Health Needs. U. S. Department of Education, 2021. 103 p.

66. Cardona P., Rey C. Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. 156 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049633.pdf> (дата звернення: 28.08.2023).

67. HR на війні. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobotnikiv-doslidzhennya-30062022-6878> (дата звернення: 28.08.2023).

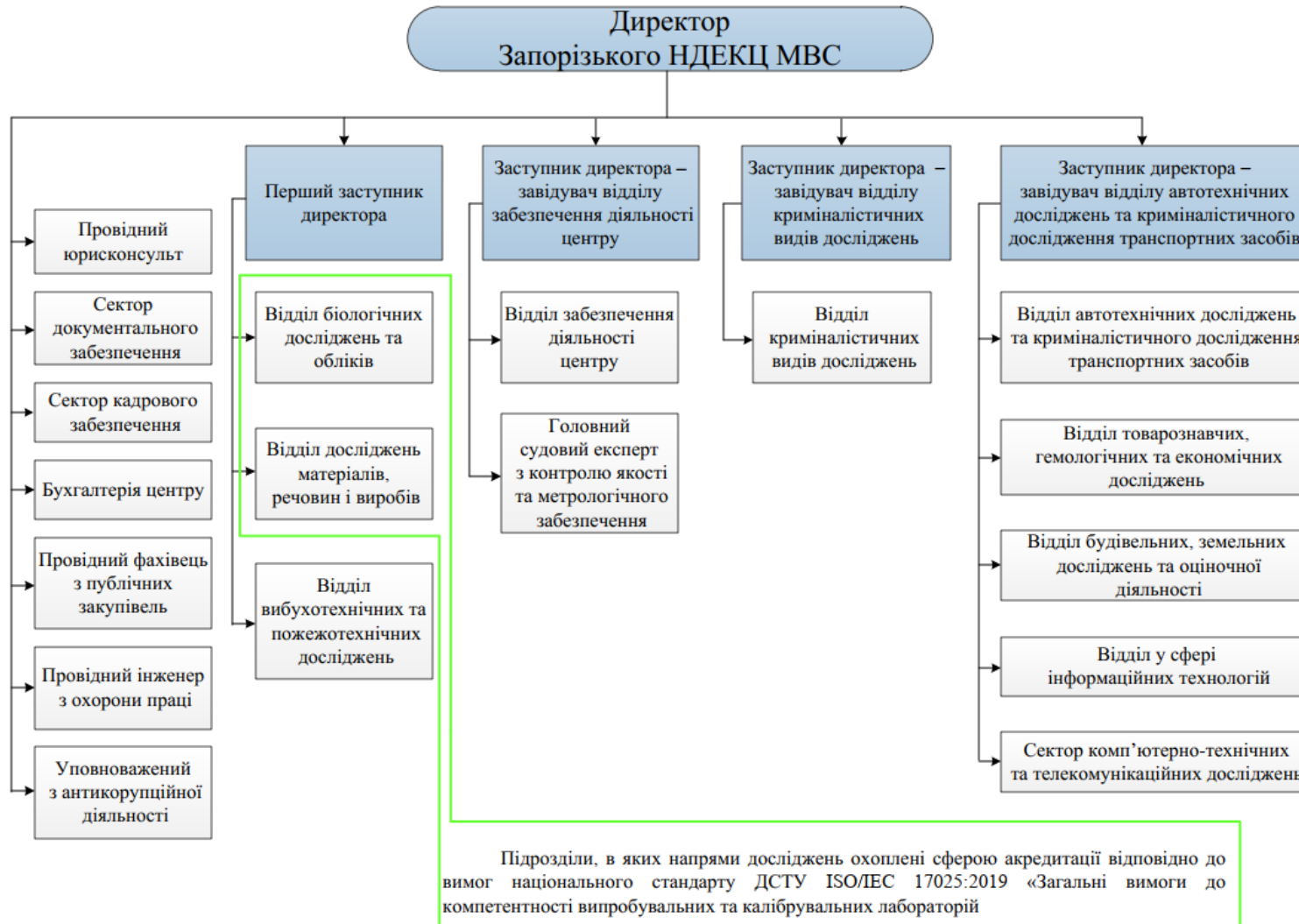
68. Kremer M., Went R., Engbersen G. Better Work: The Impact of Automation, Flexibilization and Intensification of Work. Cham : Springer, 2021. 204 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048390.pdf> (дата звернення: 28.08.2023).

69. Leading People and Teams. URL: <https://www.coursera.org/programs> (дата звернення: 28.08.2023).

70. Marugan A. P., Marquez F. P. Decision-Making Management: A Tutorial and Applications. 4th ed. Cambridge : Elsevier, 2018. 148 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/ScienceDirect/0046119.zip> (дата звернення: 28.08.2023).

## ДОДАТОК А

### Організаційна структура управління Запорізького НДЕКЦ МВС України [47]



## ДОДАТОК Б

Акредитація Запорізького НДЕКЦ МВС України

### НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З АКРЕДИТАЦІЇ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ОРГАН УКРАЇНИ З АКРЕДИТАЦІЇ

## АТЕСТАТ ПРО АКРЕДИТАЦІЮ



Зареєстрований у Реєстрі

12 серпня 2023 року

за № 20982

дійсний до 11 серпня 2028 року

Дата первинної акредитації: 12 серпня 2013 року

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З АКРЕДИТАЦІЇ УКРАЇНИ ЦИМ ЗАСВІДЧУЄ  
КОМПЕТЕНТНІСТЬ

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЕКСПЕРТНО-  
КРИМІНАЛІСТИЧНИЙ ЦЕНТР МВС УКРАЇНИ»**

69068, м. Запоріжжя, вул. Аваліані 19а

2	5	5	7	3	0	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---

(Код ЄДРПОУ)

ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT;  
ISO/IEC 17025:2017, IDT) У СФЕРІ:

Молекулярно-генетичні дослідження, дослідження піротехнічних сумішей,  
дослідження наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів.

Сфера акредитації визначена додатком до цього атестата.

Додаток є невід'ємною частиною цього атестата і складається з 09 аркушів.

В.о. директора



Сергій КОСТЮК

бульвар Тараса Шевченка, будинок 23, м. Київ, 01032

Зареєстровано у журналі обліку за № 1508 А

НААУ є підписантом: 1) Угоди EA MLA у сферах «Випробування», «Калібрування», «Сертифікація продукції», «Сертифікація персоналу», «Сертифікація систем менеджменту», «Інспектування» та «Медичні лабораторії»; 2) Угоди ILAC MRA у сферах «Випробування», «Калібрування», «Інспектування» та «Медичні лабораторії»; 3) Угоди IAF MLA у сферах «Сертифікація продукції», «Сертифікація персоналу», «Сертифікація систем менеджменту».

## ДОДАТОК В

Схематична інтерпретація підходу 5S до організації робочих місць, який рекомендовано запровадити в Запорізькому НДЕКЦ МВС України





**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Василенко Ігор Анатолійович, студент 2 курсу магістратури, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 051 Економіка, освітня програма Управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти bumbolbee23@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення організації робочих місць персоналу Запорізького НДЕКЦ МВС України» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) \_\_\_\_\_