

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: _____ « Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства» _____

Виконала: здобувач 5 курсу, групи ЗУП-5-1

Осташевський Павло Олексійович

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО
«09» жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Осташевського Павла Олексійовича

1. Тема роботи «Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства»

керівник роботи к. е. н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

затвержені наказом закладу вищої освіти від 24.05.2024 р. № 372-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 08.06. 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ГРЕТА».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом промислового підприємства та використання інформаційних технологій.

Розділ 2. Інформаційне забезпечення управління персоналом ПАТ «ГРЕТА».

Розділ 3. Впровадження інформаційних технологій в сфері управління персоналом

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 17 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Осташевський Павло Олексійович

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мазник Ліана Валеріївна

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему «Застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства», 073 «Менеджмент», НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, 2024, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Робота викладена на 110 сторінках і містить 19 рисунків та 17 таблиць.

Метою роботи є розгляд основних технологій та питань, пов'язаних з автоматизацією систем управління персоналом на сучасному етапі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становлять методи спостереження, порівняльного та статичного аналізу, а також наукові дослідження, представлені у графічній та табличній формі.

У роботі розглянуто визначення основних інформаційних технологій у сфері управління людськими ресурсами; виявлено проблеми при впровадженні пакетів прикладних програм для управління персоналом; визначено сутності кадрової політики; визначено загальні завдання автоматизації в управлінні персоналом; визначено роль інформаційних технологій в управлінні людськими ресурсами; описані та проаналізовані основні методи управління людськими ресурсами; продемонстровано шляхи вирішення проблем автоматизації управлінських функцій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи управління персоналом промислового підприємства та використання інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом промислового підприємства ПАТ «ГРЕТА».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, інформаційне забезпечення, управління людськими ресурсами, ринкова економіка, кадри.

ABSTRACT

Diploma thesis on the topic "Application of information technologies in enterprise personnel management", 073 "Management", NATIONAL UNIVERSITY OF FOOD TECHNOLOGY, 2024, Kyiv.

The thesis consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of used sources.

The Diploma thesis is laid out on 110 pages and contains 19 figures and 17 tables.

The purpose of the Diploma thesis is to consider the main technologies and issues related to the automation of personnel management systems at the current stage.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the Diploma thesis is the methods of observation, comparative and static analysis, as well as scientific research presented in graphic and tabular form.

The Diploma thesis considers the definition of the main information technologies in the field of human resources management; problems were identified when implementing packages of application programs for personnel management; the essence of personnel policy is defined; the general tasks of automation in personnel management are defined; the role of information technologies in human resources management is determined; the main methods of human resources management are described and analyzed; ways of solving the problems of automation of management functions are demonstrated.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical foundations of personnel management of an industrial enterprise and the use of information technologies.

The object of the study is the personnel management processes of the industrial enterprise GRETA PJSC.

Keywords: personnel, personnel management, information support, human resources management, market economy, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	10
1.1 Персонал підприємства як економічна категорія	10
1.2 Управління персоналом підприємства	17
1.3 Інформаційне забезпечення системи управління персоналом	33
1.4. Сутність, структура та основні критерії застосування інформаційних технологій	53
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ГРЕТА»	61
2.1 Характеристика підприємства	61
2.2 Аналіз персоналу підприємства.....	62
2.3. Впровадження інформаційних технологій в сфері управління персоналом	75
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	84
3.1. Пріоритетні напрями розвитку системи управління персоналом підприємства	84
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих методів управління людськими ресурсами.....	92
3.3. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні.....	96
ВИСНОВОК.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
Додатки.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. Безперервний розвиток науки та інформаційних систем призвів до їх проникнення в різні сфери. Сьогодні немає жодної компанії, діяльність якої не була б комп'ютеризована. Персональні комп'ютери є невід'ємною частиною процесу управління.

Інформатизація у сфері управління трудовими ресурсами та економічними процесами є необхідною і значно знижує ризик економічних помилок та фінансових витрат. У зв'язку з цим підприємства можуть отримати додаткові переваги, і в той же час вони мотивовані працювати більш ефективно, оскільки робоча сила є одним з основних ресурсів будь-якого підприємства. Тому ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від того, наскільки добре налагоджена і функціонує система управління персоналом.

Впровадження інформаційної системи управління економічними процесами, пов'язаними з людськими ресурсами на підприємстві, забезпечує швидкий і безперервний потік документів і фінансових потоків, що дозволяє співробітникам заощадити додатковий робочий час за рахунок скорочення часу, що витрачається на аналіз документів, а також на створення і розробку нових стратегій управління персоналом. Це забезпечує більш точну та повну інформацію про процеси компанії, що дозволяє більш точно здійснювати процес планування та уникати можливих помилок в управлінні як компанією в цілому, так і окремими структурними елементами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як А. Кібанов, І. Герчикова, А. Карпов, Г. Куліков, М. Винокуров, Р. Гутгарц, А. Пархомов, І. Слюсаренко, Л. Лозовський та ін., опублікували низку статей, присвячених питанням ефективного управління персоналом та управління трудовими ресурсами.

Серед них - оптимізація процесу підбору персоналу та скорочення часу,

необхідного для обробки відповідних даних, зниження витрат на оплату праці, збереження психологічного здоров'я та підвищення мотивації персоналу. Вирішення цих та інших проблем потребує нових науково-технічних розробок та досліджень, що базуються на попередньому досвіді.

Тому дослідження щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах за допомогою інформаційних систем є надзвичайно важливими та актуальними в умовах критичної соціально-економічної ситуації в Україні.

Сьогодні розвиток ринкової економіки зумовлює необхідність автоматизації систем управління персоналом, що дає змогу підприємствам досягти позитивних організаційних, економічних та соціальних результатів.

Метою даного дослідження є розгляд основних технологій та проблем, пов'язаних з автоматизацією систем управління персоналом на сучасному етапі.

Відповідно до мети дослідження були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

1. Визначення основних інформаційних технологій у сфері управління людськими ресурсами;
2. Виявлення проблем при впровадженні пакетів прикладних програм для управління персоналом;
3. Визначення сутності кадрової політики;
4. Визначення загальних завдань автоматизації в управлінні персоналом;
5. Визначити роль інформаційних технологій в управлінні людськими ресурсами;
6. Описати та проаналізувати основні методи управління людськими ресурсами;
7. Продемонструвати шляхи вирішення проблем автоматизації управлінських функцій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи управління персоналом промислового підприємства та використання інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом промислового підприємства ПАТ «ГРЕТА».

Теоретичною основою дослідження є наукові праці сучасних вчених з питань використання інформаційних технологій в процесі управління персоналом підприємства.

При проведенні дослідження застосовувались такі *методи дослідження*: методи спостереження, порівняльного та статичного аналізу, а також наукові дослідження, представлені у графічній та табличній формі.

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 96 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 110 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 19 рисунків, список використаної літератури – 42 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Персонал підприємства як економічна категорія

Найважливішим фактором продуктивних сил і головним джерелом економічного розвитку є людина.

Конкурентоспроможність економіки та рівень добробуту її громадян безпосередньо залежать від якості трудового потенціалу людських ресурсів підприємств і організацій країни. Людські ресурси підприємств формуються і змінюються під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні тенденції, правові та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників. Останній вплив відображається в таких макроекономічних параметрах, як кількість активного (здорового) населення, загальний рівень освіти, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв робочої сили. Ці характеристики визначають кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Ресурс робочої сили - це частина працездатного населення, що відповідає певній сфері діяльності, залежно від його вікових, фізичних та освітніх характеристик. Слід розрізняти фактичні трудові ресурси (особи, які вже працюють) та потенційні трудові ресурси (особи, які з часом можуть бути залучені до виконання певної роботи).

Терміни "персонал", "кадри" та "групи працівників" використовуються для опису всієї робочої сили підприємства.

Персонал підприємства - це постійні працівники, які мають необхідну професійну підготовку та/або досвід роботи. Крім постійних працівників, є також компетентні особи, які беруть участь у діяльності підприємства на підставі тимчасових трудових договорів.⁸ Оскільки багато підприємств виконують функції, які не належать до їхньої основної діяльності, на додаток до своєї основної

діяльності, всі працівники поділяються на дві групи: основний та неосновний персонал. Наприклад, у випадку промисловості до першої групи, промислово-виробничого персоналу, належать усі працівники, які зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні, тобто працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних відділів та лабораторій, господарського управління, складського та охоронного персоналу. До групи непромислового персоналу належать працівники структур, що перебувають на балансі підприємства, але безпосередньо не пов'язані з виробництвом (житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, поліклініки, навчальні заклади тощо).

Такий поділ персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунку заробітної плати та узгодження трудових показників з показниками ефективності виробництва (як правило, для визначення продуктивності праці використовується лише кількість персоналу промислово-виробничого сектору). Водночас таке групування персоналу дедалі більше зумовлюється зростаючою інтеграцією промислової системи з банківськими, торговельними та іншими бізнес-структурами. За характером виконуваних функцій персонал підприємства можна поділити на чотири основні категорії: менеджери, фахівці, службовці та робітники.

Менеджери - це працівники, які здійснюють керівництво підприємством або його структурними підрозділами. До них належать керівники (генеральні менеджери), начальники, заступники начальників, майстри, бригадири, підмайстри, головні спеціалісти (наприклад, головні бухгалтери, головні інженери, головні механіки) та помічники вищезазначених керівників.

Фахівці - це працівники, які виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні або інші завдання і включають інженерів, економістів, бухгалтерів, спеціалістів із стандартизації, адміністраторів, юрисконсультів, соціологів тощо.

До категорії службовців належать працівники, які займаються підготовкою та оформленням документації, веденням бухгалтерського обліку, адміністративно-господарським обслуговуванням (тобто виконують суто технічну роботу) і включають діловодів, бухгалтерів, реєстраторів, агентів, креслярів, секретарів,

друкарок, стенографісток та ін. Робітники - це персонал, безпосередньо задіяний у процесі створення та ремонту матеріальних цінностей, переміщення вантажів, перевезення пасажирів та надання матеріальних послуг. Крім того, до робітників відносять прибиральниць, покоївок, охоронців, кур'єрів та гардеробників.

Для цілей аналізу всіх працівників можна поділити на основних - тих, хто безпосередньо бере участь у виробничому процесі, та допоміжних - тих, хто виконує функції, що обслуговують основне виробництво. З розвитком, механізацією та автоматизацією виробництва чітка межа між основними та допоміжними працівниками поступово зникає, а роль допоміжних працівників (особливо координаторів та механіків) зростає.

Важливою ознакою класифікації персоналу підприємства є професія або спеціалізація.

Професія - це вид трудової діяльності, що вимагає відповідних знань і практичних навичок.

Спеціалізація - це більш-менш вузьке коло трудової діяльності в межах професії.

Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токар включає такі спеціалізації, як токар карусельного верстата, токар револьверного верстата, токар розточувального верстата тощо.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від характеру його діяльності, особливостей продукції та послуг, а також рівня технічного розвитку. Кожна галузь має свої специфічні професії та спеціалізації. Водночас існують і загальні (наскрізні) професії робітників і службовців. Наприклад, у харчовій промисловості налічується 850 професій і спеціальностей, але тільки половина з них є специфічними для цієї галузі. Класифікація працівників за кваліфікаційними рівнями ґрунтується на їхній здатності виконувати завдання відповідної складності.

Кваліфікація - це сукупність професійних знань і практичних навичок, які визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних завдань відповідної складності.

Кваліфікація керівників, фахівців і службовців визначається рівнем їхньої

освіти та досвідом роботи на певній посаді. Розрізняють висококваліфікованих фахівців (працівники з науковим ступенем і званням), висококваліфікованих професіоналів (працівники з високим рівнем освіти і значним досвідом роботи), середньокваліфікованих фахівців (працівники з середнім рівнем професійної підготовки і деяким досвідом роботи) і практиків (працівники з суміжною професією, наприклад, інженерною або економічною, і без професійної підготовки). Це традиційна практика.

Працівники також поділяються на чотири групи відповідно до їхньої кваліфікації: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. Вони виконують різні складні завдання і отримують різні види професійної підготовки.

Ці якісні характеристики працівників компанії разом з іншими (стать, вік, рівень механізації праці, стаж роботи) є основою для розрахунку різних типів структур. Для ефективного управління важливо не лише показати кількість (або динаміку) працівників певної категорії, а й вивчити співвідношення між ними.

Це дозволяє не тільки визначити вплив кадрових факторів на кінцеві результати діяльності компанії, але й виявити найважливіші структурні зміни, їх драйвери та тенденції, на основі яких можна сформулювати реальну стратегію розвитку трудових ресурсів.

Наступні фактори та загальні тенденції впливатимуть на формування різних кадрових структур та трудових ресурсів (як на макро-, так і на мікрорівні) в Україні в найближчі роки:

1. Інтенсивний перерозподіл робочої сили з промисловості та сільського господарства до сектору знань та сектору державних послуг;
2. Включення до складу робочої сили працівників з вищим рівнем освіти порівняно з тими, хто виходить з працездатного віку;
3. Збільшення частки допоміжної розумової праці (наразі частка розумової праці в кілька разів нижча порівняно з розвиненими країнами);
4. Зростання попиту на кваліфікованих працівників (операторів, геодезистів, програмістів, операторів);

5. Зменшення частки дрібних, некваліфікованих працівників в останні роки через різке зниження темпів оновлення технічного обладнання на діючих підприємствах;

6. Інерційність системи освіти, яка продовжує відтворювати кваліфіковані кадри переважно за старими професійними схемами;

7. Формування ринкових механізмів і національної системи регулювання ринку праці має враховувати ці та інші об'єктивні тенденції, їх позитивний і негативний вплив на функціонування економіки в цілому та окремих підприємств.

Управління трудовими ресурсами та забезпечення їх ефективного використання пов'язане з необхідністю створення системи об'єктивної оцінки трудового потенціалу підприємств.

Перш за все, необхідно розрізнити кількість працівників, кількість облікових працівників та середньооблікову кількість працівників. До облікової кількості працівників належать усі постійні, тимчасові та сезонні працівники, зайняті один день і більше, незалежно від того, чи перебувають вони на роботі, у відпустці, у відрядженні або на лікарняному, тоді як до явочної кількості працівників належать усі працівники, які повідомили про вихід на роботу. Число працівників, про яких повідомляється за певний період - це загальна середньомісячна кількість працівників, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді. Різниця між обліковою кількістю працівників та кількістю працівників на робочому місці - це резервний персонал (переважно робітники), який використовується для заміни відсутніх з поважних причин.

Крім оцінки робочої сили шляхом її групування за вищезазначеними критеріями, у зарубіжній та вітчизняній практиці використовуються усталені показники, які потребують порівняння з аналогічними показниками на аналогічних підприємствах або аналізу динаміки за кілька років на одному і тому ж підприємстві.

Слід також зазначити, що ці показники характеризують лише потенціал трудових ресурсів та їх сумісність з іншими факторами та умовами виробництва. Ефективність використання трудових ресурсів визначається іншими показниками,

які характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

У середині 20-го століття в американських дослідженнях з менеджменту на зміну управлінню персоналом або людськими ресурсами прийшло поняття управління людськими ресурсами або людські ресурси. Поява нових категорій потребує теоретичного осмислення та визначення їх місця в категоріальній системі сучасної економічної науки. Економіка праці та управління людськими ресурсами посідають провідне місце серед цих категорій. У сучасній економіці, що вступає в новий етап розвитку, велике значення мають ресурси, наявні на ринку праці. Будь-яке виробництво неможливе без участі людини, і саме форма організації праці характеризує етапи розвитку та становлення нової соціально-економічної системи. Тому саме люди своєю творчою енергією можуть забезпечити і створити умови для формування інноваційної економіки. Людські ресурси, представлені ринком праці, створюють необхідні умови для розвитку нової економіки.

Таким чином, людські ресурси є важливим фактором виробництва в сучасній економіці. Людські ресурси як економічну категорію слід розуміти як у широкому, так і у вузькому сенсі. У вузькому сенсі поняття людських ресурсів характеризується як трудовими, так і нетрудовими компетенціями та навичками, які допомагають підприємству досягати своїх цілей. Людські ресурси включають не лише трудові компетенції, але й морально-етичні якості людини, її релігійні вподобання та соціальну активність.

У широкому сенсі під людськими ресурсами слід розуміти сукупність ресурсів, наявних на ринку праці, включаючи людський потенціал. У процесі аналізу ринку праці слід звернути увагу на неоднорідність ресурсів у широкому розумінні, які існують на ринку. Під управлінням людськими ресурсами в економіці бізнесу розуміють управління людськими ресурсами підприємства.

Людські ресурси включають в себе підприємницьку компетентність, важливість якої в суспільному виробництві є незаперечною. Підприємницьку компетентність слід віднести до різновиду людського капіталу. Підприємництво включає в себе не тільки навички та знання, але й економічний інтелект, удачу та ділову хватку.

Ресурси знань займають особливе місце в аналізі людських ресурсів, оскільки ці ресурси є результатом людської діяльності, тобто функціонування людських ресурсів. При цьому відчуження ресурсів не призводить до втрат творців. Навпаки, воно призводить до підвищення якості людських ресурсів. Наявність знань у вигляді інформації та продуктів, що збагачують людські ресурси, підвищує серйозність проблем, пов'язаних зі створенням і підтримкою людських ресурсів на конкретному підприємстві. Це створює конкурентну перевагу для організації в сучасних умовах.

Одним з найважливіших об'єктів управління є персонал організації. Людські ресурси можна визначити як фіксовану кількість людей, що належать до однієї робочої групи, мають між собою певні відмінності (формальні, професійні та особистісні) і організовані за загальним планом управління з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, визначених у статуті організації, компанії або підприємства. Під управлінням людськими ресурсами розуміють діяльність, що здійснюється в організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення корпоративних та особистих цілей. Необхідно продемонструвати такі характеристики людських ресурсів: наявність трудових відносин з роботодавцем (вони повинні бути юридично оформлені); володіння певними якісними характеристиками (професія, спеціалізація, компетентність, кваліфікація тощо); цілеспрямованість кадрової діяльності, тобто забезпечення досягнення організаційних цілей. Кадрова робота як об'єкт управління має свої специфічні особливості (організаційні, структурні, психологічні, соціальні тощо) і потребує вмілого врахування при її здійсненні.

Як об'єкт управління персонал являє собою робочу групу (колектив працівників) з декількох взаємодіючих працівників, кожен з яких є унікальною особистістю. Відповідно до функцій, які виконує персонал, виділяють наступні категорії: робітники, службовці, фахівці та керівники. Діяльність робітників - це переважно фізична праця, безпосереднє створення матеріальних цінностей або надання виробничих послуг. Службовці організовують діяльність людей, керують виробництвом та виконують адміністративно-господарські, фінансові,

бухгалтерські, юридичні, науково-дослідні та інші функції. Фахівці - це працівники, які виконують технічні та/або інженерно-технічні функції; їхні характеристики надзвичайно різноманітні і визначаються змістом їхніх наукових знань у певній сфері діяльності та характером виконуваних завдань. Менеджери виконують загальні управлінські функції. Вони мають юридичні повноваження щодо прийняття рішень і перебувають у підпорядкуванні інших працівників. У процесі вирішення спільних практичних завдань люди встановлюють складні взаємовідносини один з одним і з групою в цілому.

1.2. Управління персоналом підприємства

Хоча підприємство (організація, компанія) - це цілісна виробничо-економічна система, її можна представити як сукупність компонентів (підсистем), які нерозривно пов'язані між собою (взаємодіють). Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від концепції, яка використовується для декомпозиції.

Так, деякі автори виділяють як підсистеми технічні підсистеми, адміністративні підсистеми (управлінські підсистеми), людські підсистеми або особистісні та культурні підсистеми [1]. Інші розрізняють дві частини управління виробництвом (підприємством): управління діяльністю та управління людьми [2]. Управління діяльністю складається з планування діяльності, встановлення виробничих цілей, створення систем вимірювання виконаної роботи та моніторингу виконання роботи. Управління людськими ресурсами включає забезпечення співпраці між усіма працівниками, кадрову політику, навчання, інформування та мотивацію працівників та інші важливі складові роботи керівника як менеджера.

У літературі можна знайти й інші варіанти структуризації виробничо-економічних систем. Однак варто зазначити, що в більшості випадків людські ресурси розглядаються як невід'ємна частина системи управління. Найважливішою сферою діяльності будь-якого підприємства (організації, компанії) є наявність робочої сили. Це придбання робочої сили, забезпечення необхідної підготовки та створення умов для раціонального використання робочої сили.

На виробничу систему, її матеріальну та людську складові впливає багато факторів. Змінюються технологія і техніка, які визначають вимоги до робочої сили, спрямованість спеціальної підготовки, рівень кваліфікації тощо. Склад робочої сили змінюється під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів (наприклад, зміни у складі робочої сили внаслідок плинності кадрів, природного і безперервного процесу підвищення кваліфікації, зміни мотиваційних посилів у ставленні до праці тощо).

Певний вид управлінської діяльності, спрямований на колектив працівників - персонал - називається управлінням людськими ресурсами.

Останніми роками в науковій літературі та практиці широко використовуються й інші поняття, такі як управління працею, управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людськими факторами, кадрова політика та управління людськими ресурсами, які так чи інакше пов'язані з управлінням трудовою діяльністю людини та її поведінкою на робочому місці.

Перекладена література, що містить різні терміни, характерні для різних шкіл менеджменту, також вносить значний внесок у це розмаїття. Найчастіше використовуються такі терміни:

- управління людськими ресурсами - управління персоналом (набір, адміністрування, розподіл, навчання, використання людських ресурсів компанії), відносини між управлінським персоналом і підлеглими, "людські відносини" в промисловості;

- управління людськими ресурсами - управління персоналом (включаючи набір, навчання, умови праці, винагороду та безпеку); виробничі відносини; відносини між керівництвом та окремими працівниками;

- відносини з людськими ресурсами - наприклад, управління персоналом.

Як це часто буває, намагаючись дати визначення поняттю та уточнити його зміст, автори акцентують увагу на тих аспектах, питаннях, формах прояву тощо, які, на їхню думку, є найбільш важливими. Таким чином, під управлінням трудовими ресурсами розуміється та частина населення, яка належить до цієї

категорії і підлягає систематичному впливу та регулюванню з боку суспільства на етапах формування, розподілу та використання в локальному контексті. Термін "управління працею" майже завжди стосується конкретних регіонів або підприємств і охоплює питання, пов'язані з ефективним використанням зайнятої робочої сили, тобто заходи щодо підвищення продуктивності живої праці у зв'язку з технічним прогресом (підвищення озброєності робочої сили, що сприяє підвищенню продуктивності праці і зменшенню потреби в робочій силі), поточною політикою (використання резервів підвищення продуктивності праці, активне використання наявних резервів, вплив раціонального використання робочого часу на ті чи інші фактори, формування і використання трудового потенціалу тощо). Концепція управління працею є невід'ємною частиною ширшої концепції економіки праці.



Рисунок 1.1. Сучасні моделі управління. Джерело:сформовано автором на основі[14]

Незважаючи на те, що існує інтерес до концепції "управління людськими ресурсами", а терміни "персонал" і "кадри" використовуються як синоніми, у багатьох країнах (наприклад, у Франції) до персоналу традиційно відносять технічний персонал компанії, інженерно-технічний персонал та адміністративний персонал (вищий і середній менеджмент, фахівці з вищою професійною підготовкою). У багатьох країнах (наприклад, у Франції) використовується термін "управління людськими ресурсами".

Поняття "управління людськими ресурсами" близьке за змістом до поняття "управління робочою силою". В обох випадках об'єкт управлінського впливу один і той самий, різниця полягає у специфічному підході до працівників, тобто до робочої сили як до ресурсу.

Не випадково кілька років тому концепція управління робочою силою почала логічно трансформуватися в концепцію управління людськими ресурсами як невід'ємною частиною виробничих ресурсів (разом з фінансовими, матеріальними і технічними). Іншими словами, узгодивши стратегію розвитку, підприємство, як виробничо-економічна система, може збільшувати (експансіоністський підхід) або зменшувати (за необхідності) свої людські ресурси і зосередитися на більш раціональному використанні решти людських ресурсів (інтенсивний підхід).

Фокус на управлінні людськими ресурсами змінює структуру адміністративних завдань, функцій і відповідних служб в організаціях. Так, однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами у зв'язку зі зростанням ролі людського фактору в сучасному виробництві є розвиток людських ресурсів, а не тільки приведення їх кількості у відповідність з наявністю робочих місць.

Завдання розвитку людських ресурсів і необхідність оцінки доцільності інвестицій компанії в робочу силу, природно, вимагають різних підходів до прийняття управлінських рішень.

Відповідно, одні науковці [3] розглядають "управління людськими ресурсами" як актуальне завдання, пов'язане з людськими ресурсами, тоді як інші виокремлюють управління людськими ресурсами як особливу сферу менеджменту, коли увага приділяється стратегічним аспектам вирішення проблем забезпечення

компанії робочою силою або соціальному розвитку людських ресурсів.

У цьому контексті поняття "управління людськими ресурсами" наближається до поняття "управління людськими факторами". Ця концепція передбачає цілеспрямований вплив на людей як носіїв робочої сили з метою досягнення кращих результатів від їхньої діяльності, більшу гуманізацію заходів технічного прогресу, що впроваджуються на підприємствах, як умову кращого використання технологій, орієнтацію виробництва і організації праці на людські здібності та інтереси.

Як свідчить практика, існують два крайні підходи до управління людськими ресурсами як невід'ємної частини управління підприємством: технократичний підхід і гуманістичний підхід.



Рисунок 1.2 Система управління персоналом. Джерело:сформовано автором на основі[16]

За технократичного підходу управлінські рішення підпорядковані насамперед інтересам виробництва (максимізація випуску продукції, досягнення планових показників тощо). Чисельність і склад працівників визначається виходячи з використовуваного обладнання, технічного та операційного поділу праці, встановленого ритму виробництва і кооперації праці на виробництві. Таким чином, управління людськими ресурсами включається в процес управління виробництвом і зводиться до підбору кадрів з відповідними професійно-кваліфікаційними

характеристиками та їх розстановки, виходячи із завдань організації виробництва і робочої сили.

Гуманістичний підхід до управління людськими ресурсами полягає у створенні таких умов праці та її змісту, які сприятимуть зменшенню відчуження працівників від своєї роботи та інших працівників.

Таким чином, згідно з цією концепцією, функціонування і, головне, результативність (ефективність) виробництва значною мірою залежить не тільки від чисельності працівників і складу їх професійно-кваліфікаційних характеристик, що відповідають вимогам техніки і технології, а й від рівня мотивації працівників, ступеня уваги до інтересів працівників, що, у свою чергу, вимагає підвищеної уваги до інтересів працівника як особистості, тобто підвищення змістовності праці, поліпшення умов праці, реалізації особистих прагнень і позиції роботи в контексті життєвих цілей.

Цей підхід трактує "управління людськими ресурсами" ширше. Управлінські рішення виходять за межі суто економічних умов і ґрунтуються на соціології, фізіології та психології праці.

Розвиток концепції управління людськими ресурсами базується на подоланні технократичного підходу, який розглядає людину як машину, використанні мотиваційних ресурсів, соціально-психологічних факторів, пов'язаних з продуктивністю праці та ефективністю виробництва, більшому врахуванні інтересів працівника як особистості.

Управління людськими ресурсами використовує основні принципи наукової теорії управління. Наприклад, він використовує науковий аналіз для визначення того, як повинна виконуватися робота, відбирає найкращих працівників для виконання роботи, забезпечує відповідне навчання працівників, систематично і доречно використовує матеріальні стимули тощо.

Особливо важливий внесок зробила школа "людських відносин", заснована Е. Мейо. Принципи управління людьми, розроблені Мейо, проголошували необхідність враховувати бажання, очікування та міжособистісні стосунки людей. Пізніша школа наукового управління також наголошувала на поєднанні

організаційної раціональності та задоволеності працівників роботою [4].

Ці вимоги втілені в концепції поведінкового менеджменту, яка фокусується на використанні різних методів мотивації. Серед них - управління за цілями, збагачення робочої сили та участь працівників в управлінні (партисипативне управління).

Посилення уваги менеджменту до соціального виміру, тобто інтересів працівників, змінило завдання та пріоритети корпоративного управління людськими ресурсами, вимагаючи пов'язувати рішення не лише з інтересами виробництва, а й з інтересами колективу компанії, що має соціальну складову.

На зміну комплексним практикам управління людськими ресурсами, орієнтованим на споживання робочої сили за стабільних умов зайнятості та жорстких організаційних структур, приходять нові моделі управління [5].

- Створюються умови для розширення знань, професійного розвитку та постійного самовдосконалення;

- використання "пакетів" мотиваційних програм для розширення можливостей працівників у прийнятті бізнес-рішень

- створення нових моральних цінностей, які поділяють усі працівники компанії;

- використання гнучких та адаптивних "людських ресурсів"; підвищення творчої та організаційної активності працівників; створення гуманізованої організаційної культури.

Таким чином, нова ідеологія управління людськими ресурсами значною мірою базується на мотивації працівників. Ставлення працівників до роботи формується під впливом їхніх прагнень, життєвих цілей, можливостей самовираження та самореалізації, а також змісту роботи. Тому основними мотиваційними факторами до роботи є:

1. визнання на роботі;
2. почуття досягнення в роботі;
3. зміст роботи;
4. відповідальність та незалежність;

5. потенціал просування по службі;
6. можливості для особистого розвитку працівників.

Велике значення мають гарантії зайнятості, умови праці, рівень винагороди та якість міжособистісних відносин у трудових колективах. Тому радикально новий підхід до управління людськими ресурсами значною мірою пов'язаний з концепцією якості трудового життя.

Ця концепція логічно впливає з таких теорій праці, як людські відносини, людський капітал, гуманізація праці та виробнича демократія. Зупинимось на її основних принципах [6]:

1. справедлива і рівна винагорода за працю;
2. безпечні та здорові умови праці
3. прямі можливості для працівників демонструвати та розвивати свої таланти, задовольняти своє прагнення до самореалізації та самовираження;
4. можливості для професійного розвитку та впевненість у завтрашньому дні
5. добрі стосунки в колективі компанії; правовий захист працівників всередині компанії;
6. цінність роботи в житті;
7. соціальна користь від роботи.

Оцінюючи свою роботу з точки зору вищезазначених складових якості трудового життя, працівники оцінюють свої можливості реалізувати свій потенціал з точки зору знань, досвіду, інтелектуальних здібностей, креативності та організаторських здібностей в цілому. Якщо така оцінка є позитивною, це створює мотиваційний настрій на продуктивну працю та стабільну зайнятість на підприємстві.

Очевидно, що управління виробництвом відбувається через людей. Це пов'язано з тим, що саме через людей вносяться певні корективи в технічні, технологічні та організаційні аспекти виробничого процесу. Однак самі працівники також є об'єктом управління. Це стосується насамперед кількості та якості робочої сили, формування, розвитку та використання її потенціалу, мотивації трудової поведінки та взаємовідносин між робочою силою і людиною.

Для того, щоб з'ясувати зміст цього специфічного виду управлінської діяльності, спочатку визначимо, що є об'єктами та суб'єктами управління.

Об'єктами управління є окремі працівники та певна кількість працівників, які виступають як група працівників. До групи працівників відносять як весь персонал підприємства (організації, фірми), на який поширюються загальні управлінські рішення, так і персонал структурних підрозділів (відділів, цехів) або виробничих одиниць (бригад).

Характерною особливістю групи працівників як об'єкта управління є безперервна діяльність працівників, спрямована на досягнення спільних цілей, що характеризує їх як команду.

Об'єктом управління персоналом є група фахівців, які виконують відповідні функції як працівники кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, які виконують управлінські функції по відношенню до своїх підлеглих.

У літературі можна знайти приклади різних трактувань поняття "управління персоналом". Одні автори у своєму визначенні акцентують увагу на цілях і методах, які використовуються для досягнення цих цілей. Інші зосереджуються на змістовній частині визначення, яка відображає функціональні аспекти управління. Типовим прикладом першого підходу є визначення В.П. Галенко: "Управління людськими ресурсами - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства" [7].

Інший підхід відображено у визначенні управління людськими ресурсами, прийнятому німецькою школою менеджменту: Управління людськими ресурсами (менеджмент персоналу, економіка персоналу) - це управління людськими ресурсами, де найважливішими елементами є визначення потреб у людських ресурсах, придбання людських ресурсів (набір і відбір персоналу), наймання, звільнення, розвиток компетенції, керівництво персоналом, а також структурування роботи, політика винагороди і соціальних послуг, участь у політиці успіху, управління витратами на робочу силу і управління працівниками [8].

Таким чином, головне, що становить сутність управління людськими

ресурсами, - це системний та організаційний вплив взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процеси формування, розподілу та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Це створення умов для використання трудових якостей працівників (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Визначення управління людськими ресурсами є дуже різноманітними і, хоча суть поняття залишається в основному незмінною, є ознаки того, що поняття трактується не зовсім однозначно. Наприклад, стверджується [9], що управління людськими ресурсами пов'язане з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто безпосередньо пов'язане з потенціалом людських ресурсів в управлінні, якщо самі людські ресурси в управлінні розглядаються як безперервний об'єкт управлінських рішень.

Погодитися з такою зміною об'єкта управління (тобто між людськими ресурсами організації та людськими ресурсами управління підприємством) практично неможливо. Сутність будь-якої діяльності можна охарактеризувати її складовими або певним переліком складових. Управління людськими ресурсами включає в себе:

- Визначення потреби в людських ресурсах з урахуванням стратегії розвитку компанії та виробництва продукції і послуг;
- Формування кількісного та якісного складу людських ресурсів (система підбору, розстановки кадрів);
- Кадрова політика (відносини із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, звільнення, повторне працевлаштування, перепідготовка);
- Системи загального та професійного навчання працівників;
- Адаптація працівників на підприємствах;
- Оплата праці та стимулювання; системи матеріального та морального заохочення;
- Оцінка та визнання результатів діяльності працівників, з акцентом на

винагороду та просування по службі на основі результатів діяльності працівника та доданої вартості для підприємства;

- Системи розвитку людських ресурсів (підготовка та перепідготовка кадрів; підвищення гнучкості на робочому місці; забезпечення професійного та кваліфікаційного зростання через планування ділової (трудової) кар'єри);

- Взаємовідносини між працівниками, між працівниками, керівництвом та громадськими організаціями;

- Діяльність багатофункціональних кадрових служб як інституцій, відповідальних за забезпечення підприємств робочою силою та соціальний захист працівників.

Цілі управління людськими ресурсами на підприємствах (організаціях) полягають у наступному:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку;

- Збільшення обсягів виробництва та продуктивності праці, зокрема для досягнення максимального прибутку;

- Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Для успішного досягнення цих цілей необхідно вирішити наступні завдання

- Забезпечення наявності необхідної робочої сили в необхідній кількості та з необхідною кваліфікацією;

- Досягнення розумного балансу між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

- Повне та ефективне використання потенціалу всієї робочої сили та виробничого колективу;

- Забезпечення необхідних умов для ефективної роботи, високого рівня організованості, мотивації, самодисципліни та розвитку навичок взаємодії і співробітництва працівників;

- Утримання працівників на підприємстві та створення стабільного колективу як умови відшкодування коштів, витрачених на робочу силу (підбір та навчання персоналу);

- Забезпечення задоволення побажань, потреб та інтересів працівників щодо

змісту роботи, умов праці, форм зайнятості, можливостей професійного та кар'єрного зростання тощо;

- Гармонізація виробничих і соціальних цілей (баланс між інтересами підприємства та інтересами його працівників, економічна та соціальна ефективність);

- Підвищення ефективності управління людськими ресурсами та зниження витрат на оплату праці при досягненні бізнес-цілей.

Ефективність управління персоналом і найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від того, які варіанти побудови системи управління персоналом, розуміння механізмів її функціонування та вибору найбільш прийнятних технологій і методів роботи з людськими ресурсами використовує компанія. Як відомо, управління в кібернетичному розумінні - це цілеспрямований вплив на систему та її елементи з метою збереження структури і стану системи або переведення її в інший стан, відповідно до мети функціонування і розвитку цієї системи.

Загалом метою регулювання є забезпечення, підтримання або недопущення певних результатів залежно від характеру конкретного прояву об'єкта управління.

Група працівників - це своєрідна "кадрова" система, що складається із взаємопов'язаних елементів. Співробітники мають унікальну внутрішню структуру, зумовлену різними функціями, категоріями, професіями та багатьма іншими характеристиками, такими як демографічні характеристики (стать, вік), економічні характеристики (стаж роботи, освіта, мотивація) та соціально-психологічні характеристики (дисциплінованість, вміння взаємодіяти). Сама система є дуже складною, оскільки характеризується великою кількістю зв'язків як між горизонтальними (між працівниками), так і вертикальними (між структурними підрозділами, між органами управління тощо) елементами.

Управління людськими ресурсами визначає траєкторію розвитку системи управління персоналом і ґрунтується на динамічному коригуванні її поведінки відповідно до розвитку зовнішнього середовища, внутрішніх суперечностей і викликів підприємства (організації, компанії) як виробничо-економічної системи.

Управління по відношенню до людських ресурсів підприємства означає розробку і реалізацію управлінських впливів на сукупність характеристик трудового потенціалу працівників і колективів з метою виконання як поточних завдань функціонування підприємства і стратегії розвитку, так і необхідності повного використання можливостей, пов'язаних з роллю людського фактора в сучасному виробництві. Таким чином, управлінські рішення охоплюють не тільки окремого працівника як елемент системи управління персоналом, а й підтримання виробничих відносин між працівниками, структуру системи, її співвідношення, поведінку і розвиток системи в цілому.

Стан кадрової системи визначається як її власними цілями, так і цілями виробництва. Робоча сила, зайнята на підприємстві, повинна відповідати матеріальним факторам виробництва (використовуваному обладнанню і технології, організації виробництва і визначеній ними робочій силі). Таким чином, з одного боку, є завдання, які вимагають працівників з точки зору кваліфікації, підготовки та особистих якостей; з іншого боку, є працівники з різною кваліфікацією, підготовкою та кваліфікацією. Управління людськими ресурсами передбачає вплив на обидві сторони для досягнення необхідної гармонізації. Це складне завдання, оскільки змінюються як вимоги до працівників, так і персонал компанії.

Управління відбувається в наступних напрямках:

- Зміна кількості працівників або їхнього статусу зайнятості;
- Зміни в структурі персоналу;
- Зміни в мотивації персоналу.

Для цього використовуються різні методи, пов'язані з кадровою технікою, включаючи підбір персоналу, умови найму, навчання, просування по службі, оцінку та винагороду.

Стабільне функціонування та надійність системи значною мірою залежить від швидкого реагування на аномалії ("несправності") в системі. Оцінка та зміна стану системи в результаті прийняття управлінських рішень вимагає врахування цих взаємозв'язків і запобігання негативним зворотним зв'язкам на різних рівнях.

Оскільки такий зворотний зв'язок важко забезпечити швидко, необхідно зосередитися на управлінських практиках, які уможливають або сприяють самоорганізації. При цьому слід враховувати, що системи управління персоналом часто мають таку природу, що не реагують миттєво на ситуації, які виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, і навіть заходи, вжиті швидко, можуть бути ефективними лише через певний проміжок часу (часовий лаг).

Механізм управління - це система органів управління, інструментів і методів, спрямованих на забезпечення підприємства робочою силою в необхідній кількості та якості до заданого терміну. Цілі управління досягаються шляхом застосування певних принципів і методів.

У теорії менеджменту принципи трактуються як зумовлені об'єктивними закономірностями стійкі правила свідомої діяльності людей у процесі управління. Методи - це способи застосування принципів.

Загалом, принципи - це перші положення теорій, вчень і наук. У процесі накопичення емпіричних знань про позитивну діяльність людей, у ході їх вивчення, аналізу та узагальнення все позитивне відбирається в основу принципів і правил поведінки, дій, праці, управління, а також умовно-утворюючих принципів і правил, що гарантують ефективну діяльність індивідів і трудових колективів.

Принципи, що лежать в основі ефективного управління персоналом, дуже різноманітні. Вони охоплюють різні рівні (загальні, спеціальні, специфічні та індивідуальні) і різні сфери діяльності (суспільство в цілому, галузь, підприємство та управління працею в масштабах окремих працівників). До загальних принципів як інструментів управління людськими ресурсами належать науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, ефективність, зацікавленість і відповідальність.

Серед конкретних принципів - адаптація управлінських функцій до виробничих завдань, індивідуалізація кадрових завдань (наприклад, індивідуальний підбір персоналу з урахуванням конкретних побажань працівників, індивідуалізація при звільненні та просуванні по службі, оплата праці за результатами діяльності), демократизація кадрових завдань (наприклад,

врахування колективної думки працівників при прийнятті важливих кадрових рішень, конкурсне заміщення вакантних посад, демократизація методів управління та керівництва, демократизація методів управління та стилів керівництва тощо), інформатизація та стандартизація кадрових завдань.

Схожа ситуація і з методами, що використовуються в управлінні персоналом. Вони включають загальні методи (адміністративні, економічні та соціальні) і низку спеціальних методів (спеціалізовані методи), які широко застосовуються в управлінні іншими суб'єктами (виробництвом, національною економікою в цілому). Так, адміністративні методи характеризуються прямим централізованим впливом суб'єкта на об'єкт управління і включають організаційно-стабілізаційні (закони, статuti, правила, інструкції, положення, розпорядження тощо), розпорядчі (накази, вказівки) та дисциплінарні (встановлення і застосування форм відповідальності).

Економічні методи - це система мотивів і стимулів, які спонукають усіх працівників до сумлінної праці на загальне благо.

Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, морально-психологічним впливом. Вони стимулюють почуття громадянськості та патріотизму, допомагають координувати ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику на підприємствах (організаціях).

Управління людськими ресурсами має базуватися на принципах системного підходу та програмно-цільового управління.

Побудова управління людськими ресурсами на принципах системного підходу та аналізу означає, що процеси аналізу та прийняття рішень щодо людських ресурсів повинні охоплювати весь персонал підприємства, пов'язувати конкретні рішення всередині підсистем, враховувати їх вплив на систему в цілому, а також враховувати всі зовнішні та внутрішні середовища і взаємозв'язки. Значення.

Потреба в комплексному, програмно-цільовому підході зумовлена тим, що конкретні заходи в рамках системи управління людськими ресурсами реалізуються не ізольовано, а у взаємозв'язку з цілями управління.

Створення системи управління людськими ресурсами вимагає, по-перше, побудови "дерева цілей", що включає цілі працівників та керівництва, мінімізації їх протиріч та визначення ролі і місця управління людськими ресурсами в забезпеченні основних цілей підприємства (організації, компанії).

Далі вирішуються питання, пов'язані з організаційною структурою служби управління персоналом. Це означає визначення структурних підрозділів служби управління персоналом, формулювання їх завдань і функцій, формування структури служби управління персоналом відповідно до специфіки компанії і сформованих в ній управлінських структур, а також питання зв'язку між структурними підрозділами служби управління персоналом та іншими управлінськими структурами компанії.

На наступному етапі розглядаються питання інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, тобто зміст, спосіб руху і середовище інформації, відповідно до організаційно-структурної побудови сектору управління персоналом. Управління людськими ресурсами базується на використанні всіх правових документів, зокрема Кодексу законів про працю, крім того, застосовуються всі норми і правила (чисельність працівників, роботи, робочий час тощо) та загальноприйняті документальні робочі процедури. Управління людськими ресурсами як процес включає в себе декілька специфічних процесів:

- Планування - визначення цілей управління, шляхів їх досягнення, моделювання та прогнозування цілей управління;

- Організація - робота, пов'язана з працевлаштуванням персоналу: профорієнтація, профвідбір, залучення робочої сили, наймання, розстановка, професійне навчання, удосконалення організації праці, поліпшення умов праці тощо;

- Регулювання - рух робочої сили між робочими місцями, професіями та кваліфікаціями, зміна чисельності працівників, рівня заробітної плати тощо

- Управління - контроль за чисельністю працівників, раціональністю їх використання, відповідністю займаним посадам, виконанням наказів по персоналу тощо.

- Облік - наприклад, отримання інформації про зміни в структурі персоналу, ведення статусу та внутрішньої звітності з кадрових питань.

Управління також можна розглядати як процес прийняття рішень. У цьому випадку управління - це низка послідовних дій: вивчення ситуації, прийняття рішень, контроль за виконанням рішень, оцінка результатів і координація (в порядку зворотного зв'язку) управлінських завдань.

1.3. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом

В умовах мінливої економічної ситуації в країні ефективного функціонування системи управління персоналом можливе лише за наявності комплексної системи, що охоплює різні рівні управління, такі як фінанси, персонал, постачання та збут.

Основними вимогами до інформаційних систем є автоматизація, комплексність і доступність. Тому інформація та програмне забезпечення відіграють вирішальну роль у системах управління персоналом. Незважаючи на великі досягнення інформаційних технологій у сфері управління, їхня роль і сьогодні залишається значною і зростає.

Вплив інформаційних технологій на діяльність і життя людини очевидний, а ефективно управління людськими ресурсами неможливе без інформаційної підтримки багатьох вимог. Це пов'язано з тим, що в управлінні персоналом використовуються найрізноманітніші інформаційні технології, незалежно від сфери діяльності, залежно від конкретного етапу процесу прийняття управлінських рішень і поставлених завдань для досягнення поставлених цілей.

Інформаційне забезпечення - це сукупність процесів підготовки та надання інформації для етапів вирішення управлінських, науково-технічних та інших завдань. Інформаційне забезпечення - це сукупність методів і засобів документального, фактографічного та концептуального обслуговування, що

використовуються для задоволення інформаційних потреб конкретної науково-технічної ситуації або для вирішення управлінської задачі.

Інформаційне забезпечення - це сукупність методів і засобів документального, фактографічного та концептуального обслуговування, що використовуються для задоволення інформаційних потреб у конкретній науково-технічній ситуації або при вирішенні управлінської задачі.

Інформаційне забезпечення в управлінні людськими ресурсами характеризує зв'язок інформації з різними системами управління і процесами управління в цілому. Воно розглядається не тільки як невід'ємна частина всіх функцій управління, але і як самостійний функціональний вид управлінської діяльності, що дозволяє швидко визначати і координувати завдання і рішення. Завданням інформаційного забезпечення є збір і обробка інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих і конкурентоспроможних управлінських рішень, доведення інформації про стан і діяльність організації в цілому до всіх необхідних рівнів і обмін нею між усіма взаємопов'язаними підрозділами.

Основою інформаційного забезпечення управління персоналом є інформаційна база, що характеризує трудові ресурси в управлінні, яка є складовою частиною загальної інформаційної бази, створеної автоматизованою системою збору та обробки інформації в управлінні. Ця система працює за принципом безпаперової інформаційної технології.

Інформаційна база складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. Внутрішня включає три групи: нормативні, планові та довідкові дані, дані про результати діяльності та спеціальні масиви. Зовнішня інформація підприємства має вирішальне значення через свою складну структуру та обсяг. Вона являє собою предметну область, що характеризує зовнішнє середовище і зосереджує увагу на джерелах і методах, які можуть бути використані для отримання всіх необхідних відомостей про події та умови на зовнішньому ринку.

Управління людськими ресурсами ґрунтується на низці рішень, домовленостей та впроваджень, спрямованих на досягнення головних цілей організації. Розробка таких рішень неможлива без залучення інформаційного

забезпечення. Інформаційне забезпечення - це сукупність реалізованих рішень щодо кількості, упорядкування та організаційної форми інформації, яка циркулює в системі управління в процесі її безпосередньої діяльності.

З точки зору теорії управління, інформація - це результат аналітико-синтетичної переробки даних (відомостей) про об'єкт управління. Таке опрацювання відбувається переважно свідомо. Однак на рівні управлінського мистецтва інформація може бути і результатом евристики, тобто несвідомої переробки відомостей (даних) про об'єкт управління.

Основними елементами інформаційного забезпечення є класифікатори ділової інформації, нормативно-довідкова інформація, техніко-економічна інформація, системи документації (як уніфіковані, так і спеціалізовані).

Розробка інформаційного забезпечення в системах управління персоналом повинна відповідати низці організаційно-методичних вимог і вимог до якості інформації:

- Раціональна інтеграція обробки інформації з мінімальним дублюванням інформаційної інфраструктури;
- Можливість обробки інформації за допомогою технічних засобів та вимог до якості інформації;
- Комплексність - (інформація повинна носити всебічний характер, відображаючи всі сторони технічної, техніко-економічної, організаційної та соціальної діяльності);
- Оперативність - інформація повинна надходити одночасно з процесами в системі управління або в момент їх завершення;
- Систематичність - необхідна інформація повинна надходити безперервно і систематично;
- Достовірність - отримана інформація повинна ґрунтуватися на точних вимірюваннях.

Розглядаючи загальний зміст інформаційного забезпечення в системах управління персоналом, необхідно з'ясувати основні відмінності між комп'ютерним інформаційним забезпеченням та документним інформаційним забезпеченням.

Документне інформаційне забезпечення стосується інформації, що охоплюється загальними системами класифікації та кодування, змінами в документах і контрольованими системами документів, які існують в організації. Воно також може включати частини інформаційних повідомлень і службових записок, які приймаються відповідним суб'єктом управління для виконання необхідних операцій з інформацією без використання комп'ютерного програмного забезпечення. Сфера документів характеризується рухом документів між системами управління.

У цьому випадку документи надходять від керуючої організації у вигляді наказів, планових завдань та інструкцій, а від об'єкта управління - у вигляді облікової та звітної інформації. Таке інформаційне забезпечення дає змогу ідентифікувати об'єкт управління, надати дані у вигляді документів та формалізувати інформацію. Відмінності в комп'ютерному інформаційному забезпеченні відображаються на формуванні та змісті масивів даних, що утворюють інформаційну базу системи. Доступ до інформації, що зберігається у відповідних масивах даних, безпосередньо забезпечується за участю комп'ютерного інформаційного забезпечення, яке формує загальну систему управління, зберігання та підтримки доступу до інформації.

На сучасному етапі інформаційно-аналітичний менеджмент стає відносно самостійним видом діяльності у великих організаціях. Щоб бути ефективною, інформаційна діяльність повинна здійснюватися відповідно до загальних положень і механізмів управління. Ефективне управління організацією, яка постійно змінюється через ринкові зміни в економіці, неможливе без правильного використання (застосування) інформаційних технологій. Управління людськими ресурсами ґрунтується на безлічі рішень, які приймаються, узгоджуються і реалізуються для досягнення головної мети - ефективного функціонування організації. Розробка цих нестандартних рішень була б неможливою без використання інформаційної підтримки.

Таким чином, інформаційне забезпечення в управлінні людськими ресурсами характеризується зв'язком інформації з різними системами управління та

процесами управління в цілому. Воно розглядається не тільки як невід'ємна частина всіх функцій управління, але і як окремий функціональний вид управлінської діяльності, що дозволяє швидко визначати і координувати завдання і рішення.

Різні HR-відділи використовують інформаційні системи для вирішення наступних завдань:

- Керівники підприємств - як інструмент розвитку бізнесу, що допомагає формулювати та впроваджувати успішну кадрову політику;
- HR-менеджери, інспектори з кадрів - для ефективного кадрового обліку та документообігу, зберігання великих архівів даних та оперативного отримання практично всіх кадрових звітів;
- Бухгалтерам, бухгалтерам відділу відшкодування витрат - для прискорення та спрощення процедур швидкого розрахунку заробітної плати, підготовки бухгалтерських проводок, надання стандартизованої звітності та точного віднесення витрат на оплату праці до собівартості продукції;
- Інспектори відділу праці та заробітної плати - для виконання всіх функцій, пов'язаних з плануванням та обліком праці, корпоративною структурою, штатним розкладом та витратами;
- Лінійні менеджери - для оцінки рівня розвитку своїх підлеглих, планування їхньої кар'єри та розвитку, обґрунтування схем мотивації;
- Самі працівники - аналізують свою відповідність займаній посаді та планують свій кадровий розвиток в компанії, порівнюючи його з вимогами до інших посад.

Системи управління людськими ресурсами виконують наступні завдання:

- Управління організаційною структурою та штатним розкладом (всі рівні: регіональні та інші представництва, їх внутрішні структури);
- Розрахунок заробітної плати;
- Кадровий облік (ведення особових справ працівників, облік кадрових змін, формування необхідних документів на основі даних системи);
- Табельний облік (управління графіками роботи співробітників,

- централізоване автоматичне створення табелів обліку робочого часу);
- Планування персоналу;
 - Планування кар'єри, відстеження кадрових змін в організації;
 - Робота з кадровим резервом;
 - Заповнення вакансій;
 - Навчання персоналу;
 - Система сертифікації;
 - Управління компетенціями (оцінка та підтримка професійної та особистої компетентності за допомогою систем оцінки персоналу та безперервного навчання).

Для виконання цих типових завдань HR-системи інформаційні системи виконують такі функції:

- автоматичний облік персоналу організації на основі структурованих особових карток працівників;
- автоматичне внесення інформації в особову картку працівника та створення кадрових наказів, у тому числі нових типів;
- ведення архіву звільнених працівників;
- створення таблиць призначень співробітників (перегляд, друк, отримання списків вакансій за окремими підрозділами, отримання інформації про призначення співробітників за окремими підрозділами та компанією в цілому);
- формування звітів по співробітниках за будь-який період часу, з використанням відбору інформації та виведенням у вигляді списків або статистичних таблиць;
- підрахунок кількості лікарняних листів у розрізі підрозділів за будь-який період;
- формування статистичних звітів з кадрового обліку (списки в електронному вигляді, отримання даних про розподіл працівників за посадами, на які вони призначені);
- отримання зведених таблиць про чисельність, плинність і склад трудового

колективу компанії

- отримання зарплатних відомостей і HR-параметрів співробітників компанії.

На ринку представлені вітчизняні та західні системи управління персоналом.

Сучасні системи управління людськими ресурсами допомагають бізнесу ефективно автоматизувати безліч процесів та напрямків діяльності. Розглянемо найвідоміші і найпопулярніші сервісів такого спрямування станом на початок 2024 року. Розглянемо найпопулярніші програми та програмні забезпечення.

Rippling [33] - універсальна програма для рекрутингу, яка підходить для компаній з чисельністю від 75 до 2000 співробітників. Вона має широкий спектр інструментів для розрахунку та виплати заробітної плати, а також деякі ІТ-функції. Сервіс сприяє зростанню продуктивності, автоматизуючи низку адміністративних завдань. Серед його функціонала є система відстеження кандидатів (ATS), керування зарплатою та бонусами, моніторинг відвідуваності та робочого часу, керування онбордингом і навчанням, а також інструментарій для професійної організації роботодавців. Рекрутери обирають Rippling, позитивно відзначаючи його багатofункціональність та гнучкість налаштувань. Завдяки цим перевагам сервіс заслужено посідає місце серед кращих програмних рішень для HR.



Рисунок 1.3. Програма Rippling. Джерело: внутрішня сторінка сайту компанії Rippling[33]

Особливості програми:

- Сервіс автоматично збирає дані про нарахування й відпрацьований час співробітників та обробляє їх. Це дозволяє розрахувати заробітну плату та заповнити податкові декларації в один клік.
- Користувачі можуть гнучко автоматизувати робочі процеси на основі різних тригерів.
- Rippling дає менеджерам можливість дистанційно керувати пристроями підлеглих, встановлюючи або оновлюючи програмне забезпечення на них.
- Вбудований модуль навчання персоналу інтегрований з іншими HR-сервісами платформи.
- Сервіс веде автоматичний облік кандидатів (ATS), які відгукнулися на оголошення про вакансії. Крім того, тут є функції онлайн-онбордингу та хмарного зберігання документів, а також розширені інструменти звітності та аналітики.

BambooHR[34] – хмарна інформаційна система для управління людським ресурсом (HRIS). Ця HR-програма найкраще підходить малому та середньому бізнесу. Платформа має зрозумілий і простий інтерфейс з безліччю вбудованих шаблонів та інтеграцій. Завдяки цьому HR-інструменту менеджери гнучко взаємодіють з персоналом та керують ним на всіх етапах: від найняття, розрахунку зарплати/бонусів до звільнення.

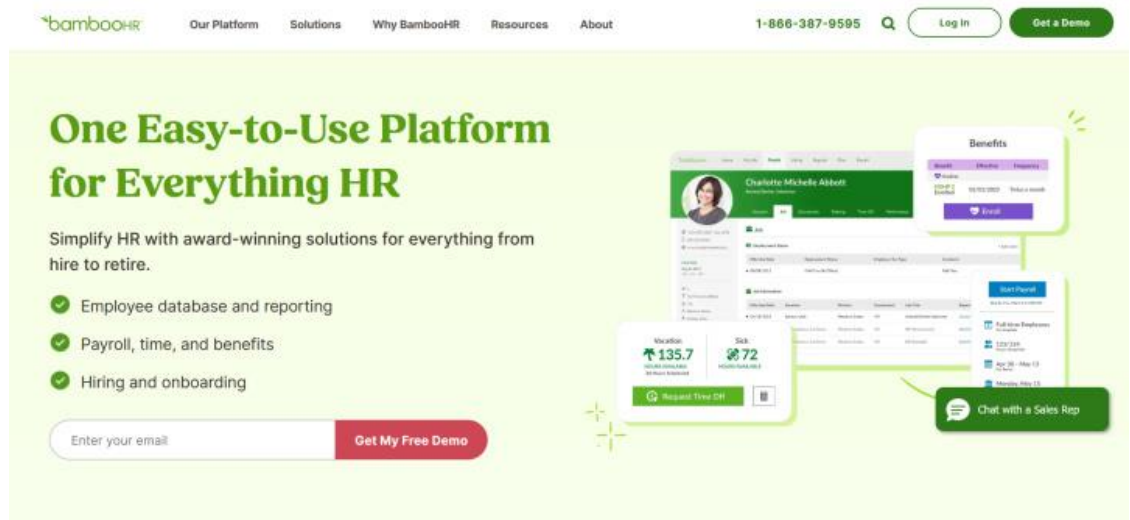


Рисунок 1.4. Програма BambooHR. Джерело: сайт компанії BambooHR[34]

Її особливостями є:

- Надає близько 50 звітів (про співробітників, робочий час, плинність кадрів та інші) з можливістю автоматичного заповнення. Крім того, тут є шаблони тематичних email-розсилок та аналітичні панелі для підбору персоналу.
- Дозволяє оцінювати продуктивність співробітників за допомогою опитувальників. Перевірки можна проводити раз на 30, 60 або 90 днів.
- Має вбудовані інструменти офбордингу, які помітно спрощують та прискорюють процес звільнення персоналу. З їх допомогою можна автоматизувати низку рутинних процесів, дотримуючись усіх стандартів.
- Система трекінгу кандидатів (ATS) дає доступ до функцій обліку вакансій, кандидатів і пулів кандидатів.
- Мобільний додаток BambooHR Hiring для керування потоком претендентів.
- Більше 100 інтеграцій з зовнішніми сервісами дозволяють гнучко розширити можливості програмного забезпечення.

PeopleForce[35] – комплексна система HRM у форматі «все в одному», призначена для оптимізації HR-процесів та набору персоналу. Вона допомагає вирішувати завдання адаптації, найму, відстеження робочого часу, керування продуктивністю, оцінки залученості працівників та інші. Ця платформа об'єднує всі необхідні для HR-менеджера інструменти, сприяючи зростанню його ефективності та скороченню витрат часу й зусиль. З початком її використання зникає необхідність вести паперову документацію, відкривати численні таблиці та вкладки в браузері для керування процесами. Все інтегровано в модулі: PeopleHR, PeopleRecruit, PeoplePulse, PeopleTime, PeoplePerform, PeopleDesk. Крім того, PeopleForce пропонує інтеграцію з інструментами для підвищення продуктивності: Google, Slack, Zoom та Teams.

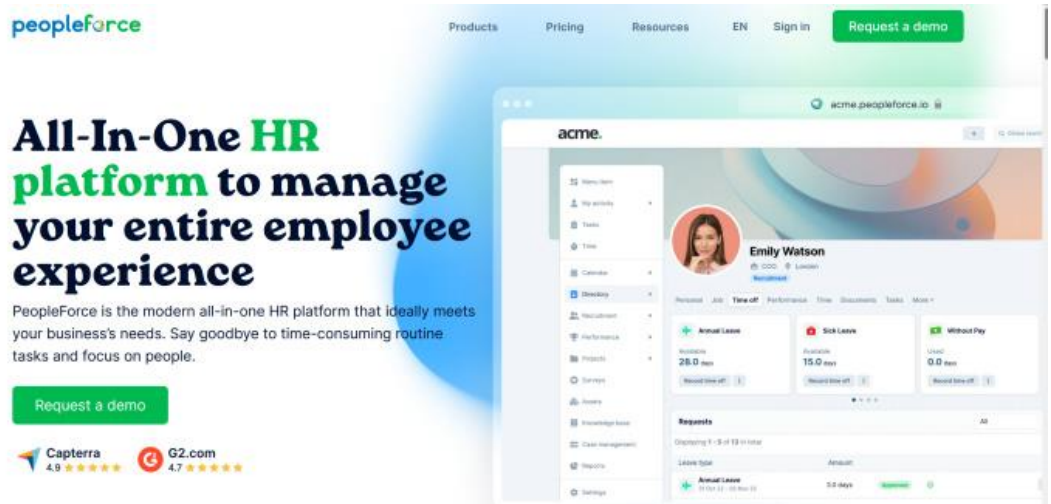


Рисунок 1.5. Програма PeopleForce. Джерело: сайт компанії PeopleForce[35]

Особливості системи:

- Автоматизований набір персоналу з можливістю парсингу резюме через розширення для Google Chrome. Ця можливість також передбачає автоматизацію електронної пошти, проведення попереднього тестування і моніторинг відгуків про кандидатів.
- Доступ співробітників до інформації про колектив, календаря майбутніх подій, OKR, цілей. Можливість легко подати запит на відпустку або лікарняний в один клік.
- Гнучке керування відпустками без використання електронних таблиць. Тут можна налаштувати типи відпусток, автоматизувати розрахунок балансу, систему запитів й підтверджень.
- Звітність та аналітика для отримання інсайтів і статистики щодо кожного аспекту керування персоналом. Зокрема, створення автоматизованих та налаштовуваних звітів.
- Електронний підпис (eSign). Інструмент PeopleSign дозволяє кандидатам офіційно підтверджувати згоду на пропозицію про роботу прямо на екрані свого мобільного пристрою з будь-якої точки світу.
- Налаштування прав доступу, командний перегляд кандидатур, обговорення цілей співробітників з можливістю коментування та оцінювання останніх новин та змін.

- Мобільні додатки для Android та iOS повністю інтегровані з онлайн-версією. Це забезпечує можливість керувати персоналом буквально на ходу.

ADP Workforce Now[36]– популярна програма для керування персоналом. Ця хмарна платформа підходить підприємствам малого та середнього бізнесу із різних сфер діяльності. Вона надає функції онбордингу та керування персоналом, розрахунку та виплати зарплат/бонусів, обліку робочого часу, прогресу та інші корисні інструменти для HR-фахівця.

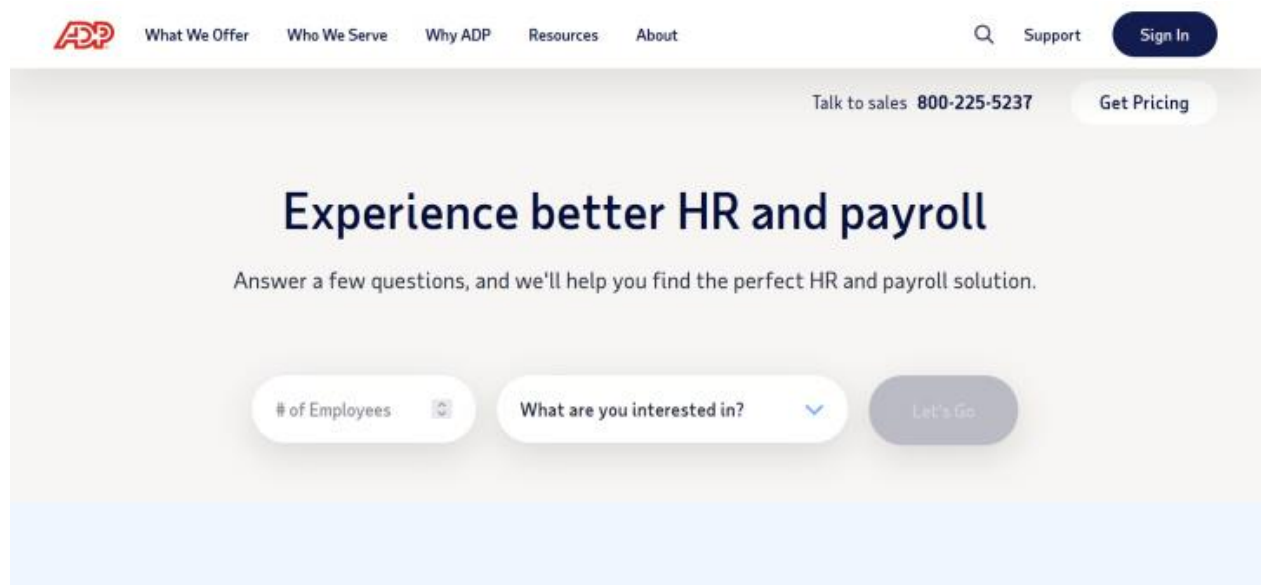


Рисунок 1.6. Програма ADP Workforce Now[36]. Джерело: внутрішня сторінка сайту компанії ADP Workforce Now

Її особливості:

- Основа сервісу представлена гнучко налаштованим дашбордом. Він містить інструменти для взаємодії з кандидатами, керування списками вакансій та процесами найму.
- Співробітники мають можливість самостійно вести облік відпрацьованих годин та відвідуваності, відстежувати дані про зарплату, бонуси й податки. Вони можуть зробити це через інтерфейс самообслуговування та мобільний додаток.

- Сервіс дозволяє компаніям проводити розрахунки й транзакції, оплачуючи роботу персоналу, у 140 країнах світу відповідно до місцевого законодавства.
- Платформа використовує технології машинного навчання та власне хмарне сховище ADP® DataCloud. Вони залучаються для автоматичної генерації звітів та інсайтів на основі даних користувачів.
- ADP Workforce Now вважається однією з найкращих програм для рекрутерів, оскільки вона ефективно автоматизує процес онбордингу, дозволяє контролювати продуктивність праці персоналу та відстежувати прогрес у досягненні цілей.
- Інтеграції розширюють можливості системи з керування персоналом, пільгами та бонусами, бухгалтерським обліком та ін.

Сервіс Gusto[37]– популярна програма для рекрутингу. Вона надає потужний функціонал для автоматизації керування персоналом та оплати його праці. Платформа ідеально підходить для роботодавців, яким потрібні розширені інструменти для проведення зарплатних операцій. З її допомогою компанії можуть простіше і швидше наймати нових співробітників, відстежувати їх робочі години та відпустку, нараховувати бонуси та розраховувати податки.

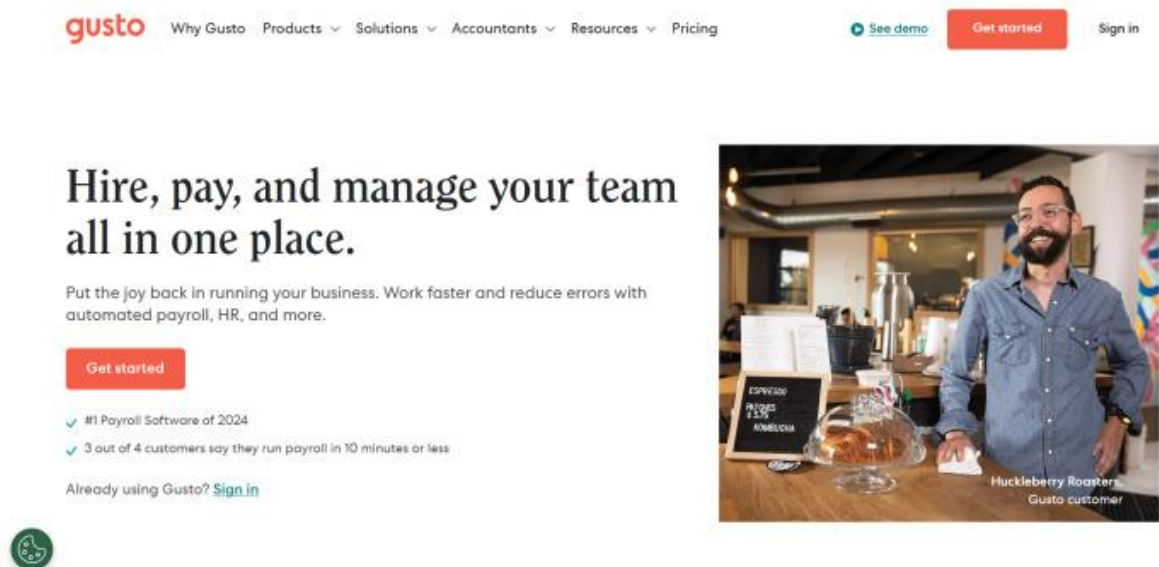


Рисунок 1.7. Сервіс Gusto. Джерело:сайт компанії Gusto[37]

Ключові особливості програми:

- Надає повний доступ до всіх своїх інструментів через вебінтерфейс та мобільний додаток.
- Працівники мають можливість заповнювати документи про прийняття на роботу, обирати пільги, переглядати квитанції про нарахування та інші дані. Все це вони можуть робити самостійно через портал самообслуговування та додаток Gusto Wallet.
- Автоматизує процеси розрахунку і виплати зарплати та бонусів персоналу й підрядникам, а також надання пільг (лікарняні, пенсійні).
- Вбудований гаманець допомагає співробітникам контролювати заробіток і використовувати його на власний розсуд. Вони можуть відкладати кошти на навчання чи інші цілі, спрямовувати їх на благодійність.
- Сервіс автоматично фіксує відпрацьований персоналом час і враховує ці дані при розрахунку зарплати. Можливості бухгалтерського обліку розширюються інтеграціями з Xero, FreshBooks і Quickbooks.
- Платформа надає базу звітів для обліку робочого часу, підрядників, розрахунку заробітної плати тощо. Крім того, тут можна створювати кастомні звіти за різними показниками.

Раусог[38]. Ця універсальна HCM-платформа пропонує бізнесу розширений набір інструментів для автоматизації рекрутингу, онбордингу та керування персоналом, нарахування і виплати заробітної плати. З її допомогою компанії можуть оптимізувати рутинні завдання, підвищити свою ефективність та знизити ризики. Глибока аналітика й інсайти дозволять їм краще розуміти бізнес-процеси.



Риснок 1.8. Платформа Раусог .Джерело: сайт компанії Раусог[38]

Особливості платформи:

- Раусог надає інструменти для автоматичного розрахунку зарплати та податків у режимі реального часу. Крім того, сервіс має у своєму розпорядженні функції заповнення чеків, самообслуговування і реєстрації співробітників. Функція AutoRun дозволяє запланувати автоматичний розрахунок заробітної плати на заданий день і час.
- Модуль тайм-трекінгу допомагає менеджерам відстежувати відпрацьований персоналом час та керувати запитами на відпустку. Співробітникам він дає можливість відзначати початок та закінчення роботи в мобільному додатку.
- Модуль аналітики цієї програми для рекрутерів дозволяє аналізувати персонал за різними критеріями. Ці дані можна візуалізувати у вигляді графіків або діаграм і формувати звіти на їх основі. У базі сервісу представлено понад 30 стандартних шаблонів звітів. Крім того, за потреби можна створити кастомний звіт з нуля.
- Платформа легко інтегрується з різними бізнес-системами та сторонніми HR-додатками. Більше того, вона автоматично обмінюється даними зі страховими компаніями через EDI з'єднання.
- Інтерфейс Раусог зрозумілий та зручний. З його допомогою менеджери можуть легко автоматизувати робочі процеси і взаємодію з

персоналом. Він має шаблони email-розсилок та відповідей на листи, вбудовані інструменти аналітики та інші не менш корисні функції.

Manata[39] 1 - головне хмарне програмне забезпечення для підбору персоналу для корпоративних HR та кадрових агентств. Його платформа пропонує унікальну суміш основних інструментів ATS та нових інноваційних функцій на основі AI. Його дизайн та функціональні можливості на шляху до досягнення найповнішого набору рішень щодо підбору персоналу.

Починаючи з пошуку кандидатів і закінчуючи інтернатурою та не тільки, Manatal пропонує безліч інструментів, які впорядковують ваші процеси найму та покращують співпрацю. Це стосується внутрішнього спілкування так само, як зовнішні сторонні сторони, такі як менеджери з найму, продавці або клієнти.

Його унікальні функції виділяють Manatal у цій ніші, такі функції, як збагачення соціальних мереж профілів кандидатів, та такі функції, як рекомендації кандидатів та підрахунок балів.

Всі ці інструменти, поєднані разом, дозволяють отримати цілісніший погляд на кандидатів та підвищити ефективність у ряді завдань, таких як відбір кандидатів. Хоча інші рішення, схоже, підтримують складні та неінтуїтивні інтерфейси, Manatal - повна протилежність. Його платформа оптимізована для безперебійного та сучасного користувацького досвіду.

Особливості:

- Усі основні інструменти ОВД
- Збагачення соціальних мереж профілів кандидатів
- Рекомендація ІІІ та оцінка кандидатів
- Аналізатор резюме
- Автоматичне розміщення на робочих дошках
- Налаштовувана сторінка кар'єри
- CRM-інструменти
- Бортові інструменти
- Інструменти співпраці
- Інструменти розширеного пошуку

- Набір звітів
- Управління рефералами
- Дублікат системи управління
- Прогресивний мобільний додаток

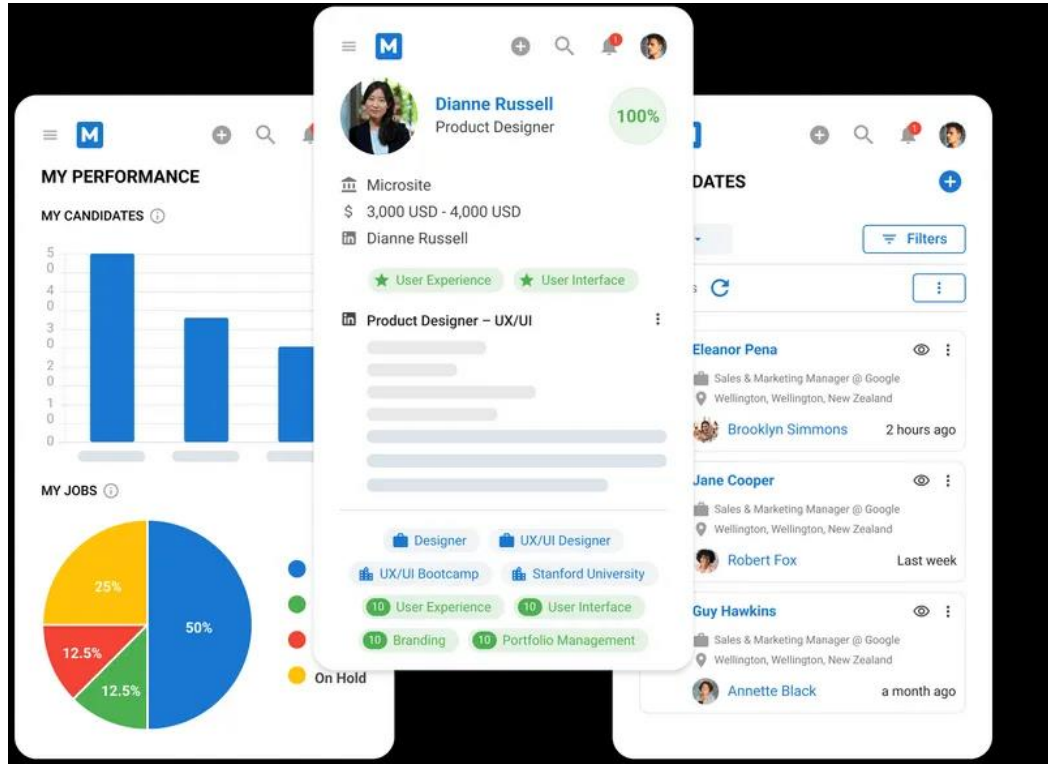


Рисунок 1.9. ПЗ Manatal .Джерело: сайт компанії ПЗ Mantal.[39]

Monday.com[40] пропонує систему управління працівниками, яка може відстежувати розвиток талантів та залучати співробітників. Він надає функціональні можливості трубопроводу для набору персоналу, процесу вступу, добробуту співробітників, а також розвитку та навчання.

Платформа дасть вам уявлення про повсякденну діяльність співробітників. Це допоможе вам бути впевненими в успіху працівника з першого дня. Функції співпраці дозволяють спілкуватися з менеджерами та їх прямими звітами.

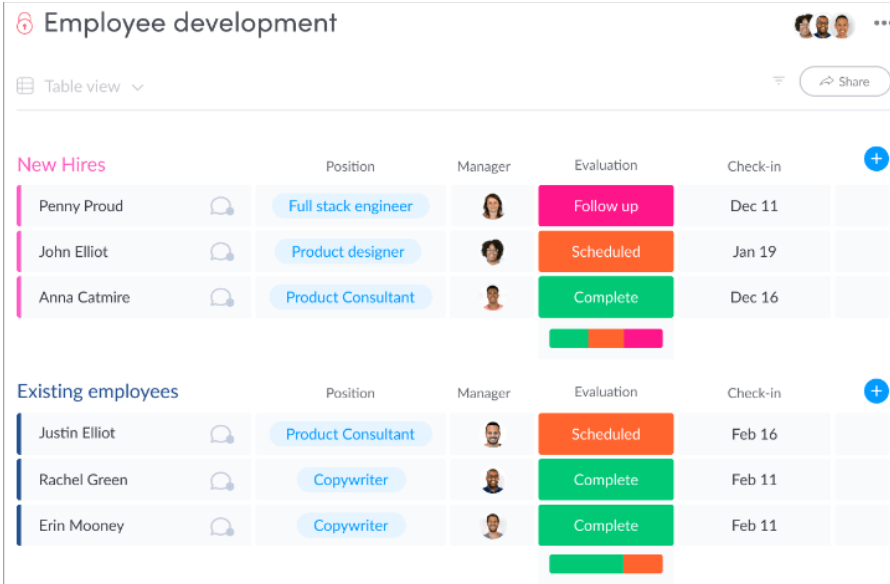
Інструмент допоможе вам творчо залучити талант. Він має функцію автоматичного нагадування, що полегшить триматися в курсі потенційних кандидатів.

Особливості:

- monday.com надає функції конвеєра для підбору персоналу, які дозволять вам керувати та оптимізувати процес набору працівників. Це допомагає

впорядкувати внутрішнє планування та узгодити роботу з менеджерами з найму. Він веде облік кожного етапу кандидатів, що полегшить їх відстеження в процесі.

- Інкорпорація нових співробітників стане простішою за допомогою monday.com.
- Він забезпечує можливість запитів на відпустку.
- monday.com має функції організації зустрічей та допоможе вам у проведенні оглядів результативності.
- monday.com дозволить вам створювати робочі процеси.



Employee development					
Table view					
Share					
New Hires					
	Position	Manager	Evaluation	Check-in	
Penny Proud	Full stack engineer	[Avatar]	Follow up	Dec 11	[+]
John Elliot	Product designer	[Avatar]	Scheduled	Jan 19	
Anna Catmire	Product Consultant	[Avatar]	Complete	Dec 16	
Existing employees					
	Position	Manager	Evaluation	Check-in	
Justin Elliot	Product Consultant	[Avatar]	Scheduled	Feb 16	[+]
Rachel Green	Copywriter	[Avatar]	Complete	Feb 11	
Erin Mooney	Copywriter	[Avatar]	Complete	Feb 11	

Рисунок 1.10. Monday. Джерело: сайт компанії Monday[40]

Breezy HR[41] - це наскрізне вербувальне програмне забезпечення. Він надає функції та функціональні можливості, які допоможуть вам залучити та найняти працівників. Це дозволить вам побудувати та оптимізувати процес найму.

Breezy HR надасть практичну інформацію щодо кожного конкретного аспекту процесу набору персоналу. Це допоможе вам приймати більш обґрунтовані рішення та вдосконалювати процес.

Він має візуальний інтерфейс перетягування. Інструмент дасть вам з висоти пташиного польоту трубопровід кандидата. Ви можете налаштувати конвеєри для

різних ролей. Інструмент дозволить вам автоматизувати спілкування, завдання, планування та подальші дії.

Особливості:

- Breezy HR має функції для автоматизації електронних листів кандидатів, SMS-повідомлень, планування та управління співбесідами.
- Він надає функції спільної роботи команди, які допоможуть вам приймати рішення про наймання у співпраці в режимі реального часу.
- Всього одним клацанням миші ви можете рекламувати свої робочі місця на більш ніж 50 дошках оголошень.
- У ньому є база даних кандидатів та розширення пошуку, яке допоможе вам стати переслідувачем найкращих талантів.
- Ви зможете побудувати кар'єрний портал.

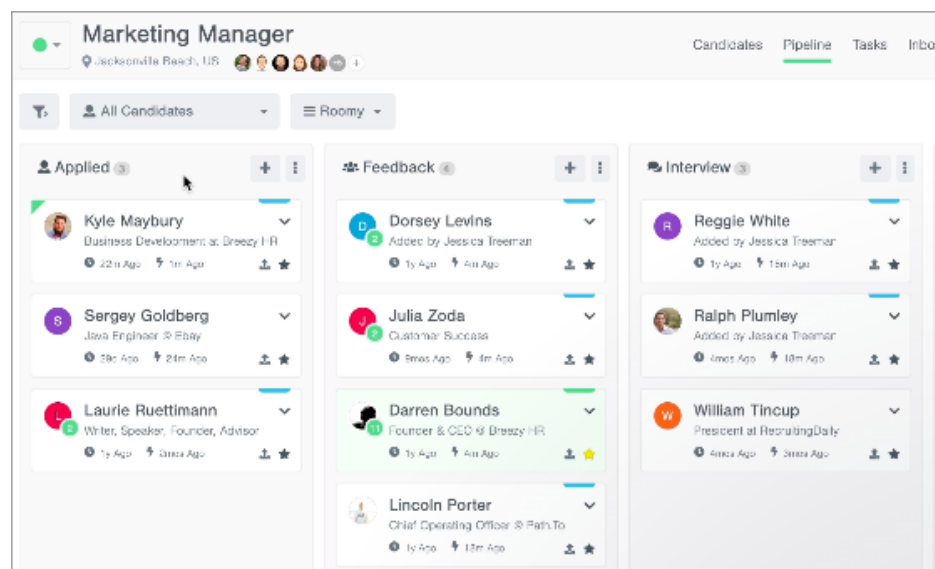


Рисунок 1.11. ПЗ Breezy HR. Джерело: сайт компанії ПЗ Breezy HR[41]

Microsoft Project[42]— система управління проектами, розроблена корпорацією Microsoft. Microsoft Project створений, щоб допомогти менеджерів в розробці планів, розподілі ресурсів за завданнями, відстежуванні прогресу і аналізі обсягів робіт.

Microsoft Project створює розклади критичного шляху. Розклади можуть бути складені з урахуванням використуваних ресурсів. Ланцюжок візуалізується в діаграмі Ганта.

Microsoft Project входить у сімейство Microsoft Office, що підтверджується наступними його властивостями:

- побудова інтерфейсу і довідкової системи на єдиних з Microsoft Office принципах;
- можливість збереження даних проектів у базі даних Access;
- двосторонній обмін даними з Outlook.

Серед переваг Microsoft Project також можна назвати вдосконалені засоби групової роботи, що дозволяють одному менеджеру одночасно управляти декількома проектами з великим числом учасників. На думку Gartner Group, Microsoft Project – кращий вибір для організацій, де використовується матрична схема управління, тобто проектні команди припускають взаємодію співробітників з різних департаментів.

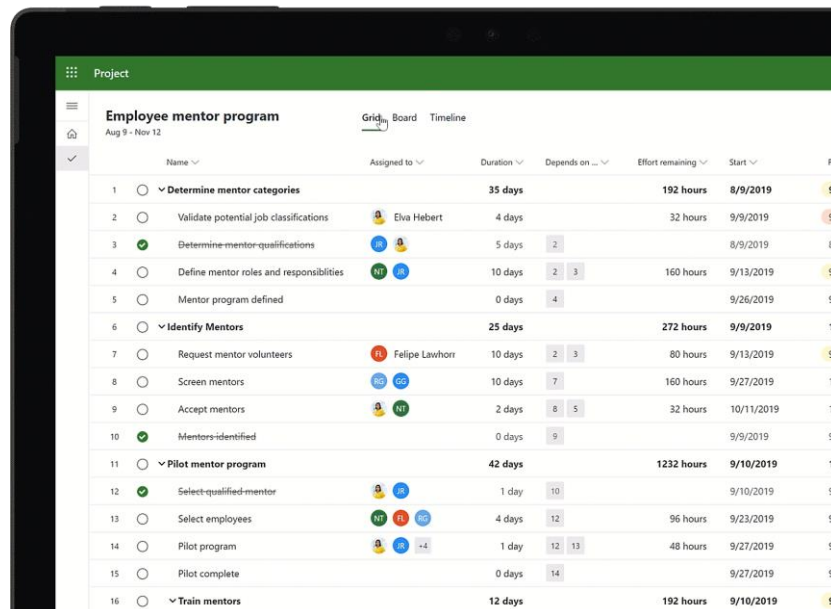


Рисунок 1.12. Microsoft Project. Джерело: сайт компанії Microsoft Project.[42]

Кожне з цих рішень пропонує набір функцій, які задовольняють специфічні потреби бізнесу в керуванні людськими ресурсами. Вибір відповідного програмного забезпечення залежить від розміру компанії, особливостей галузі та конкретних бізнес-потреб.

На цьому моменті можна зрозуміти що ринок програм для аналізу діяльності працівників підприємств досить широкий. Проведемо поверхневий аналіз перелічених програм за допомогою мобільної платформи Play market, адже в нинішній час майже всі програми мають мобільну версію.

Таблиця 1.1

Аналіз мобільних застосунків на платформі Play Market

Назва програми	Ціна за максимальну підписку на один місяць	Кількість завантажень	Рейтинг за даними Play market від 1-5
Rippling	\$99	100 тис.+	3.1
Bamboо HR	100	1 млн+	4.8
People faorce	\$120	1 тис.+	3,6
ADP Workforce Now	\$110 на місяць + \$11 за співробітника	12тис+	2.1
Gusto	\$174 на місяць + \$17 за співробітника	10тис.+	3.7
Paycor	\$199 на місяць + \$14 за співробітника	1 млн+	3.3
Manata	\$112 на місяць + \$9 за співробітника	80 тис.+ 22 тис+	3.9 3.5

Monday	\$125 на місяць + \$18 за співробітника	1 млн+	4.9
ПЗ Breezy HR	\$199 на місяць + \$15 за співробітника	10 тис.+	3.5
Microsoft Project	\$214 на місяць + \$12 за співробітника	1 млн+	4.0

Таблиця 1.1

1.4. Сутність, структура та основні критерії застосування інформаційних технологій

Сьогодні дехто стверджує, що інформаційна система - це система, яка може бути реалізована лише за допомогою комп'ютерної техніки. Однак сьогодні більшість підприємств використовують інформаційні технології на базі комп'ютерних рішень, а інформаційні системи можуть функціонувати як із застосуванням технічних засобів, так і без них. Загалом, сучасну інформаційну систему підприємства слід розглядати як певний програмний комплекс, що складається з окремих модулів, які охоплюють весь спектр діяльності організації та взаємодіють між собою в режимі реального часу. Основою інформаційної системи підприємства має бути програмний продукт, який оптимально відповідає вимогам ефективного документообігу та організації інформаційного обміну [12, с. 123].

Інформаційні системи зазнають значних змін протягом усього свого існування, а процеси їх еволюції нерозривно пов'язані з розвитком нових інформаційних технологій та організаційних бізнес-моделей. Інформаційні технології] отримали новий поштовх для розвитку з появою персонального комп'ютера, який встановив швидкий і надійний зв'язок між елементами інформаційних систем і на цій основі дозволив перейти до нових методів ведення

управлінської діяльності [9, с.17]. Поетапний аналіз розвитку інформаційних систем показує, що постійне прагнення підприємців до підвищення ефективності процесів обробки інформації та прийняття управлінських рішень також сприяло появі нових і більш досконаlih програмних засобів для їх модернізації. Будь-яка інформація (технологія) повинна бути гармонійно «адаптована» до організаційно-управлінської структури конкретного (підприємства), а складність її застосування пропорційна розміру підприємства та рівню розвитку його виробничих і фінансових відносин.

Системи реформування, що використовуються на сучасних підприємствах, повинні відповідати наступним критеріям: мінімальна вартість обладнання та програмного забезпечення, максимальна простота використання, гнучкість, захист і безпека даних, сумісність нових технологій з уже існуючим обладнанням і програмним забезпеченням. По-перше, ефективне управління підприємством залежить від використання інформаційних технологій для надання своєчасної, об'єктивної та точної інформації.

Основними причинами, що визначають необхідність використання сучасних інформаційних систем і технологій на підприємствах, є погіршення економічних показників діяльності, використання застарілих інформаційних технологій, які не задовольняють керівництво підприємства, а також відсутність інформаційних технологій для обліку та аналізу [13, с. 39]. Використання інформаційних систем і технологій в процесі управління підприємством є особливо важливим у таких аспектах інтегрувати всі структурні підрозділи в єдиний інформаційний простір; підвищити ефективність процесу аналізу результатів фінансово-господарської діяльності; забезпечити економічно значущою аналітичною інформацією різні рівні управління; адаптуватися до змін ринкового середовища підвищити конкурентоспроможність підприємств за рахунок підвищення ефективності процесів аналізу результатів фінансової діяльності, забезпечення економічно значущою аналітичною інформацією різні рівні управління, налагодження швидкого та надійного зв'язку між системами і структурними елементами. Інформаційні технології на підприємствах існують у складі різних інформаційних

систем та інформаційних комплексів і використовуються в різних сферах управлінської діяльності. Інформаційні технології використовуються, зокрема, у стратегічному менеджменті (оцінка конкурентних переваг, сильних і слабких сторін компанії); в управлінні проектами (проведення аналізів і прогнозних розрахунків, моделювання і прогнозування ситуацій, оцінка альтернативних проектних рішень і вибір найкращого з них); в маркетингу (планування маркетингової діяльності, збір, класифікація, аналіз і оцінка відповідної інформації з метою прийняття і реалізації ефективних маркетингових рішень); в логістиці (планування логістичних систем управління матеріальними потоками, як на рівні окремих компаній, так і в межах компаній, для контролю, аналізу і регулювання). в логістиці - для планування, контролю, аналізу та регулювання логістичних систем управління матеріальними потоками {як на рівні окремої компанії, так і в межах окремих регіонів чи національних територій); в управлінні персоналом - для планування, обліку, відбору та атестації персоналу; у фінансовому менеджменті - для фінансового аналізу, планування та контролю активів компанії Крім того, автоматизація документообігу та діловодства в організації є важливим і вирішальним фактором для ефективного та результативного виконання всіх функцій управління [22].

Створення інформаційної системи підприємства повинно базуватися на певних принципах. Основними принципами є відповідність цілям організації та методам автоматизації бізнес-процесів; побудова у визначені терміни в межах бюджету проекту; наявність можливостей для підтримки, модифікації та "нارощування" системи у відповідь на динамічні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації; інтеграція новоствореної системи з базами даних та обладнанням, що вже експлуатуються.

Ефективне управління підприємствами має забезпечуватися інформаційними технологіями: достовірний і повний облік в інформаційній системі всіх аспектів виробничо-комерційної діяльності підприємства, мінімізація інформаційного шуму та відбір оптимального обсягу інформації, раціоналізація системи оціночних показників, якісний взаємозв'язок між зовнішніми і внутрішніми інформаційними

потоками, ефективні процеси прийняття рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії [7, с.287].

Незважаючи на сучасну політичну та економічну ситуацію в країні, активне впровадження інформаційних технологій в управління вітчизняними підприємствами дозволило зберегти певний рівень конкурентоспроможності та конкурентоспроможності за рахунок виявлення додаткових можливостей, скорочення термінів проектування, поліпшення якості продукції та підвищення продуктивності праці [7, с.287]. Сьогодні на ринку програмного забезпечення представлена велика кількість автоматизованих інформаційних систем, які задовольняють найвибагливіших користувачів.

Серед найбільш відомих зарубіжних виробників корпоративних інформаційних систем можна виділити SAP, IBM, Oracle, PeopleSoft, Real Applications та Hewlett-Packard. Серед найбільш поширених корпоративних інформаційних систем слід виділити (Scala, BAAN, Галактика, [Oracle Applications, j Система [Аврора (Бізнес/400), Infor iSyteLine "ERP, (Microsoft [Dynamics (AX Microsoft Dynamics NAV, «Компас», «АСТОР», Бізнес-Контроль, Global ERP \ та інші [19, с.158]).

Їх впровадження в управління сучасними підприємствами дозволяє здійснювати постійний моніторинг і контроль стану товарно-матеріальних цінностей, фінансів, кадрів і (бізнесу), відповідність результатів досягнень і показників діяльності підприємства в режимі реального часу, оперативну підготовку аналітичних документів, прогнозів і планів роботи підприємства на основі достовірної і повної інформації, доступної в будь-який момент часу, про діяльність підприємства і оперативність прийняття управлінських рішень [20, с. 232].

Стан фінансово-господарської діяльності підприємства безпосередньо залежить від рівня використання інформаційних систем і технологій. Основним призначенням інформаційних систем і технологій є ефективне управління інформаційними ресурсами з метою підвищення рівня ефективності підприємницької діяльності. Однак багато українських підприємств все ще не

використовують інформацію системно, а невдачі у впровадженні інформаційних технологій часто пов'язані з недосконалістю технічних засобів. Вибір інформаційних систем і постановка "завдань" повинні ґрунтуватися на основі довгострокового економічного планування діяльності підприємств і організацій.

Структура і функціональні завдання інформаційної системи" повинні відповідати цілям, поставленим конкретною організацією, а процес впровадження "нової інформаційної технології" повинен передбачати дуже високу ймовірність переходу на інші типи (або версії). Якщо нехтувати цим фактом, інформаційна технологія швидко застаріє, і доведеться вживати заходів для її модернізації. Основним завданням інформаційної системи підприємства є підпорядкування всіх внутрішніх процесів основним цілям організації, а виконання цих завдань має здійснюватися в єдиному інформаційному просторі.

У зв'язку з формуванням інформаційного суспільства та стрімким розвитком інформаційних технологій, в останні кілька років корпоративні організації почали активно використовувати широкий спектр інформаційно-технологічних рішень у своїй діяльності.

Отже, у першому розділі дипломної роботи детально розглянуті теоретичні аспекти управління персоналом на промисловому підприємстві. Автор зосередив увагу на вивченні економічної сутності персоналу, основних принципах та інструментах управління ним. Додатково розглянуте інформаційне забезпечення системи управління персоналом, визначено його ключові аспекти та роль у ефективному функціонуванні підприємства. Значний акцент приділений аналізу сутності, структури і основних критеріїв використання інформаційних технологій в управлінні персоналом. Цей розділ становить теоретичний фундамент для подальших досліджень та розробки рекомендацій з вдосконалення управлінських практик на промислових підприємствах.

РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕСПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ГРЕТА»

2.1 Характеристика підприємства

За свою більш ніж півстолітню історію GRETA стала широко відомою компанією не лише в Україні, а й за її межами. Сьогодні газові та електричні плити компанії замінили варильну поверхню в будинках мільйонів українців, вона працює в країнах Балтії та за кордоном.

Сучасна історія заводу характеризується постійною модернізацією виробничого процесу. Щороку на оновлення основних фондів, закупівлю нового обладнання та впровадження нових технологій автоматизації виділяється близько 5 млн грн.

За останні роки було переплановано та реконструйовано завод газових плит, створено нову складальну дільницю та встановлено дві нові лінії: французьку фарбувальну лінію (GEMA) та італійську лінію ґрунтування та білого порошкового фарбування (Wagner), яка не має аналогів у світі. Придбано та встановлено низькоінерційну піч для емалювання (New Furnace), встановлено та введено в експлуатацію нові колекторні вузли та дверцята печі. Встановлено найсучасніший пресовий комплекс.

Кількість пресів досягла 160 000 у 2014 році, 210 000 у 2015 році, 290 у 2016 році, 350 у 2017 році та 400 000 у 2018 році.

На сьогоднішній день завод газових приладів отримав 20 міжнародних нагород, в тому числі Міжнародну золоту нагороду за високу якість та імідж; у 2006 році компанія отримала сертифікат ISO 9001:2000, що підтверджує високу якість її продукції; у березні 2011 року компанія отримала сертифікат відповідності європейським стандартам (CE).

Компанія Greta, провідний виробник газових та електричних варильних поверхонь, присутня на ринку побутової техніки вже понад півстоліття. Продукція компанії завжди відповідала найвищим стандартам якості, надійності та безпеки -

починаючи з першої газової варильної поверхні PG-4 у 1959 році, девізом компанії було випереджати свій час. У світі, що швидко змінюється, лише продукція найвищої якості може гарантувати конкурентоспроможність на ринку, а цього неможливо досягти за допомогою застарілого обладнання. Щоб відповідати викликам часу, фабрика почала швидку реорганізацію, оновлюючи обладнання та технології. Керівництво обрало найоптимальніший варіант розвитку виробництва: впровадження передових і часто унікальних технологій.

За останні кілька років виробництво зазнало докорінного перепланування та реструктуризації. Були створені нові складальні ділянки, побудовані та введені в експлуатацію нові ділянки для складання колекторів та кришок печей. Щоб зробити печі не тільки функціональними, але й красивими та довговічними, було встановлено три автоматичні лінії з нанесення полімерних покриттів швейцарської компанії GEMA VOLSTATIK AG та одну автоматичну лінію з нанесення силікатних покриттів італійської компанії WAGNER iter. Компоненти корпусу виробляються на автоматичній комбінованій штампувальній машині Rowetta та багатопозиційному штампувальному пресі MONZZONI з Італії. Крім того, завод має ряд високоавтоматизованого спеціалізованого обладнання власного виробництва. Було встановлено повний комплект обладнання для виробництва упаковки з пінополістиролу виробництва PROMASS та Alessio, що гарантує, що продукція дійде до споживача без пошкоджень.

У 2001 році завод випустив 160 000 упаковок, у 2015 році - 210 000, у 2016 році - 290, у 2017 році - 350, а з 2018 року - 400 000 упаковок на рік. Наразі на конвеєрах заводу щодня випускається понад 20 моделей газових, електричних та комбінованих плит, причому щодня виробляється 1 750 одиниць продукції. Сучасна логістика також сприяє підвищенню ефективності роботи. Вся продукція відвантажується з обліком штрих-кодів, є сучасні програми автоматизованого обліку. Це дозволяє компанії впевнено лідирувати на ринку, а не наздоганяти конкурентів.

Продукція «Грети» сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9000:2001 та підтверджена відповідним сертифікатом УкрСЕПРО. Крім того, в березні 2011

року «Грета» отримала сертифікат відповідності вимогам європейських стандартів (CE). Висока якість продукції «Грета» була відзначена 20 міжнародними нагородами, в тому числі Міжнародною золотою нагородою за високу якість та імідж.

Компанія прийняла лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Це пов'язано з тим, що органи управління компанією сформовані переважно за принципом функціональної взаємозалежності (економічні, комерційні, технічні служби, виробниче і соціальне управління) і орієнтовані на централізацію управлінських процесів.

Іншими словами, вище керівництво підпорядковує своїх заступників своїм підлеглим, які, в свою чергу, підпорядковують їм структурні підрозділи апарату управління.

Така структура заохочує спеціалізацію підприємств і професій, зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів.

Фундаментальним аспектом структури управління є необхідність дотримання правових вимог і норм, які виражають обов'язковість певних структурних підрозділів.

На сьогоднішній день тип організаційної структури зазнав значних змін: витрати на управління становлять близько 6% від загальних витрат компанії, а кількість управлінських працівників усіх рівнів - 9% від загальної чисельності персоналу компанії. Визначальними факторами формування такої структури є впровадження системи стандартизації бухгалтерського обліку та перехід на національні правила бухгалтерського обліку, які жорстко регламентують різний склад виробничих та управлінських витрат.

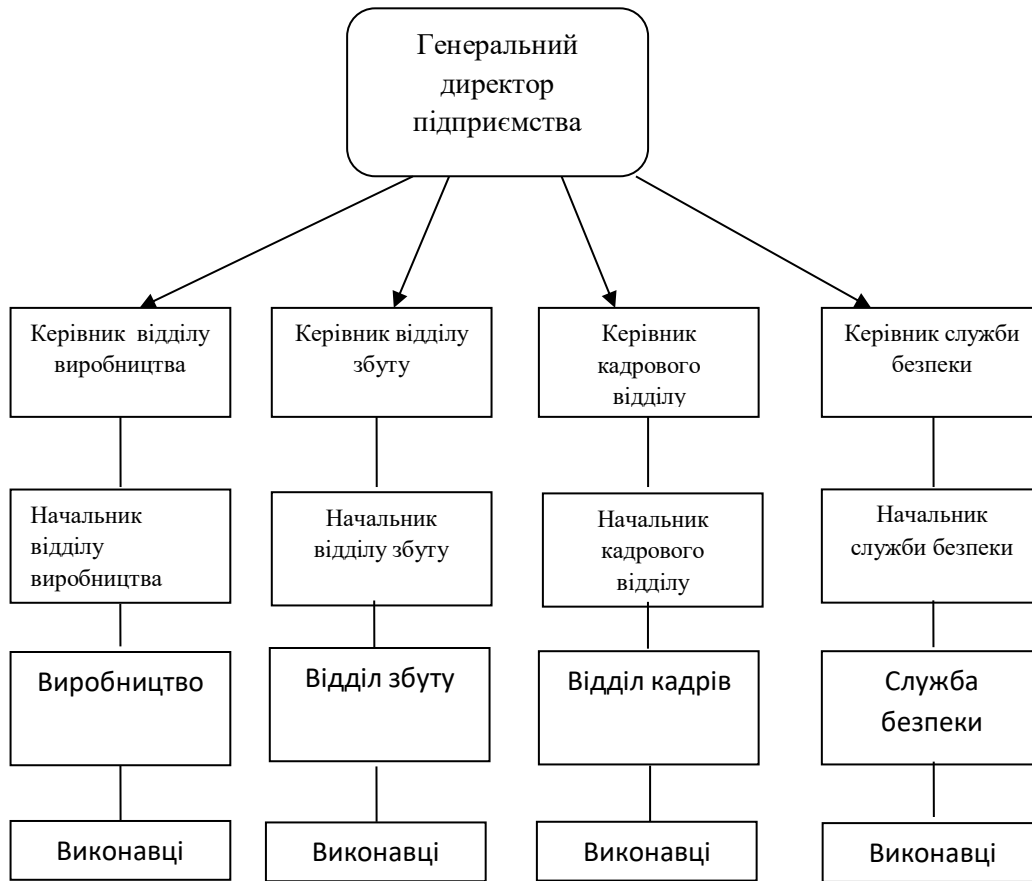


Рис. 2.1 Схема управління підприємством. Джерело:сформовано автором на основі[14]

Газові плити всіх конструктивних груп і типів відповідають вимогам міжнародних стандартів, сумісні та конкурентоспроможні з імпортною аналогічною продукцією. Основними показниками нашої діяльності є обсяги виробництва та реалізації продукції. Ці показники тісно пов'язані між собою. Існують також корпоративні показники, такі як темпи зростання виробництва і реалізації продукції та якість продукції. Ці показники впливають на витрати, прибуток і рентабельність компанії.

Таблиця 2.1.

Аналіз випуску товарної і реалізованої продукції ПАТ «ГРЕТА».

Показники	Роки
-----------	------

Продовження таблиці 2.1

	2018	2019	2020	2021	2022
1.Об'єм товарної продукції	143627	185567	297879	222617	199433
Базисні індекси	-	1,29	2,07	1,55	1,39
ланцюгові індекси	-	1,29	1,6	0,75	0,89
2.Об'єм реалізованої продукції, тис. грн.	154372	190008	315227	227496	229725
базисні індекси	-	1,23	2,04	1,47	1,49
ланцюгові індекси	-	1,23	1,65	0,72	1,01

Джерело: розраховано автором на основі [13]

Проаналізувавши таблицю 2.1 можна сказати, що обсяг виробництва в 2022 році в 1,39 рази більше, ніж в 2018. Якщо порівняти обсяг реалізованої продукції, то в 2022 році він виріс в 1,49 разів порівняно з 2018 роком. У 2020 році було зростання як обсягу товарної продукції, так і, отже, обсягу реалізованої продукції в порівнянні з 2018 роком. Внаслідок чого відбулося зростання індексів на 2,07 і на 2,04 відповідно.

Покажемо середньорічний темп зростання випуску і реалізації продукції, який можна розрахувати за допомогою середнє геометричної зваженої:

$$\begin{aligned} \bar{T}_{ВП} &= \sqrt[n]{T_1 * T_2 * T_3 * \dots} = \sqrt[5]{1 * 1,29 * 1,60 * 0,75 * 0,89} = \sqrt[5]{1,38} = 1,083 = 108,3\% \\ \bar{T}_{нр} &= 108,3 - 100 = 8,3\% \\ \bar{T}_{РП} &= \sqrt[4]{1 * 1,23 * 1,65 * 0,72 * 1,01} = \sqrt[4]{1,48} = 1,103 = 110,3\% \\ \bar{T}_{нр} &= 110,3 - 100 = 10,3\% \end{aligned} \tag{2.1}$$

де $T_{ВП}$ - темп зростання обсягу випуску продукції;

$T_{зп}$ - темп зростання обсягу продажів;

$T_{пр}$ - темп приросту.

Середньорічний темп приросту випуску продукції склав 8,3%; середньорічний темп приросту реалізації продукції - 10,3%.

2.2 Аналіз персоналу підприємства

Необхідно проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу та

порівняти фактичну кількість персоналу за категоріями та видами робіт із запланованою необхідною кількістю. Крім цих показників, слід також проаналізувати якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації. Ці показники є важливими для підприємств.

Таблиця 2.2

Чисельність виробничо-промислового персоналу ПАТ «ГРЕТА».

Показники	2021р		2022р	
	Осіб	структура, %	осіб	структура, %
1	2	3	4	5
1.Среднесписочная чисельність ППП - всього, осіб.	4624	100,00	3791	100,00
2.Робочих, з них у тому числі:				
3.основних робітників	2534	54,8	2145	56,59
4.додаткових робочих	1356	29,33	998	26,33
5.Керівників	176	3,81	156	4,12
6.Спеціалістів	315	6,81	286	7,54
7.Службовців	243	5,26	206	5,43

Джерело:розраховано автором на основі[14]

З таблиці видно, що у звітному періоді кількість персоналу у виробничо-промисловому секторі була на 833 особи меншою, ніж заплановано.

Склад робочої сили майже не змінився: у 2022 році частка допоміжних робітників у загальній чисельності робочої сили була на 3% меншою, ніж у 2021 році; у 2022 році частка професіоналів збільшилася на 0,73%; у 2022 році частка фахівців у загальній чисельності робочої сили збільшилася на 0,73%; у 2022 році частка професіоналів у загальній чисельності робочої сили збільшилася на 0,73%. Проаналізуємо якісну структуру персоналу підприємства за статтю, віком, освітою.

Таблиця 2.3.

Аналіз якісного складу персоналу ПАТ «ГРЕТА» за статевою ознакою

Категорії персоналу	2021р.		2022р.		Відхилення			
	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Абсолютне		Відносне,%	
	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.
1.Робітники в тому числі:								
основні	1160	1374	1196	949	36	-425	3,1	- 30,9
додаткові	998	358	437	561	-561	203	-56,2	56,7
2.Керівники	84	92	102	54	18	-38	21,43	- 41,3
3.Спеціалісти	125	190	115	171	-10	-90	-8	-10
4.Служблвці	102	141	146	60	44	-81	43,14	- 57,4
Всього ППП:	2469	2155	1996	1795	-473	-360	-19,16	- 16,7

Джерело:розраховано автором на основі[18]

Таблиця 2.3 показує, що у 2022 році більшість персоналу становлять чоловіки, як і в 1996 році. Така ж ситуація спостерігається і в 2021 році, де кількість жінок перевищує кількість чоловіків: на 360 менше жінок і на 473 менше чоловіків у 2013 році порівняно з 2012 роком, що впливає на гендерний склад закладу. Проаналізуємо якісний склад персоналу за віком.

Таблиця 2.4.

Аналіз якісного складу персоналу ПАТ «ГРЕТА» за віковою ознакою у 2021-2022 рр.

Вік працівників	2021 р	2022р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
15-34 років	956	873	-83	-8,6

Продовження таблиці 2.4

Із них 15-24 років	188	251	63	33,5
2.Від 50 до 54 років	709	770	61	8,6
3.Від 55 до 59 років	625	611	-14	-2,24
Усього:	2290	2254	-36	-1,57

Джерело: розраховано автором на основі[23]

По таблиці 2.4 можна зробити висновок, що за рік відбулися деякі зміни у віковій структурі ПАТ «ГРЕТА». У віці 15-34 роки кількість працівників у 2022 році зменшилась порівняно з 2021 роком на 83 особи, що становить 8,6%. У віці від 15 до 4 років кількість персоналу збільшилася на 63 особи або на 33,5%. У віці від 50 до 54 років кількість персоналу збільшилася на 61 людини; від 55 до 59 років кількість персоналу зменшилася на 14 осіб. Можна зробити висновок, що збільшилася кількість працівників у молодому віці, а так само в передпенсійному віці.

Таблиця 2.5

Показники руху робочої сили ПАТ «ГРЕТА»

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення
1.Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,09	0,075	-0,015

2.Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів	0,27	0,24	-0,03
3.Коефіцієнт по загальному обороту кадрів	0,36	0,31	-0,05
4.Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,21	-0,01
5.Коефіцієнт постійності кадрів	0,99	0,89	-0,1
6.Коефіцієнт стабільності кадрів	0,86	0,84	-0,02

Джерело: розраховано автором на основі[27]

Рівень плинності кадрів у компанії значно знизився порівняно з 2021 роком. Це означає, що більше співробітників стають постійними працівниками.

Проаналізуйте використання робочого часу. Цей аналіз проводиться з метою виявлення невиправданих витрат і непродуктивних витрат робочого часу, встановлення їх причин і місця виникнення, а також визначення їх впливу на обсяги виробництва. Аналізуючи використання робочого часу, можна розробити заходи щодо ущільнення робочого дня.

Таблиця 2.6 .

Фонд робочого часу ПАТ «ГРЕТА».

Показники	2021р.		2022р.	
	люд-год	структура	люд-год	структура,
1.Календарний фонд	10274296	100,00	8082000	100,00
2.Колічество святкових і вихідних, люд.-дн.	170872	1,66	169229	2,09
3.Номінальний фонд робочого часу, люд.-дн.	7957735	77,6	6647391	82,25
4.Неявки на роботу всього, люд.-дн.	2316561	22,6	1434609	17,8
в тому числі:				
відпустки чергові і додаткові	1053128	10,25	725413	9,35
оплачувані навчальні відпустки	27196	0,26	21952	0,27
адміністративні відпустки без оплати	-	-	-	-
прогули та інші порушення трудової дисципліни	1251	0,012	2832	0,035
цілоденні простої	399353	3,89	348736	4,31
5.Максимально можливий фонд робочого часу, люд.-дн.	6904607	67,2	5921978	73,27
6.Ефективний фонд робочого часу, люд.-дн.	5641174	54,9	5212782	64,49

Джерело:розраховано автором на основі[27]

На основі балансу робочого часу розрахуємо показники для 2022 р.:

1) коефіцієнт використання календарного фонду часу (Ккв):

$$K_{кв} = \frac{T_{отраб}}{T_k} \quad (2.2)$$

де $T_{отраб}$ - відпрацьований фонд робочого часу,

T_k - календарний фонд часу.

$$K_{кв} = \frac{10274296 - 170872 - 2316561}{10274296} * 100\% = \frac{7786863}{10274296} * 100\% = 75,78\%$$

2) коефіцієнт використання табельного фонду часу ($K_{ТВ}$):

$$K_{ТВ} = \frac{T_{отраб}}{T_{ТВ}} \quad (2.3)$$

де $T_{ТВ}$ - табельний фонд часу.

Табельний фонд робочого часу розраховується як різниця календарного фонду та святкових і вихідних днів.

$$K_{ТВ} = \frac{7786863}{10274296 - 170872} * 100\% = \frac{7786863}{10103424} * 100\% = 77,07\%$$

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу ($K_{МВ}$) розраховується за формулою:

$$K_{МВ} = \frac{T_{отраб}}{T_{мч}} \quad (2.4)$$

де $T_{мч}$ - максимально можливий фонд робочого

$$K_{МВ} = \frac{7786863}{6904607} * 100\% = 112,7\%$$

Різниця між знаменником і чисельником останнього показника характеризує резерв часу, це можна використовувати для збільшення випуску продукції.

Проведемо розрахунки для 2022 року. Результати занесемо в таблицю.

Таблиця 2.7.

Використання робочого часу ПАТ «ГРЕТА».

Показники	2021р.,	2022р.,	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт використання календарного фонду,%	75,78	80,2	4,42
Коефіцієнт використання табельного фонду,%	77,07	81,9	4,83
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду,%	112,7	109,4	-3,3

Джерело: розраховано автором на основі [13]

У 2022 році збільшився показник використання календарного часу в порівнянні 2012 на 4,42; показник використання табельної часу збільшився на 4,83; знизився показник використання максимально можливого часу на 3,3.

Проведемо аналіз витрат на заробітну плату, Почнемо з попередньої оцінки використання фонду оплати праці в цілому по підприємству. Аналіз проведемо на підставі даних таблиці 2.7.

Аналіз наведених даних показує те, що в результаті зменшення чисельності робітників в 2022 р. зменшилися всі витрати пов'язані з оплатою праці.

Таблиця 2.8 .

Аналіз оплати праці ПАТ «ГРЕТА».

Показники	2021р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
1.Средньооблікова чисельність ППП - всього, чол.	4624	3791	-863
в тому числі:			
основних робітників	2534	2145	-389
додаткових робочих	1356	998	-358
керівників	176	156	-20
фахівців	315	286	-29
службовців	243	206	-37
2.Фонд оплати праці ППП - всього, тис. грн.	41792,7	50116,2	8323,5
основних робітників	4653,76	5987,29	1333,53

Продовження таблиці 2.8

додаткових робочих	3747,02	4609,9	862,88
керівників	18855,93	19357,41	501,48
фахівців	16060,33	20090,41	3960,41
службовців	1045,96	1131,52	85,56
3.Фонд основної заробітної плати ППП - всього, тис. грн.	35533	45596	10063
основних робітників	13503,89	13528,81	24,92
додаткових робочих	12498,48	12760,14	261,66
Керівників	19369,86	11473,42	-7896,44
Фахівців	10463,76	11374,17	910,41
службовців	1020,84	99,69	-921,15
4.Фонд додаткової заробітної плати ППП- всього, тис. грн.	15236	18523	3287
в тому числі:			
основних робітників	9052,71	11710,26	2657,55
додаткових робочих	634,29	1149,76	514,71
керівників	2672,61	5883,99	3211,38

Джерело: розраховано автором на основі [29]

У таблиці показано зростання заробітних плат за звітний період порівняно з 2021 роком.

Порівняно з 2021 роком показники демонструють незначне зростання: Середньорічна заробітна плата у 2022 році зросла порівняно з 2021 роком. Було проведено факторний аналіз впливу таких факторів, як кількість працівників, кількість робочих днів на одного працівника, середня кількість робочих днів та середньоденна заробітна плата на відхилення заробітної плати у 2022 році порівняно з фактичними даними за 2021 рік. Фонд оплати праці розраховується за формулою:

$$\text{ФОТ} = \text{Ч} * \text{Д} * \text{Т} * \text{ЗПчас} \quad (2.5)$$

Фонд оплати праці ПАТ «ГРЕТА».

Найменування показника	Факт 2021 р.	Факт 2022 р.	Абсол. відх.
1.Средньооблікова чисельність ППП, чол	4624	3791	-863
2.Кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік	1720	1753	33
3.Середня тривалість робочого дня, год. =	7	7	0
4.Середньочасова зарплатня	4,46	6,25	1,79

Джерело:розраховано автором на основі[24]

Зміна фонду оплати праці під впливом відхилення чисельності персоналу у звітному році розраховується за формулою:

$$\begin{aligned}\Delta\Phi OT\chi &= \chi_1 * D_0 * T_0 * ЗПчас_0 - \chi_0 * D_0 * T_0 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OT\chi &= 3791 * 1720 * 7 * 4,46 - 4624 * 1720 * 7 * 4,46 = -44730,8 \text{ (тис. грн)} \quad (2.6) \\ \Delta\Phi OT\chi\% &= \frac{-44730,8}{5641174} * 100\% = -0,79\%\end{aligned}$$

Вплив зміни кількості днів, відпрацьованих одним працівником, на зміну фонду оплати праці становить:

$$\begin{aligned}\Delta\Phi OT\delta &= \chi_1 * D_1 * T_0 * ЗПчас_0 - \chi_1 * D_0 * T_0 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OT\delta &= 3791 * 1753 * 7 * 4,46 - 3791 * 1720 * 7 * 4,46 = 3905,7 \text{ (тис. грн)} \quad (2.7) \\ \Delta\Phi OT\delta\% &= \frac{3905,7}{5641174} * 100\% = 0,069\%\end{aligned}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\begin{aligned}\Delta\Phi OTm &= \chi_1 * D_1 * T_1 * ЗПчас_0 - \chi_1 * D_1 * T_0 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OTm &= 3791 * 1753 * 7 * 4,46 - 3791 * 1753 * 7 * 4,46 = 0 \text{ (тис. грн)} \quad (2.8) \\ \Delta\Phi OTm\% &= \frac{0}{5641174} * 100\% = 0\%\end{aligned}$$

Вплив зміни заробітної плати:

$$\begin{aligned}\Delta\Phi OTzn &= \chi_1 * D_1 * T_1 * ЗПчас_1 - \chi_1 * D_1 * T_1 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OTzn &= 3791 * 1753 * 7 * 6,25 - 3791 * 1753 * 7 * 4,46 = 83269,7 \text{ (тис. грн)} \quad (2.9) \\ \Delta\Phi OTzn\% &= \frac{83269,7}{5641174} * 100\% = 1,48\%\end{aligned}$$

Сумарний вплив факторів становить:

$$\Sigma \Delta \text{ФОТ}_i = -44730,8 + 3905,7 + 0 + 83269,7 = 42444,6 \text{ (тис. грн.) (2.10)}$$

$$\Sigma \Delta \text{ФОТ}_i \% = -0,79 + 0,069 + 0 + 1,48 = 0,759\%$$

За цими розрахунками можна зробити висновок, що джерела оплати праці у 2022 році змінилися порівняно з 2021 роком за рахунок першого фактора - зменшення кількості працівників. Однак цей фактор не мав значного впливу, а зміна факторів 1 та 4 призвела до збільшення заробітної плати на 0,759% порівняно з 2021 роком. Таке зростання призводить до збільшення ФОП і зростання витрат компанії.

З таблиці 2.7 видно, що кількість працівників, які мають право на професійний розвиток, зменшується у 2022 році.

Таблиця 2.10.

Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації працівників ПАТ «ГРЕТА»

Напрямки підвищення кваліфікації	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком				Витрати на професійний розвиток персоналу			
	2021р.	2022р.	Абс. Відх.	Відн. Відх.	2021р.	2022р.	Абс. Відх.	Відн. Відх.
1.Початкова професійна підготовка	12	0	-12	-100	1,52	0	-1,52	-100
2.Перепідготовка	30	11	-19	-63,33	0,4	0,33	-0,07	-17,5
3.Навчання у зв'язку з перекваліфікацією	3	2	-1	-33,33	0,02	0,08	0,06	300
4.Оволодіння іншою професією	27	9	-18	-66,67	0,4	0,25	-0,15	-37,5
5.Підвищення кваліфікації працівників	156	103	-53	-33,97	0,35	0,34	-0,01	-2,86
6.ПТК (підвищення розрядів)	54	39	-15	-27,78	0	0	0	--
7.КЦП (курси цільового призначення)	102	64	-38	-37,25	0,35	0,34	-0,01	-2,86

Продовження таблиці 2.10

8.Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів	13	7	-6	-46,15	1,12	0,65	-0,47	- 41,96
9.всього:	211	121	-90	-42,65	3,39	1,32	-2,07	- 61,06

Джерело:розраховано автором на основі[16]

Найбільше скорочення порівняно з 2021 роком - на 66,67% - відбулося для працівників, які мають освоїти інші професії.

Порівняно з 2021 роком, заплановані витрати компанії на навчання та професійний розвиток працівників суттєво зменшилися. Однак витрати на навчання, пов'язані з перекваліфікацією, зросли на 300%.

Почнемо з аналізу змін у рівні та динаміці продуктивності праці.

Таблиця 2.11.

Аналіз продуктивності праці ПАТ «ГРЕТА».

Найменування показника	2021 р.,	2022 р.,	Абсолют. отк.	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1.Обсяг товарної продукції	222617	199433	-23184	-10,41

Продовження таблиці 2.11.

2.Средня чисельність ППП - всього, осіб	4624	3791	-863	-18,01
в тому числі робітників	3890	3143	-747	-19,2
3.Річне вироблення продукції, тис. грн. / осіб				
1-го працівника ППП	48,14	52,6	4,46	9,3
1-го робочого	57,23	63,45	6,22	10,9

Джерело:розраховано автором на основі[18]

По таблиці видно, що у звітному періоді продуктивність праці збільшилася в

порівнянні з базовим рівнем (на 9,3% у розрахунку на 1-го працівника і на 10,9% на одного робітника).

Проведемо факторний аналіз впливу на показник продуктивності праці за допомогою методу ланцюгових підстановок. Продуктивність праці розраховується за формулою:

$$ПТ = \frac{V}{Ч}$$

(2.11)

де V - обсяг виробництва продукції,

$Ч$ - чисельність промислово-виробничого персоналу.

Зміна продуктивності праці під впливом відхилення чисельності персоналу у звітному році розраховується за формулою:

$$\Delta ПТ = \frac{V_0}{Ч_1} - \frac{V_0}{Ч_0} = \frac{222617}{3791} - \frac{222617}{4624} = 58,72 - 48,14 = 10,58$$
$$\Delta ПТ\% = \frac{10,58}{48,14} * 100\% = 21,97\%$$

(2.12)

Вплив зміни обсягу товарної продукції на продуктивності праці розраховується за формулою:

$$\Delta ПТ = \frac{V_1}{Ч_1} - \frac{V_0}{Ч_1} = \frac{199433}{3791} - \frac{222617}{3791} = 52,6 - 58,72 = -6,12$$
$$\Delta ПТ\% = \frac{-6,12}{58,72} * 100\% = -10,42\%$$

(2.13)

Сумарний вплив факторів становить:

$$\Delta ПТ = 10,58 - 6,12 = 4,46$$

$$\Delta ПТ\% = 21,97 - 10,42 = 11,55\%$$

На продуктивність праці негативно вплинуло падіння обсягів виробництва. Це призвело до зниження продуктивності на 10,42%. Інший фактор має позитивний вплив і збільшив продуктивність праці на 21,97%. Розрахуємо структуру планових і фактичних витрат та порівняємо їх зі значеннями, що характеризують структуру витрат попереднього звітного періоду.

Таблиця 2.12.

Аналіз витрат на виробництво і збут ПАТ «ГРЕТА».

Показник	Значення по роках		Відхилення	
	2021р.	2022р.	Абсолютне	Відносне, %
1.Обсяг товарної продукції в діючих цінах, тис. грн.	222617	199433	-23184	-10,41
2 .. Витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	205933	224240	18307	8,89
3 Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн / грн	1,08	0,89	-0,19	-17,59

Джерело:розраховано автором на основі[13]

З таблиці видно, що витрати на виробництво та збут зросли на 8,89% порівняно з 2021 роком. Однак, за рахунок зменшення обсягів реалізації, витрати на одну гривню реалізованої продукції зменшилися на 17,59%.

Аналіз прибутку від реалізації, чистого прибутку та рентабельності продукції

Таблиця 2.13.

Основні фінансові результати ПАТ «ГРЕТА».

Паказник	Значення по роках		Відхилення	
	2021р.	2022р.	Абсолютн е	відносне, %
1.Обсяг товарної продукції в діючих цінах, тис. грн.	222617	199433	-23184	-10,41
2.Об'єм реалізованої продукції, тис. грн.	227496	229725	2229	0,97
3 Витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	205933	224240	18307	8,89

Джерело:розраховано автором на основі[14]

Видно, що прибуток від реалізації у 2022 році значно нижчий, ніж у 2021 році. Розрахунки показують, що у 2021 році одна гривня витрат приносила 8,5 грн

прибутку, тоді як у 2022 році цей показник знизився до 2,4 на гривню витрат.

2.3. Впровадження інформаційних технологій в сфері управління персоналом

Використання інформаційних технологій набуває все більшого значення в процесах управління людськими ресурсами компаній; одним з основних завдань впровадження інформаційних технологій в процеси управління людськими ресурсами є оптимізація управління людськими ресурсами на основі інформаційних технологій. Інформаційна система - це сукупність методів, виробничих, програмних і технічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, які забезпечують збір, зберігання, обробку, видачу і поширення інформації, зниження трудомісткості процесів з використанням інформаційних ресурсів і підвищення їх надійності та оперативності [1, с. 231].

Впровадження інформаційних технологій у сферу управління персоналом відкриває нові можливості для ефективного вирішення важливих завдань, що виникають у процесі організаційної діяльності підприємства, значно підвищуючи продуктивність праці та забезпечуючи менеджерів усіх рівнів якісною, своєчасною та релевантною інформацією для своєчасного прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом - це єдина система класифікації та координації техніко-економічної інформації, систем документації та інформаційних потоків, що використовуються в системі управління персоналом.

Використання ІТ-технологій у сфері управління персоналом є економічно вигідним, оскільки управління персоналом без використання програмного забезпечення є дуже трудомістким і тому вимагає більших фінансових і часових витрат. Сьогодні на ринку ІТ-технологій представлений широкий спектр програмного забезпечення для управління персоналом. Це програмне забезпечення може автоматизувати та інтегрувати багато функцій і цінностей, пов'язаних із забезпеченням управління персоналом в компанії:

- Кваліфікація персоналу, планування навчання та акредитація;
- Облік персоналу (потреби в персоналі, переміщення персоналу, кадрові резерви);

- Розрахунок відпускних;
- Розрахунок, нарахування та виплата заробітної плати, податків та внесків до фондів;
- Облік програм заохочення та мотивації працівників;
- Розрахунок робочого часу;
- Розрахунок заробітної плати та пільг;
- Аналіз завантаженості працівників;
- Програми мотивації працівників, оцінка їх ефективності;
- Аналіз витрат на оплату праці;
- Оцінка ефективності процесів управління персоналом;
- Аналіз продуктивності праці, аналіз виконання ключових показників ефективності (KPI) тощо. [4, s. 28].

Залежно від типу обраного ІТ-рішення, функції можуть відрізнятися і доповнювати один одного. Однією з найпопулярніших професійних програм для автоматизації кадрового обліку та підтримки управління персоналом є Personnel Pro. Вона дозволяє об'єднати всі HR-завдання в єдиний інформаційний простір, що значно підвищує ефективність роботи відділу кадрів. Ця програма може використовуватися на підприємствах з різними видами економічної діяльності. Впровадження цієї програми дозволяє виконувати роботу для великої кількості співробітників, що особливо важливо для ефективної роботи великих підприємств.

ISpro - це багатофункціональний програмний пакет ERP (система планування ресурсів підприємства), який оптимізує управління бюджетом та бізнесом. Програма призначена для автоматизації діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства, включаючи управління персоналом Система управління підприємством ISpro складається з взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких є відносно незалежною. Це дозволяє обрати відповідну конфігурацію системи відповідно до потреб кожної компанії та позбавляє від зайвих функцій [5, с. 23].

На ринку ІТ-послуг у сфері управління персоналом також пропонується спеціальний модуль для Microsoft Dynamics ERP, розроблений компанією Innoware, який забезпечує кадровий облік та розрахунок заробітної плати відповідно до вимог

українського законодавства. Серед переваг цього модуля - комплексний підхід до автоматизації кадрових процесів, підтримка складних алгоритмів розрахунку заробітної плати, відповідність українському законодавству, реєстрація дій користувача ("аудиторський слід"), інтеграція з системами електронної звітності, відповідність змінам у законодавстві, платформа Microsoft Dynamics та можливість розміщення в хмарі. Кадрова програма "Кадри Плюс" забезпечує формування наказів, заявок, звітів та іншої стандартної документації, відстеження руху персоналу та робочого часу. Вона також включає інші додаткові функції, корисні для працівників відділу кадрів. Основними можливостями програми є: можливість управління будь-якою кількістю організацій в одній програмі; можливість ведення бази даних працівників, які працюють за трудовими договорами та трудовими угодами; облік робочого часу працівників; загальні та особисті журнали документів; розрахунок усіх видів стажу; книги обліку трудових книжок для ведення обліку, а також перенесення трудових книжок та додатків до них, експорт усієї інформації про працівників у формат Microsoft Excel [7, с. 298].

У вересні 2017 року було запущено MASTER - бухгалтерське рішення для малого та середнього бізнесу та громадських організацій в Україні. Розробник - компанія IT-Enterprise, яка спеціалізується виключно на впровадженні інтегрованих ERP-систем для великих підприємств, випустила комплексне рішення MASTER:Бухгалтерія. До складу рішення входить модуль "Зарплата і управління персоналом". Програмне забезпечення дозволяє управляти особистими картками, призначеннями та переведеннями співробітників, обліком відпусток та лікарняних листів. Система забезпечує розрахунок заробітної плати та формує звіти з персональних даних (форма 1ДФ, Звіт з праці) [9, с. 194].

Таким чином, інформаційні технології в управлінні персоналом є однією з головних складових у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Однак найбільш ефективною вона є у поєднанні з іншими модулями, що дозволяють автоматизувати інші важливі бізнес-процеси, такі як фінанси та виробництво. Подальші дослідження необхідні для встановлення економічного обґрунтування та вибору найкращого програмного забезпечення для управління персоналом для

конкретної компанії.

2.4. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків у розробці та впровадженні системи управління працею та людськими ресурсами на підприємствах. Складність вирішення будь-якої проблеми, пов'язаної з управлінням людськими ресурсами, залежить насамперед від недосконалості системи управління персоналом та низького рівня мотивації працівників. Такий рівень зумовлений негативними процесами, що відбуваються в соціально-економічній та інших сферах господарювання, а саме: науково-технічним відставанням України від Європи та інших провідних країн світу, несприятливою демографічною структурою, недостатньою відповідальністю компаній та держави перед своїми працівниками [18, с. 268].

Для того, щоб запобігти наслідкам цих процесів, мотивувати працівників та підвищити продуктивність праці, необхідно впровадити низку змін, спрямованих на підвищення якості та рівня життя населення. Окрім людських ресурсів, не менш важливу роль у забезпеченні ефективного управління бізнесом відіграє інформація.

Великий обсяг інформації, що циркулює сьогодні між компаніями, вимагає використання інформаційних систем для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Використання таких систем допомагає зменшити ручні та традиційні письмові форми роботи, скоротити час, необхідний для отримання та обробки інформації і прийняття відповідних економічних та управлінських рішень, а також оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами підприємства. Аналіз світового досвіду показує, що економічне зростання в розвинених країнах і близьких до них регіонах вже давно базується на використанні інформації та високих технологій.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом - це сукупність техніко-економічної інформації, система документації та єдина система

класифікації і координації інформаційних потоків, що використовуються в системі управління персоналом [2, с. 125].

Тому всі підприємці усвідомлюють, що використання найкращих і найбільш технологічно досконалих програмних засобів забезпечує підприємствам найбільш вигідну позицію на національному та міжнародному ринках. Їх використання також дозволяє їм отримувати вичерпну інформацію про стан свого бізнесу на постійній основі, коли і в якому обсязі вони цього потребують. Це сприяє максимізації прибутку. З іншого боку, управління персоналом без використання програмного забезпечення є дуже трудомістким завданням і тому вимагає більших фінансових і часових витрат. Тому використання інформаційних технологій - це спосіб мінімізувати витрати.

Для підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах за допомогою інформаційних систем необхідно використовувати програмні засоби, які автоматизують завдання управління всіма елементами, задіяними у виробництві підприємства. Для цього організації використовують такі ІТ-системи, як довідково-нормативні інформаційні системи, документообіг, CRM, BI, ERP - всі вони дозволяють керівникам, службовцям і робітникам виконувати свою роботу за менший час.

Використання таких технологій уможливорює виконання завдань, які неможливо виконати за допомогою традиційних паперових процесів. Використання ІТ в управлінні людськими ресурсами найбільше підходить для компаній з великою кількістю працівників та компаній, що співпрацюють між собою. Це пов'язано з тим, що в базі даних компанії зберігаються всі дані про працівників, субпідрядників, звіти та фінансові звіти. Однак, впровадження інформаційних систем на великих підприємствах має недолік, який полягає в тому, що потрібно враховувати складність системи, що вимагає більше часу і матеріальних витрат.

Розглянемо програми, які пропонують ІТ-компанії [5, с. 24]:

- PersonPro 2.0 та PersonPro 2.0 SQL;
- Персонал, інформаційно-пошукова система "Протока;

- Пакетний додаток X - DOOR 5 компанії Soft – Taxi.

PersonPro 2.0 можна використовувати для широкого спектру застосувань, від співробітників у невеликих компаніях до автоматизації HR-відділів великих корпорацій. Рекрутингові агентства можуть ефективно використовувати її можливості для реєстрації кандидатів та їх відбору відповідно до вимог замовника. Потужна структура довідника дозволяє використовувати його для обліку та управління членством в громадських організаціях, різноманітних клубах, фондах та політичних партіях.

Інформаційно-пошукова система «Кадри» здатна вирішити практично всі завдання, необхідні для управління персоналом і створити єдиний інформаційний простір, де відображаються всі необхідні процеси, що відбуваються в режимі реального часу. Програма має кілька модулів:

- Розподіл персоналу - створює штатний розклад компанії;
- Кадрові переміщення - обробляє прийом, переведення та звільнення працівників;
- Облік робочого часу та табельний облік - використовується для обліку використання робочого часу;
- Нарахування заробітної плати - розраховує нарахування та утримання із заробітної плати для всіх видів виплат.

Ця система найчастіше використовується на середніх і великих підприємствах. Універсальна програма «Project X-DOOR» - це набір типових завдань користувача, додаток, розроблений за модульним принципом, що дозволяє автоматизувати діяльність компанії в цілому і завдання управління персоналом зокрема [5, с. 23].

Серед загальних переваг впровадження інформаційних інструментів у процеси управління персоналом компанії можна виділити наступні:

- Захист від прийняття помилкових рішень та зменшення витрат, пов'язаних з їх реалізацією;
- Підвищення продуктивності праці працівників та ефективності виконання ними завдань і обов'язків;

- Можливість кар'єрного зростання для співробітників;
- Скорочення часу, необхідного для збору та обробки даних, отриманих компанією;
- Зменшення робочого стресу та складності роботи;
- Більш точна та швидка обробка інформації;
- Можливість комунікації з різними структурними підрозділами підприємства (навіть якщо вони знаходяться далеко від основних структурних підрозділів);
- Можливість найбільш ефективно поєднувати компетенції персоналу.

Незважаючи на дуже суттєві переваги вітчизняних програмних засобів, а також мінімізацію різних витрат і значне скорочення трудовитрат, необхідно звернути увагу на їх недоліки, які можуть відігравати важливу роль в ефективному управлінні підприємствами.

Загальними недоліками впровадження інформаційних систем на підприємствах є наступні:

- Інформаційні системи є дуже незахищеними; треті особи можуть мати доступ до конфіденційної інформації;
- Високий ризик витоку особистої інформації;
- Потреба в спеціалізованому персоналі для обслуговування існуючих інформаційних систем;
- Високі вимоги до працівників для роботи з програмним забезпеченням;
- Високі витрати на навчання персоналу;
- Проблеми сумісності між сучасними інформаційними системами та застарілими системами і програмними платформами.

Враховуючи вищезазначені переваги та недоліки застосування інформаційних систем в управлінні персоналом, можна зробити висновок, що кожен підприємець, відповідно до власної стратегії, цілей та завдань, повинен самостійно прийняти чітке рішення, чи відповідають можливості розробленого ним програмного забезпечення потребам його компанії і, відповідно, обрати шлях подальшого розвитку [23]. Порівнюючи вітчизняне програмне забезпечення для

управління персоналом із зарубіжним, не можна не помітити, що останнє є більш ефективним та безпечним. Перерахуємо найпоширеніші системи управління у світі [24]:

- Система управління персоналом SAP;
- Scala HR;
- Ахарта HR Management;
- IRenaissance Human Resources/Payroll;
- Oracle HR Analyser.

Ці системи переважно використовуються в компаніях, де інвесторами та партнерами є західні компанії. Вони мають наступні обмеження:

- Висока вартість впровадження іноземних інформаційних систем, включаючи навчання персоналу, встановлення програмного забезпечення та модернізацію обладнання, на якому встановлені системи;
- Те, що іноземне програмне забезпечення розраховане на великі підприємства з чисельністю працівників понад 1 000 осіб;
- Моделі управління людськими ресурсами вітчизняних і зарубіжних компаній дуже відрізняються, що може призвести до непорозумінь і невдоволення серед співробітників;
- Більшість іноземних інформаційних систем мають програми, які не потрібні вітчизняним компаніям.

Для того, щоб ефективно використовувати всі можливості, які надають іноземні програми, вітчизняним підприємцям необхідно вдосконалювати свої системи управління персоналом за допомогою новітніх технічних засобів і технологій, а також приділяти більше уваги професійному розвитку своїх співробітників. Тому ми вивчили та проаналізували національні та міжнародні системи управління персоналом та їхні функціональні можливості.

Програма PersonPro присвячена виключно людським ресурсам. Керівник компанії має доступ до всієї інформації про персонал: каталог співробітників, персональні дані, що містяться в особистих картках, стаж роботи та штатні розклади. Програмне забезпечення може використовуватися як малими, так і

великими компаніями для автоматизації роботи відділу кадрів.

Спеціалізоване кадрове програмне забезпечення "Персонал" забезпечує автоматизацію кадрового обліку та підтримку управління персоналом у компаніях з різною структурою власності та різною кількістю працівників [17, с. 53].

Таким чином, хоча кожна з представлених програм має суттєві недоліки, такі як висока ціна, низька захищеність системи, неповнота та відсутність певних функцій, підприємцям, які бажають автоматизувати процеси управління персоналом на виробництві, слід насамперед враховувати функціональні можливості наявної технічної підтримки, масштаби виробництва та придбання відповідного програмного забезпечення. Вибір повинен ґрунтуватися на наявності вільних коштів для інвестування в розвиток підприємства.

У другому розділі роботи детально проаналізовано інформаційне забезпечення управління персоналом на прикладі ПАТ «ГРЕТА». На початку розділу надана характеристика даного підприємства, включаючи його основні особливості та основні аспекти діяльності. Надалі ретельно розглянуто склад та характеристики персоналу підприємства з метою визначення основних питань, що виникають у процесі управління. Основним фокусом розділу є дослідження впровадження інформаційних технологій у сфері управління персоналом на прикладі конкретного підприємства. Додатково розглянуті інформаційні інструменти, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Цей розділ створює можливість не лише аналізувати практичні аспекти впровадження інформаційних технологій у конкретному підприємстві, а й виділяти напрямки для подальших удосконалень та впровадження управлінських практик на підприємствах подібного типу.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Пріоритетні напрями розвитку системи управління персоналом підприємства

Розглянувши сутність та методи застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства, очевидно, що використання інформаційних технологій дозволить компанії підвищити ефективність управління персоналом.

Таким чином, за результатами аналізу кадрової ситуації пріоритетними напрямками вдосконалення системи управління персоналом компанії ПАТ «ГРЕТА» є такі:

1. Автоматизація процесів управління персоналом: використання інформаційних систем для автоматизації процесів управління персоналом, таких як підбір персоналу, кадрова документація, розрахунок заробітної плати та управління відпустками, з метою зниження навантаження на співробітників відділу кадрів.

2. Впровадження системи оцінки ефективності роботи персоналу: система оцінки ефективності роботи персоналу допомагає визначити ефективність співробітників і встановити цілі для подальшого зростання. Це дає змогу підвищити мотивацію співробітників і знизити ризик плинності кадрів.

3. Створення системи навчання та розвитку персоналу: необхідно використовувати різні методи навчання, такі як онлайн-курси, майстер-класи та семінари. Це дасть змогу підвищити ефективність роботи співробітників і забезпечити професійний розвиток.

4. Використання аналізу даних: аналіз даних допоможе зрозуміти, які аспекти управління персоналом працюють найкраще, а які потребують поліпшення. Аналіз даних значно полегшує роботу відділу кадрів, допомагаючи виявити тенденції та передбачити можливі майбутні проблеми.

З огляду на специфіку досліджуваної компанії, можна зробити висновок, що основним напрямком підвищення ефективності управління персоналом є

автоматизація з метою зниження навантаження на HR-департамент і рекрутерів. Значно полегшити і прискорити процеси управління персоналом можна за рахунок розподілу завдань, відстеження виконання завдань і статусу робіт у проєктах.

Відсутність автоматизованих процесів управління персоналом виявила проблеми з розподілом завдань і всіма процесами в HR-департаменті, водночас скоротився набір співробітників у компанію, виникли затримки у виконанні завдань і ускладнився процес відстеження ефективності роботи співробітників.

Для вирішення цієї проблеми на ПАТ «ГРЕТА» можна використовувати таке програмне забезпечення, як MS Project.

MS Project - одна з найпопулярніших програм для управління проєктами, розроблена компанією Microsoft. Програма надає широкі можливості для планування, виконання та контролю проєктів і завдань компанії, особливо в галузі управління персоналом.

До переваг MS Project належать:

1. Легка інтеграція з іншими продуктами Microsoft: MS Project добре інтегрується з іншими додатками Microsoft, такими як Excel, Word і Outlook. Це означає, що дані можуть бути легко передані між різними додатками і використані для складання звітів та аналізу даних.

Це полегшує відстеження процесів найму, відбору та прийому на роботу.

2. Численні функції: MS Project має низку функцій для планування, моніторингу та контролю

Існують різні функції для планування, моніторингу та контролю завдань. Можна створювати діаграми Ганта, календарі проєктів, графіки ресурсів та інші корисні функції, щоб полегшити роботу менеджерів з персоналу та розробників.

3. Доступність: оскільки MS Project - широко розповсюджене програмне забезпечення, воно доступне більшості користувачів.

Більшість менеджерів уже знайомі з MS Project, тому їм не потрібно витрачати час на навчання.

4. Підтримка: Microsoft забезпечує якісну підтримку своїх продуктів, включно з MS Project. Якщо у вас виникнуть запитання або проблеми з програмою,

ви можете звернутися до служби підтримки Microsoft.

5. Безпека: в MS Project передбачено низку заходів безпеки, що забезпечують захист даних та інформації про проект. Microsoft постійно оновлює свої програми, включаючи MS Project, щоб забезпечити захист користувачів від шкідливих програм та інших загроз.

6. Низька вартість: порівняно з іншими програмами для управління проектами MS Project значно доступніший. Він також допомагає визначати плани робіт, терміни та ресурси, що дає змогу значно скоротити витрати на проект. Крім того, у системі є і безкоштовна версія.

7. Надійність: MS Project - дуже надійна програма, що унеможливорює помилки і збої під час планування і виконання завдань. Крім того, в MS Project передбачено функції зберігання і резервного копіювання даних проекту, що забезпечує безпеку.

8. Візуалізація проекту: MS Project може відображати весь проект у вигляді діаграми Ганта, що значно полегшує процес візуалізації проекту і планування робіт. Це особливо цінно в галузі управління.

9. Звітність: у MS Project можна легко створювати звіти за проектом. Це дає змогу контролювати виконання проекту, оцінювати його ефективність і вносити відповідні зміни в розподіл і планування завдань.

MS Project - це віртуальне середовище для індивідуальної та спільної роботи співробітників, розроблене з використанням технологій Microsoft. Рішення відповідає міжнародним стандартам; воно засноване на Microsoft SharePoint, Microsoft Teams і Microsoft Azure.

Такі інструменти, як особисті кабінети та персональні сервіси на корпоративному порталі MS Project, дають змогу співробітникам працювати незалежно один від одного:

- Планування проектів: у MS Project можна створювати графіки проектів і призначати завдання ресурсам. Це дає змогу керівникам проектів уникати затримок і ефективно планувати роботу.

- Управління ресурсами: MS Project дає змогу керівникам проектів

відстежувати використання ресурсів і розподіляти їх відповідно до потреб проєкту. Він також дає змогу керівнику проєкту відстежувати витрати на ресурси та бюджети проєктів.

- Керування ходом проєкту: MS Project дає змогу керівникам проєктів відстежувати перебіг виконання завдань і визначати, чи вкладається проєкт у графік. Це дає змогу виявляти проблеми на ранній стадії та вносити зміни в план проєкту.

- Звітність: MS Project дає змогу створювати різні звіти за проєктом, як-от діаграми Ганта, діаграми завдань і вартості проєкту. Це допомагає керівникам проєктів звітувати перед замовниками та іншими зацікавленими сторонами.

- Управління ризиками: MS Project дає змогу виявляти та управляти ризиками проєкту за допомогою різних інструментів. Це допомагає знизити ризики та забезпечити успіх проєкту.

- Спільна робота над проєктом: MS Project дає змогу багатьом користувачам одночасно працювати над одним і тим самим проєктом. Це дає змогу ефективно координувати роботу команди та підвищувати продуктивність проєкту.

- Інтеграція з іншими додатками: MS Project може бути інтегрований з іншими програмними продуктами, такими як Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint і Microsoft Teams. Це дає змогу ефективно обмінюватися даними між різними додатками та забезпечує безперервну командну роботу.

- Підтримка різних форматів: Microsoft Project підтримує різні формати файлів, включно з XML, CSV і PDF, що дає змогу легко обмінюватися даними між різними додатками та зберігати їх у зручному для використання форматі.

- Персоналізація: MS Project дає змогу користувачам налаштовувати інтерфейс і функціональність додатка відповідно до своїх потреб і стилю роботи.

- Підтримка веб-версії: доступна веб-версія MS Project, що дає змогу користувачам працювати із застосунком у режимі онлайн із будь-якого пристрою, що має доступ до Інтернету.

- Багатомовна підтримка: MS Project підтримує кілька мов, що дає змогу користувачам працювати своєю рідною мовою і полегшує міжнародне

співробітництво.

Загалом, MS Project дає змогу менеджерам ефективно планувати, виконувати та керувати проектами, завершуючи їх у строк і в рамках бюджету. Інакше кажучи, він покликаний автоматизувати роботу відділу кадрів, ефективно розподіляти завдання за проектами між співробітниками і легше відстежувати поточний статус кожного співробітника.

Для досягнення цієї мети потрібно:

- Робоче середовище для досягнення загальних цілей компанії;
- Постійна взаємодія з командою, клієнтами, партнерами та суспільством;
- Залученість співробітників.

Доступ співробітників до:

- Усіх робочих завдань;
- Статус завдань, доручених кожному співробітнику.

Співробітники можуть самостійно:

- Створювати і планувати завдання;
- Запитувати доступ до проєктів;
- Залишати відгуки про роботу компанії та колег.

Це дає змогу відстежувати виконання завдань і бачити, які напрямки розвитку цікавлять конкретних співробітників.

Ресурси:

- Календарі: календарі використовуються для визначення робочих днів і робочого часу проєкту; MS Project дає змогу створювати різні типи календарів, включно зі стандартними, вихідними та святковими календарями.

- Шаблони завдань: шаблони завдань дають змогу зберігати і повторно використовувати певні типові завдання в проєкті. Наприклад, щоб побудувати будинок, можна створити шаблон будівельного завдання, що містить список завдань і порядок їх виконання.

- Шаблони ресурсів: шаблони ресурсів дають змогу зберігати та повторно використовувати ресурси, які є спільними для проєкту. Наприклад, для будівництва будинку можна створити шаблон робочої бригади, у якому зберігатиметься список

робітників та їхні ролі в проєкті.

- Формули і вирази: в MS Project можна використовувати формули і вирази для автоматичного розрахунку певних значень у проєкті. Наприклад, ви можете створити формулу для автоматичного розрахунку тривалості завдання на основі витрат і ресурсів.

- Розклади: розклади дають змогу відстежувати хід виконання завдань і ресурсів у проєкті; MS Project дає змогу створювати різні типи розкладів, наприклад, щоденні, щотижневі або щомісячні.

- Робототехніка для поліпшення і розвитку робочих процесів, зниження робочого навантаження, поліпшення роботи співробітників і відстеження прогресу.

Таким чином, наведені вище міркування можуть переконати компанію вибрати MS Project як програмне забезпечення для управління проєктами в управлінні персоналом і в компанії загалом.

Впровадження цієї системи допоможе підвищити ефективність і автоматизувати роботу HR-департаменту. Крім того, вона може значно підвищити якість HR-процесів компанії та заощадити час, що витрачається на виконання рутинних завдань.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих методів управління людськими ресурсами

Розглянемо ефективність запропонованих заходів на ПАТ «ГРЕТА». Впровадження MS Projects у досліджуваній компанії може бути економічно виправдане з низки причин.

По-перше, це оптимізація ресурсів і зниження витрат на проєкт: MS Project дає змогу ефективно управляти ресурсами на проєкті, включно з людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами. Завдяки цьому компанії можуть економити час і скорочувати витрати на наймання персоналу.

По-друге, поліпшення звітності: за допомогою MS Project компанія може збирати й аналізувати дані за проєктом, покращувати звітність і уникати помилок

у проєкті.

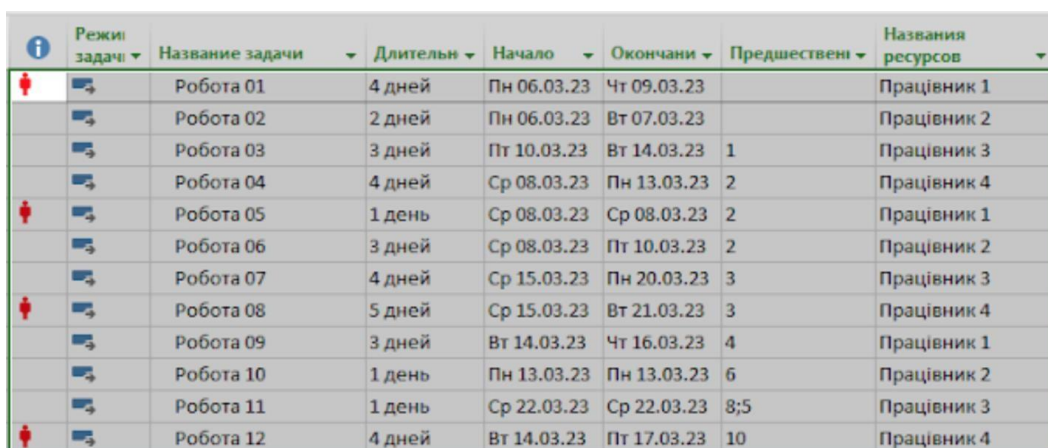
По-третє, підвищення продуктивності та поліпшення якості продукції: MS Project дає змогу компанії більш ефективно управляти проєктами і скорочувати час, необхідний для виконання завдань. Це може підвищити продуктивність проєкту і скоротити його тривалість.

Тож давайте детальніше розглянемо методи впровадження в досліджуваній компанії.

Як уже згадувалося, ця компанія зіткнулася з проблемами, пов'язаними з повільним виконанням бізнес-процесів, а саме з великим навантаженням на одного HR-фахівця у відділі кадрів (співвідношення HR-фахівців до співробітників 1/28) і зниженням кількості рекрутерів через неефективний розподіл роботи. Давайте змодельюємо цю ситуацію на прикладі компанії. Для цього скористайтесь таким програмним забезпеченням, як MS Project

За допомогою MS Project можна легше керувати персоналом і його завданнями. На малюнку 3.1 показано розподіл роботи між співробітниками; на малюнку 3.2 - ефективність їхньої роботи за допомогою діаграми Ганта.

Слід призначити співробітника на кожне завдання. Наприклад, давайте розподілимо 12 завдань (завдань) між чотирма співробітниками відділу кадрів, починаючи з першого і закінчуючи четвертим співробітником по черзі.



Режи задач	Название задачи	Длительн	Начало	Окончани	Предшественн	Названия ресурсов
	Робота 01	4 дней	Пн 06.03.23	Чт 09.03.23		Працівник 1
	Робота 02	2 дней	Пн 06.03.23	Вт 07.03.23		Працівник 2
	Робота 03	3 дней	Пт 10.03.23	Вт 14.03.23	1	Працівник 3
	Робота 04	4 дней	Ср 08.03.23	Пн 13.03.23	2	Працівник 4
	Робота 05	1 день	Ср 08.03.23	Ср 08.03.23	2	Працівник 1
	Робота 06	3 дней	Ср 08.03.23	Пт 10.03.23	2	Працівник 2
	Робота 07	4 дней	Ср 15.03.23	Пн 20.03.23	3	Працівник 3
	Робота 08	5 дней	Ср 15.03.23	Вт 21.03.23	3	Працівник 4
	Робота 09	3 дней	Вт 14.03.23	Чт 16.03.23	4	Працівник 1
	Робота 10	1 день	Пн 13.03.23	Пн 13.03.23	6	Працівник 2
	Робота 11	1 день	Ср 22.03.23	Ср 22.03.23	8;5	Працівник 3
	Робота 12	4 дней	Вт 14.03.23	Пт 17.03.23	10	Працівник 4

Рис. 3.1. Приклад розподілу робіт між співробітниками.

Джерело: складено автором за допомогою програми MS Project[42]



Рис. 3.2. Діаграма Ганта після розподілу робіт.

Джерело: складено автором за допомогою програми MS Project[42]

Далі створюється діаграма Ганта. Щоб автоматично виявити конфлікти, натисніть на «Груповий план роботи», і на екрані з'явиться аналіз за співробітниками і періодами з конфліктами. Цей розподіл показує, що виникло кілька конфліктів. На рис. 3.3. показано результати аналізу діаграми Ганта. Конфлікти позначені червоним кольором [58].

Виявивши проблему в розподілі завдань, скористайтеся обраним програмним забезпеченням, щоб скорегувати розподіл завдань. Для цього попередньо виділіть завдання з конфліктами і натисніть кнопку «Перепланувати завдання».

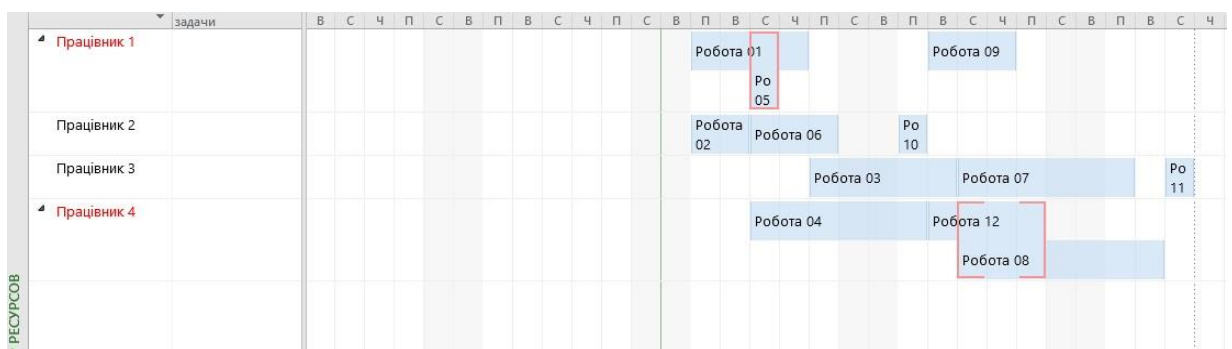


Рис. 3.3. Результати аналізу діаграми Ганта

Джерело: складено автором за допомогою програми MS Project[42]

На рис. 3.4 показано діаграму Ганта після автоматичного налаштування

розподілу завдань між співробітниками.

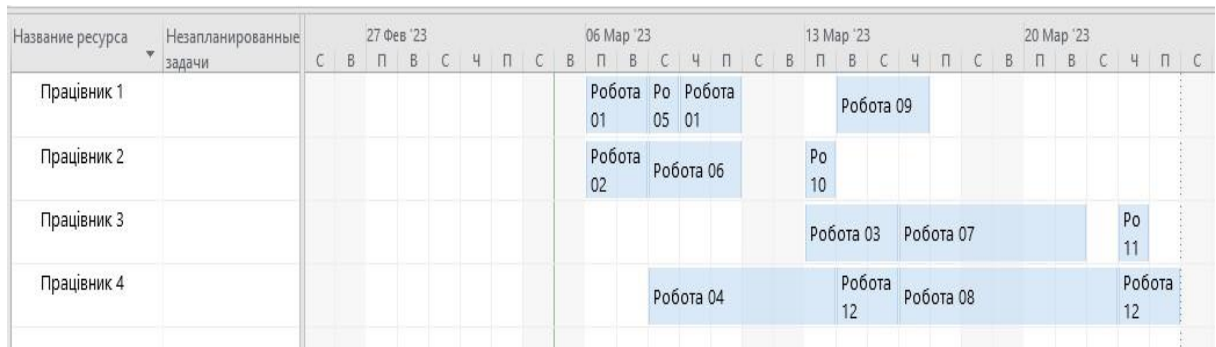


Рис. 3.4. Діаграма Ганта після автоматичного коригування розподілу задач між працівниками

Джерело: складено автором за допомогою програми MS Project[42]

Отримано новий погляд на діаграми Ганта. У цьому випадку діаграма показує, що ефективний і чіткий розподіл завдань між співробітниками більше не є проблемою.

На рис. 3.5 показано розподіл роботи між співробітниками після коригування розподілу завдань. Як бачите, для розв'язання цієї проблеми в програмному забезпеченні було передбачено автоматичне планування, після якого конфлікти між ресурсами і термінами більше не виникають. За допомогою цього програмного забезпечення було проаналізовано навантаження на кожного співробітника й отримано найефективніший спосіб виконання завдань, причому періоди, коли співробітники не перевищували норму і навіть коли послуги співробітників не були потрібні.

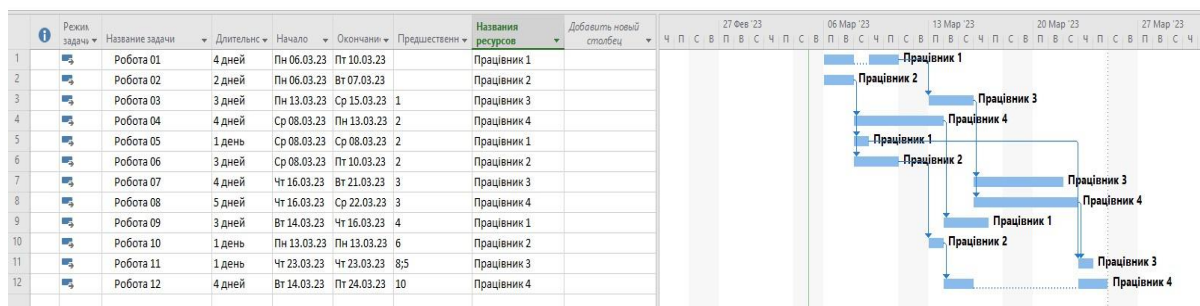


Рис. 3.5. Розподіл робіт між співробітниками після коригування розподілу задач

Джерело: складено автором за допомогою програми MS Project[42]

Тому після визначення організаційних питань впровадження MS Project визначається економічна ефективність цього проекту відповідно до сучасних підходів.

Оптимальним варіантом автоматизації HR-процесів є впровадження MS Project. Впровадження програми є також легким процесом та дешевим, адже є безкоштовні версії.

Розглянемо вартість впровадження MS Project на щомісячній і щорічній основі. Оскільки вартість ліцензії залежить від кількості користувачів, необхідного функціоналу і типу ліцензії (разовий платіж, річна підписка тощо), ми розрахували вартість для сімох осіб: генерального директора, операційного директора, менеджера і чотирьох фахівців з підбору персоналу.

Одноразовий платіж: вартість ліцензії MS Project Standard для одного користувача в Україні становить 21 000 грн. Таким чином, вартість для семи користувачів виглядає наступним чином:

$$7 * 21\ 000 = 147\ 000 \text{ грн./міс. або } 147\ 000 * 12 = 1\ 764\ 000 \text{ грн./рік}$$

Річна підписка: Вартість річної підписки на MS Project Standard для одного користувача в Україні становить приблизно 1 800 гривень на місяць.

Таким чином, витрати на 7 користувачів складуть: $7 * 1\ 800 = 12\ 600 \text{ грн./міс.}$
або $12\ 600 * 12 = 151\ 200 \text{ грн./рік}$

Отже доцільніше буде оплачувати дану систему річною підпискою. Таким чином, витрати на рік складають 150 тис. грн, що на 93% дешевше, ніж найм додаткового персоналу. У табл. 3.2 представлені витрати на впровадження MS Project.

Витрати на впровадження MS Project в компанії ПАТ «ГРЕТА»

Оплата MS Project	Сума, грн. на місяць	Сума, грн. на рік
Одноразова підписка	147000	1764000
Річна підписка	12600	151200

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Річна економія коштів (Π) розраховується за формулою:

$$\Pi = V_0 - V_a,$$

(3.1)

де V_0 – приведені до одного року витрати на обробку інформації до впровадження інформаційної системи;

V_a – приведені до одного року витрати на обробку інформації після впровадження системи.

Річну економію витрат (Π) розраховують із приблизних витрат компанії до і після впровадження системи автоматизації за формулою (3.1).

Витрати у формулі приведені до одного року:

$$\Pi = V_a - V_{ic} = 147\,692 * 12 - 151\,200 = 1\,621\,104 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат (E_p) обчислюється так [51]:

$$E_p = \Pi / K,$$

(3.2)

За формулою (3.2) визначаємо розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат:

$$(E_p): E_p = \Pi / K = 1\,621\,104 / 151\,200 = 10,72$$

Термін окупності витрат на впровадження інформаційної системи (T) розраховується за формулою [51]:

$$T = K / \Pi,$$

(3.3)

За формулою (3.3) розрахуємо термін окупності витрат на впровадження автоматизованої системи:

$$T = K/\Pi = 151\,200 / 1\,621\,104 = 0,1$$

Таблиця 3.2.

Показники ефективності впровадження проекту автоматизації системи управління персоналом в ПАТ «ГРЕТА»

Показник	Результат розрахунку
Річна економія коштів, грн	1621104
Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат	10,72
Термін окупності витрат, років	0,1

Джерело: розраховано автором на основі [15]

У таблиці 3.2 наведено результати розрахунків, тобто показники ефективності реалізації проектів автоматизації систем управління персоналом в компанії. Таким чином, видно, що впровадження інформаційної системи в HR-департаменті компанії дасть змогу заощадити 1621104 грн. на рік. При цьому коефіцієнт економічної ефективності (E_p) капітальних витрат становить 10,72. Це означає, що впровадження системи MS Project має високий коефіцієнт економічної ефективності.

Термін окупності (T) витрат на впровадження інформаційної системи становить 0,1. Це означає, що витрати на впровадження системи MS Project можуть бути відшкодовані за короткий термін - трохи більше одного місяця.

Важливо зазначити, що ці розрахунки ґрунтуються на наданих даних і формулах, але є суб'єктивними і не враховують усіх чинників. Також слід зазначити, що це орієнтовні дані і реальні результати можуть відрізнятися залежно від конкретних обставин та умов впровадження системи MS Project.

З економічної точки зору проєкт є ефективним. Соціальна ефективність запропонованих заходів включає в себе:

1. поліпшення умов праці в кадровому секторі;

2. підвищення продуктивності праці;
3. зниження навантаження на HR-фахівців на підприємстві;
4. полегшення завдань з управління персоналом;
5. прискорення роботи з персоналом;
6. оптимізація підбору та оцінки персоналу за рахунок автоматизації цих процесів.

Виходячи з цього, пропозицію можна вважати економічно доцільною і загалом ефективною для діяльності компанії в цілому.

Можна зробити висновок, що впровадження MS Project у систему управління персоналом компанії дасть змогу підвищити ефективність управління персоналом, знизити навантаження на відділ кадрів і підвищити задоволеність співробітників роботою.

3.3. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні

Використання сучасних технологій управління людськими ресурсами є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності та конкурентоспроможності формування та розвитку персоналу підприємства. Сучасні технології управління також дозволяють виявляти, використовувати та розвивати приховані можливості підприємств та потенціал їхніх працівників. Саме тому впровадження цих технологій є важливим для стратегії економічного розвитку українських підприємств. На нашу думку, вітчизняним підприємствам необхідно адаптувати існуючі технології до бізнес-середовища та нормативно-правової бази виробничих відносин в Україні. Ці виклики набувають особливого значення сьогодні, оскільки порівняно з компаніями з іноземним капіталом, вітчизняні компанії використовують лише невелику частку наявних технологій. Тому українські HR-менеджери повинні бути більш проактивними у використанні нових методів, спираючись на досвід своїх колег в інших країнах.

Будь-яке підприємство для успішного розвитку потребує компетентного персоналу. Забезпеченість людськими ресурсами особливо важлива, якщо

підприємство перебуває на етапі активного росту та розвитку. Сьогодні основи, на яких побудовані традиційні системи управління персоналом, зазнають кардинальних змін, оскільки ринок інформаційних продуктів, технологій і рішень продовжує розширюватися. Як наслідок, компанії перебувають під тиском необхідності змінювати підходи, методи та процедури системи управління персоналом, щоб відповідати сучасним потребам бізнесу.

Проблеми ефективного застосування систем управління персоналом досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як А. Ківанов, І. Герчикова, А. Карпов, Г. Куліков, М. Винокуров, Р. Гутгарц, А. Пархомов, І. Слюсаренко, Л. Лозовський.

В умовах критичного стану українського суспільства та економіки актуальними залишаються дослідження щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами за допомогою інформаційних систем.

Сучасна система управління персоналом (HumanResources) - це комплекс технологій, які автоматизують і полегшують роботу з кадрами на всіх рівнях - від оперативного (щоденний облік даних) до стратегічного (прийняття рішень щодо розвитку компанії). Якщо компанія має ефективну систему управління персоналом, вона може ефективно взаємодіяти з фінансовими та виробничими системами, які використовують кадрові дані у своїх процесах[1].

Аналіз західного досвіду показує, що економічно розвинені країни вже давно використовують інформаційні системи та високі технології в організації роботи зі своїми співробітниками [2].

На пострадянському просторі для організації систем управління людськими ресурсами передбачені наступні основні програми [3]:

- PersonPro 2.0 та PersonPro 2.0 SQL;
- Кадрові інформаційно-пошукові системи від компанії Protoka;
- X - додаток DOOR 5 "Відділ кадрів" від Soft Taxi; - IT Enterprise; - Clobbi; - IS Pro.

Для того, щоб оцінити впровадження інформаційних систем в процес управління трудовими ресурсами підприємства, необхідно визначити основні

переваги:

- запобігання наслідків прийняття помилкових рішень та економія коштів як наслідок прийняття рішень;
- підвищення продуктивності праці персоналу та ефективності виконання завдань і обов'язків;
- можливості для кар'єрного зростання працівників; - можливості для кар'єрного зростання працівників;
- скорочення часу, необхідного для збору та обробки даних, отриманих компанією;
- зниження напруженості та трудомісткості роботи;
- забезпечення точності та швидкості в обробці інформації;
- можливість комунікації з різними структурними підрозділами компанії;
- найбільш ефективно поєднання кадрового потенціалу [4].



Рис. 3.6. Доцільність впровадження інформаційних технологій у різних відділах. Джерело: сформовано автором на основі [21]

Основними недоліками впровадження інформаційних систем на підприємствах є наступні:

- Відкритий характер інформаційних систем означає, що до внутрішньої інформації можуть отримати доступ треті особи;
- Існує високий ризик витоку особистої інформації працівників;

- Необхідність підготовки професійно кваліфікованого персоналу для обслуговування існуючої інформаційної системи;
- Додаткові витрати на навчання персоналу;
- Проблеми сумісності між сучасними інформаційними системами та старими системами і програмними платформами [4].

Порівнюючи західні програми для управління персоналом з вітчизняними, варто зосередитися на їхній ефективності та безпеці. Це найпоширеніша система управління у світі [4]:

- SAP Human Resources Management System;
- Scala HR; - Ахарта HR Management;
- IRenaissanceHumanResources / Payroll; - Oracle Human Resources Analyzer.

Такі програмні засоби використовують переважно компанії, інвесторами та партнерами яких є західні компанії. Для інших компаній існують обмеження щодо їх впровадження:

- Впровадження іноземної інформаційної системи пов'язане з досить високими витратами, такими як навчання персоналу, встановлення програмного забезпечення та регулярне оновлення обладнання, на якому вона встановлена;
- Західні інформаційні системи можуть бути впроваджені у великих компаніях з чисельністю працівників понад 1 000 осіб;
- Моделі управління людськими ресурсами вітчизняних і зарубіжних компаній дуже відрізняються, що може призвести до певного незадоволення і непорозуміння в ході ведення бізнесу;
- Багато іноземних інформаційних систем мають програми, які є "зайвими" для вітчизняних підприємств.

При впровадженні системи управління людськими ресурсами її ефективність оцінюється з різних аспектів (див. табл. 3.2.).

Ефект від впровадження систем управління персоналом

Ефект		
Організаційний	Економічний	Соціальний
<ul style="list-style-type: none"> •Скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. •Підвищення якості кадрових рішень. •Оперативність підготовки звітності для органів державного управління, передбаченої російським законодавством 	<ul style="list-style-type: none"> •Зниження витрат на управління персоналом. •Підвищення продуктивності праці персоналу. •Оптимальне використання професійних якостей конкретного співробітника підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> •Персональний облік пенсійних накопичень співробітників підприємства. •Ведення повної індивідуальною трудовою історією персоналу підприємства. •Підготовка керівного резерву і просування по службі найбільш перспективних співробітників підприємства

Джерело: розраховано автором на основі [12]

Таким чином, впровадження інформаційної системи є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей компанії та підвищення ефективності роботи персоналу. Кожен керівник повинен вибрати систему управління персоналом, яка відповідає потребам підприємства відповідно до його цілей і завдань.

Отже, будь-яке підприємство для успішного розвитку потребує компетентного персоналу. Забезпеченість людськими ресурсами особливо важлива, якщо підприємство перебуває на етапі активного росту та розвитку. Сьогодні основи, на яких побудовані традиційні системи управління персоналом, зазнають кардинальних змін, оскільки ринок інформаційних продуктів, технологій і рішень продовжує розширюватися.

Основними недоліками впровадження інформаційних систем на підприємствах є наступні:

- Відкритий характер інформаційних систем означає, що до внутрішньої інформації можуть отримати доступ треті особи;
- Існує високий ризик витоку особистої інформації працівників;
- Необхідність підготовки професійно кваліфікованого персоналу для обслуговування існуючої інформаційної системи;

- Додаткові витрати на навчання персоналу;
- Проблеми сумісності між сучасними інформаційними системами та старими системами і програмними платформами.

Основні переваги:

- запобігання наслідків прийняття помилкових рішень та економія коштів як наслідок прийняття рішень;
- підвищення продуктивності праці персоналу та ефективності виконання завдань і обов'язків;
- можливості для кар'єрного зростання працівників;
- скорочення часу, необхідного для збору та обробки даних, отриманих компанією;
- зниження напруженості та трудомісткості роботи;
- забезпечення точності та швидкості в обробці інформації;
- можливість комунікації з різними структурними підрозділами компанії;
- найбільш ефективне поєднання кадрового потенціалу.

ВИСНОВОК

Таким чином, можна сказати, що кадрова політика - це система правил і норм у сфері людських ресурсів, які повинні бути зрозумілими і сформульованими певним чином, і які спрямовують людські ресурси відповідно до стратегії компанії.

Основними напрямками кадрової політики організації є планування потреб організації в людських ресурсах; прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій; залучення, відбір, оцінка та кваліфікація персоналу; профорієнтація; регулювання трудової адаптації персоналу; забезпечення безпеки та здоров'я персоналу; розробка проектів з удосконалення управління персоналом; оцінка соціальної та економічної ефективності.

Основою успіху сучасних підприємств є автоматизація процесів управління персоналом:

- Уніфікація стандартних HR-процесів.
- Скорочення часу, що витрачається на організацію різних заходів;
- Швидкість передачі інформації.

Ці технології мають багато переваг, і вибір конкретного продукту залежить від можливостей і потреб компанії.

При впровадженні системи управління основні проблеми в більшості випадків виникають через наступні:

1. відсутність постановки управлінських завдань на підприємстві;
2. необхідністю реорганізації частини або всієї організації компанії;
3. потреба в бізнес- та технологічних змінах у різних аспектах;
4. опір працівників підприємства;
5. тимчасове збільшення навантаження на працівників під час впровадження системи;
6. необхідність організації кваліфікованої команди для впровадження та підтримки системи; вибір сильного керівника команди;
7. недостатнє технічне та технологічне оснащення компанії;

8. необхідність захисту інформації.

Ці проблеми мають специфічні рішення, залежно від особливостей бізнесу, в якому вони виникають.

Однак підприємці, які бажають автоматизувати процеси управління персоналом виробничих об'єктів, повинні робити свій вибір, перш за все, виходячи з можливостей наявного технічного оснащення, масштабів виробництва та наявності вільних коштів для інвестування в розвиток свого підприємства шляхом придбання відповідного програмного забезпечення.

Таким чином, використання інформаційних технологій на підприємствах дозволить значно підвищити ефективність роботи підприємств, додатково оптимізувати витрати на працівників та створити більш сприятливе соціальне середовище.

Впровадження інформаційних систем є необхідною умовою для досягнення підприємством своїх стратегічних цілей і підвищення продуктивності його робочої сили. Кожен керівник повинен вибрати систему управління людськими ресурсами, яка відповідає потребам підприємства відповідно до його цілей і завдань.

У розділі 3 було здійснено:

1. Аналіз поточного стану системи управління персоналом компанії, виявлення наявних проблем, пов'язаних із навантаженням на одного менеджера з персоналу, і визначення можливостей автоматизації процесу управління персоналом.

2. Виявлення потреб компанії Після аналізу поточної ситуації було визначено потреби компанії в автоматизованому інструменті налаштування. До них відносяться інструменти підбору персоналу, електронні системи управління персоналом, інструменти оцінки ефективності роботи співробітників і системи звітності.

3. Вибір підходу. Наступним кроком став вибір підходу до цифровізації системи управління персоналом. Для цього потрібно було вирішити, які цифрові інструменти та технології використовувати, які системи інтегрувати та які послуги надавати ззовні. Наступним кроком був вибір цифрової HR-системи, тобто

електронної системи управління персоналом, що дає змогу ефективно управляти персоналом, відстежувати роботу співробітників і надавати звіти та статистику, MS Project.

4. Розробка плану дій: після вибору підходу було розроблено план дій, що включав основні етапи впровадження та послідовні дії.

5. Реалізація: після розроблення плану почалася його реалізація. Надалі важливо буде забезпечити належний рівень безпеки даних і навчити персонал використанню нових інструментів і технологій.

6. Оцінка ефективності: останній крок - оцінка результатів впровадження та обґрунтування ефективності інструментів. Визначається, наскільки ефективно було впроваджено цифрове рішення, щоб система управління персоналом працювала краще.

Таким чином, MS Project можна використовувати для підвищення операційної ефективності, скорочення часу на виконання внутрішніх проєктів і правильного розподілу завдань. Крім того, використання MS Project дає змогу підвищити якість продукту і скоротити кількість помилок, тим самим заощадивши кошти компанії на подальший розвиток і підтримку проєкту.

MS Project також можна використовувати для створення детальніших планів, а керівники й адміністратори можуть легко відстежувати перебіг виконання завдань і вчасно реагувати на можливі проблеми, тим самим знижуючи ризики і точніше оцінювати час і вартість продукції.

У результаті впровадження MS Project можна скоротити витрати, підвищити продуктивність і якість продукції, а також конкурентоспроможність компанії на ринку. Крім того, впровадження MS Project дасть змогу підвищити рівень звітності та створити прозорішу систему.

Таким чином, впровадження MS Project є ефективним рішенням для компанії, щоб підвищити свою конкурентоспроможність і залучити нових клієнтів завдяки зниженню вартості продукції і забезпеченню ефективнішого управління ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Автоматизація процесу управління персоналом на підприємстві / А. О. Азарова, Ю. В. Міронова // Тези Міжнародної студентської конференції "Інформатика і комп'ютерні технології". 2006. С.231-238.
2. Азарова А. О. Впровадження та використання автоматизованих систем підвищення продуктивності праці на підприємств за умов кризи. А. О. Азарова, О. М. Роїк, І. С. Лобанкіна // Економічний простір. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. № 42. С.125-132.
3. Азарова А. О. Розроблення механізму покращення інноваційної діяльності підприємства засобами системи підтримки прийняття рішень/ А. О. Азарова, О. О. Мороз, А. В. Сторожа. Вісник Хмельницького М національного університету. 2012. № 6, т. 1. С. 112 -115.
4. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів Економічних спеціальностей Вищих Навчальних Закладів 1 - 4 рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене. . - К: «Каравела»; Львів: «Новий світ - 2000», 2008 - 298 с ..
5. Георгіаді Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, і принципи побудови. Н.Г. Георгіаді. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. № 567 С. 28-34.
6. Головань Д. В. Застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом на підприємстві. Д. В. Головань. Економіка та і управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. С.23-26.
7. Закон України «Про оплату праці» від 14.10.92г. № 2694, із змінами та доповненнями.
8. Трудове законодавство. Упоряд. Е. Примакова. -Х: .. Фактор, 2008 - с.145.
9. Закон України «Про Податок на додану вартість» Відомості Верховної Ради (ВВР), 1997, N 21, ст.156.

10. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: Навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2003. 349 с.
11. Інформаційні системи і технології в економіці: Посібник для студентів ВНЗ. За ред. Пономаренка В.С. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 544 с.
12. Кобзев П.М. Конспект лекцій з курсу «Стратегічне управління підприємством». Х. , ХГЕУ 2009 - 160 с.
13. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.І. Лепейко. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.
14. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. Ефективна Економіка. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4892>
15. Левченко М.О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 4. С. 305-311.
16. Маковій В.В. Роль інформаційних систем в діяльності телекомунікаційного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3 (21). С. 121-126.
17. Немченко А.Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки і розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25-34.
18. Онопко А.С. Застосування Інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>
19. Орлов П.А. Економіка підприємства Харків, вид-во ХГЕУ, 2000 р. - 480 с.
20. Осталецький В.Б. Теоретичні підходи що класифікації інформаційних і систем управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : і збірник наукових праць. 2015. Вип. 12. С. 294-299.
21. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія,

організація, Ефективність: Навч. посібник. - К: .. КНЕУ, 1998 - 352 с.

22. Соловійова І. А, В.Г. Іщенко, Г.П. Бароненко. Західний Донбас. Сторінки історії. - ТОВ «КолорГраф», м. Дніпропетровськ, Україна, 2010 -. 256 с.

23. Юдкова К.В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система». Інформація і право. 2015. № 2(14). С. 39-44. 13.

24. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт. 2015. №19. С. 53-58.

25. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. №4. С. 269-276.

26. Яремко С.А. Розробка критеріїв оцінювання Сучасних Інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємства. вісник Хмельницького національного університету. 2014. №1 (208). С. 158-163.

27. Яценко Р.М. Інформаційні системи в логістиці : навчальний посібник Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 232 с.

28. «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL» URL: <http://personpro.ami.ua>.

29. «Відділ кадрів» пакету X - DOOR URL: <http://www.softtaxi.com.ua>.

30. Oracle Human Resources Analyzer URL: <http://www.oracle.com>.

31. Renaissance Human Resources Payroll URL: <http://www.rossinc.com>.

32. SAP Human Resources Management System URL: <http://www.sap.com>.

33. Rippling System URL: <https://www.rippling.com>

34. Bomboo HR platrom for everything HR: <https://www.bamboohr.com>.

35. People faorce платформа для бізнесу peopleforce.io.com

36. ADP Workforce URL: <https://online.adp.com/>

37. Сервіс Gusto URL: <https://gusto.com/>

38. Paycor URL:<https://www.paycoinc.com/>

39. Manata URL: <https://www.manatal.com/>

40. Monday URL:[comhttps://monday.com/lang/ru/use-cases/hr-management-software](https://monday.com/lang/ru/use-cases/hr-management-software).

41. Breezy HR URL: <https://breezy.hr/>

42. Microsoft Project URL: [tps://appsource.microsoft.com/uk-ua](https://appsource.microsoft.com/uk-ua)

Додатки

Додаток А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГРЕТА"	Дата (рік, місяць, число)	2023 11 01
Територія	ДОНЕЦЬКА ОБЛАСТЬ	за ЄДРПОУ	00153488
		за КАТОТТГ ¹	141200300
			230
Організаційно-правова форма господарювання	379	за КОПФГ	46.32
Вид економічної діяльності	46.32	за КВЕД	
Середня кількість працівників ²	188		

Адреса, телефон 84205, м. Дружківка, вулиця Чайковського, будинок 1

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "21" грудня 2023р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	49948	84381
первісна вартість	1001	90194	155429
накопичена амортизація	1002	40246	71048
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2021562	1685032
Основні засоби	1010	16042714	11559486
первісна вартість	1011	17362857	13200349
знос	1012	1320143	1640863
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2190150	2053739
інші фінансові інвестиції	1035	1204	874
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	74529	12554
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	71166	85182
Усього за розділом I	1095	20451273	15481248
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	636092	1827411
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3661221	2753361
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2018658	3363251
з бюджетом	1135	232945	309800
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2620759	4508926
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	704950	1071685
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	209892	1054419
Усього за розділом II	1195	10315976	15043583
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	0	0
Баланс	1300	30767249	30524831

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928
Капітал у дооцінках	1405	7295830	5405753
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23690118	-19718210
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	-15607360	-13525529
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	3856350	2902376
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17391788	18043495
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	21248138	20945871
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	270000	1410524
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2493070	3287651
товари, роботи, послуги	1615	10477157	6905263
розрахунками з бюджетом	1620	7961	10122
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	10548	19013
розрахунками з оплати праці	1630	27311	40582
Поточні забезпечення	1660	62569	78891
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9703956	5006148
Усього за розділом III	1695	25126471	23104489
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	0	0
	1900	30767249	30524831

Керівник _____ Грчичин Юрій Анатолійович

(підпис)

Головний бухгалтер _____ Богданова Любов Михайлівна

(підпис)

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГРЕТА" за ЄДРПОУ

Коди		
2023	01	01
00153488		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Форма №2

Код за ДКУ

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34464262,0	17849182,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26943084,0	13118292,0
Валовий: прибуток	2090	7521178,0	4730890,0
збиток	2095	0,0	0,0
Інші операційні доходи	2120	16595547,0	13398606,0
Адміністративні витрати	2130	0,0	0,0
Витрати на збут	2150	2525833,0	2037403,0
Інші операційні витрати	2180	16065183,0	14092830,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3784141,0	659446,0
збиток	2195	0,0	0,0
Дохід від участі в капіталі	2200	198560,0	0,0
Інші фінансові доходи	2220	233004,0	44716,0
Інші доходи	2240	3886371,0	93134,0
Фінансові витрати	2250	1785095,0	1878548,0
Втрати від участі в капіталі	2255	0,0	0,0
Інші витрати	2270	2345073,0	440657,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3971908,0	0,0
збиток	2295	0,0	1521909,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0,0	0,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,0	501,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3971908,0	0,0
збиток	2355	0,0	1521408,0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2041469,0	2749680,0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0,0	0,0
Накопичені курсові різниці	2410	0,0	0,0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,0	0,0
Інший сукупний дохід	2445	0,0	0,0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2041469,0	2749680,0

Продовження додатку Б

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,0	0,0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2041469,0	2749680,0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1930439,0	1228272,0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	845396,0	574385,0
Витрати на оплату праці	2505	1224642,0	974788,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	165440,0	128275,0
Амортизація	2515	785268,0	713321,0
Інші операційні витрати	2520	2938094,0	2073899,0
Разом	2550	5958840,0	4464668,0

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	31477116800,0	31477116800,0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	31477116800,0	31477116800,0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,3	0,5
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,3	0,5
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,0	0,0

Керівник _____ Грчичин Юрій Анатолійович
(підпис)

Головний бухгалтер _____ Богданова Любов Михайлівна
(підпис)