

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан  
факультету)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Березянко Т.В.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Кузьменко Даніл Олександрович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Петухова Ольга Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Кузьменку Данілу Олександровичу**

1. Тема роботи «Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом»  
керівник роботи Драган Олена Іванівна. д. е. н., проф.  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства. Розділ 2. Аналіз використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» Висновки. Список використаної літератури.  
Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 17 таблицях, 6 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо підвищення ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	04.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Кузьменко Д.О.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Драган О.І.**

(прізвище та ініціали)

...

## АНОТАЦІЯ

**Кузьменко Д.О. Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом – визначено поняття, структура та класифікацію інформаційних технологій, визначено сутність, функції та критерії ефективності використання інформаційних технологій підприємства, а також окреслено методику оцінювання ефективності використання інформаційних технологій на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод», а також проведена оцінка ефективності використання інформаційних технологій на зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан інформаційних технологій на ТОВ «Пирятинський сирзавод» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи підвищення ефективності використання інформаційних технологій на ТОВ «Пирятинський сирзавод», запропоновано організаційну модель процесу підвищення ефективності використання інформаційних технологій. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Робота містить 89 сторінок, 17 таблиць, 6 рисунків, 70 використаних джерел.

**Ключові слова:** інформаційні технології, управління персоналом, аналіз, шляхи удосконалення.

## SUMMARY

### **Kuzmenko D.O. The use of information technology in personnel management. - Manuscript.**

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" for 2018-2019.

In the first section the theoretical substantiation of efficiency of use of information technologies in personnel management is carried out - the concept, structure and classification of information technologies is defined, essence, functions and criteria of efficiency of use of information technologies of the enterprise are defined, and also a technique of estimation of efficiency of use of information technologies at the enterprise

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of LLC "Pyriatyn Cheese Factory", as well as an assessment of the effectiveness of the use of information technology at the enterprise. The state of information technologies at Pyriatyn Cheese Factory LLC is analyzed in detail, revealing the existing advantages and disadvantages.

The third section of the qualification work substantiates the ways to increase the efficiency of information technology at LLC "Pyriatyn Cheese Factory", proposed an organizational model of the process of improving the efficiency of information technology. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of LLC "Pyriatyn Cheese Factory" is substantiated.

The work contains 89 pages, 17 tables, 6 figures, 70 sources used.

**Key words:** information technologies, personnel management, analysis, ways of improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Економічний зміст понять: «інформаційні технології» та «управління персоналом» .....	10
1.2 Інформаційне забезпечення управління персоналом підприємства .....	12
1.3 Особливості застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом на підприємстві .....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» .....	36
2.1. Загальна характеристика підприємства та його техніко-економічні показники.....	36
2.2. Аналіз використання персоналу компанії.....	38
2.3. Аналіз використання інформаційних технологій в управлінні персоналом компанії .....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» .....	56
3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом.....	56
3.2. Пропозиції щодо більш ефективного використання інформаційних технологій ТОВ «Пирятинський сирзавод» .....	65
ВИСНОВКИ .....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	81
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

Розвинення ринкових відносин збільшує самостійність і відповідальність підприємств у виробленні і прийнятті рішень управління по забезпеченні та ефективності їх робіт. Це додає вимог економічно грамотного управління їхньою діяльністю, яке багато в чому визначається вмінням її аналізувати. За допомоги аналізу визначаються тенденції розвитку, глибоко і системно вивчаються чинники зміни результатів діяльності, обґрунтовуються плани й управлінські рішення. Відбувається контроль за їх виконанням, проявляються резервні збільшення ефективності виробництва, проводиться оцінка результатів діяльності підприємства, виробляється стратегія та план його розвитку. Високоєфективне управління трудовими ресурсами неможливе без адекватної інформації. Тому в ході діяльності підприємства постійно збираються дані, що можуть характеризувати різноманітні аспекти стану трудових ресурсів, і виконують їх детальний аналіз.

Одним із факторів економічної ефективності виробництва є рівень використання інформаційних технологій, що характеризує продуктивність праці, що означає приріст валового внутрішнього продукту на одиницю витрат праці. Показники, що характеризують рівень вироблення працівників, відображають сформовану ступінь ефективності використання інформаційних технологій. Підвищення кваліфікації, зміна розстановки робочих місць, організаційні, технічні та технологічні нововведення на основі інформаційних технологій мають меті збільшення ефективності роботи підприємства

Крім того, актуальність роботи в цій галузі визначається не тільки загальною напруженістю балансу трудових ресурсів, а й тією обставиною, що падіння продуктивності праці пояснюється нераціональним їх використанням. Усунення недоліків у використанні інформаційних технологій - важлива умова забезпечення зростання обсягів виробництва без збільшення чисельності працівників.

*Метою роботи* є дослідження науково - теоретичних та методологічних основ проблеми ефективного використання інформаційних технологій, розробка методичних і практичних рекомендацій з виявлення резервів підвищення їх ефективності.

*Об'єктом дослідження* є процес дослідження використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти аналізу ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ;
- описати особливості застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом підприємства
- проаналізувати характеристику і передумови розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод»
- проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод»
- провести аналіз використання інформаційних технологій на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- провести розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності використання інформаційних технологій ТОВ «Пирятинський сирзавод»

*Методи дослідження:* системний, статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу, аналізу та порівняння, експертних оцінок.

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти з регулювання проведення атестації працівників, оцінки працівників, трудове законодавство зі змінами та доповненнями, державні стандарти України, нормативн-правове забезпечення з оцінювання праці персоналу на

підприємстві, наукові видання та статті, навчальні посібники, а також фінансова та статистична і кадрова звітність підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод».

*Структура роботи.* Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний обсяг роботи – 89 сторінок, який містить 17 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічний зміст понять: «інформаційні технології» та «управління персоналом»

У наш час стрімко продовжується процес запровадження, вдосконалення наявних та розроблення нових інформаційних технологій управління підприємством. Спочатку варто розглянути сутність інформаційних технологій. Відповідно, інформаційна технологія(ІТ) – сукупність режимів і методів передачі, збору, накопичування, збереження, оброблення, подачі і утворення інформації. [3]

Величина автоматизації та характер і тип застосування технологічних засобів залежать від характеру конкретної технології. Для того щоб ефективно впровадити ІТ на сучасне підприємство, потрібно розробити необхідний механізм, який дасть можливість зменшити час, мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності підприємства у цілому від запровадження ІТ. Щоб побудувати основу механізму впровадження ІТ на підприємствах, необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство. [21]

Користування інформаційними технологіями в управлінні процесами підприємства надає змогу впроваджувати найбільш прогресивні і сучасні концепції управління, в яких головна риса – найбільш ефективно розподілення ресурсів та орієнтування на вподобання клієнтів. [5]

Основними перевагами користування інформаційними технологіями в управлінні підприємством є:

- зменшення тиску людського фактору;
- скорочення паперової роботи;
- збільшення ступеня керованості;

- підвищення оперативності та надійності інформації;
- зменшення витрат;
- нормування обрахунку та контролю;
- створення прозорої інформації для інвесторів;
- потенціальне підвищення частки ринку.

Сучасні ІТ активно впливають на буденне функціонування будь-якого підприємства і стали невід’ємним складником інформаційної інфраструктури цієї організації. Інформаційні технології дають змогу досліджувати та взаємопов’язувати складники ділянки діяльності організації між собою. Вони йдуть надмірно швидкими кроками і охоплюють все більше сфер діяльності, що будь-яка діяльність в подальшому не зможе бути зроблена без ретельного аналізу способів використання інформаційних технологій. З цього випливає, що одним із найбільш вагомих аспектів будь-якої діяльності управління мусить бути інформаційна інфраструктура, що функціонує завдяки сукупності інформаційних ресурсів та програмно-апаратних засобів обчислювальної техніки та зв’язку. [24]

Технологія – сукупність інженерних та наукових навичок, які реалізовані в маневрах праці, комплекс технічних, матеріальних, енергетичних, трудових чинників виробництва, засобах їх поєднання для створення продукту або послуги, що відповідає певним вимогам. Тому технологія нерозривно пов’язана з автоматизацією виробничого або невиробничого, передусім управлінського, процесу. Управлінські технології ґрунтуються на застосуванні комп’ютерів і телекомунікаційної техніки. [7]

Відповідно до терміну, визначеним ЮНЕСКО, інформаційна технологія – це сукупність пов’язаних між собою, технологічних, наукових, інженерних вчень, які визначають способи ефективно організації праці людей, які зайняті обробкою і збереженням інформації; техніка обчислення та варіанти взаємодії та організації з людьми й устаткуванням виробництва, їх прикладні додатки, а також економічні, соціальні та культурні проблеми інформаційної системи.

Управління персоналом (HR) – повністю інтегрована система для планування та управління роботою персоналу. Ключові елементи: адміністрування персоналу; розрахунок зарплати; управління тимчасовими даними; розрахунок витрат на відрядження; пільги; набір нових співробітників; планування і підвищення кваліфікації персоналу; використання робочої сили; управління семінарами; організаційний менеджмент; інформаційна система персоналу. [11]

Сучасна HR система (HumanResources) – це сукупність технологій, які полегшують і автоматизують роботу з працівниками на усіх рівнях, починаючи від оперативного до стратегічного. Якщо на підприємстві ефективно побудована система управління персоналом, то вона результативно взаємодіє з фінансовими, виробничими системами, що використовують в своїх процесах дані персоналу.[23]

## **1.2 Інформаційне забезпечення управління персоналом підприємства**

Інформація має низку характерних особливостей таких, як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, надмірність. Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації та безперервність і систематичність.

Інформаційна система повинна забезпечити підтримку основних (первинних) процесів управління підприємством, допоміжних (вторинних) процесів у таких спеціалізованих функціональних ділянках: виробничій, інженерній, фінансовій, бухгалтерській, маркетинговій, кадровій та зовнішньо-інформаційній.

Інформацію, що використовують в управлінні, класифікують за різними ознаками

- за формою відображення – візуальна (графіки, таблиці, табло), аудіоінформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

- за формою подання – цифрова, буквена та кодована;
- за порядком виникнення – первинна і похідна;
- за характером носіїв інформації – документована і недокументована;
- за призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- за напрямом руху – вхідна й вихідна;
- за стабільністю – умовно-перемінна та умовно-постійна;
- за способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);
- за способом опрацювання – що піддається і що не піддається механізованому опрацюванню.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою. Економічна інформація поділяється за такими основними ознаками: функціями управління (планово-облікова, нормативно-довідкова, звітно-статистична); рівнем управління (вхідна і вихідна). [13]

Одною з найважливіших цілей створення інформаційних систем управління є забезпечення комплексного скоординованого автоматизованого виконання розрахункових, проектних та обліковоінформаційних робіт, які виникають у функціонально-організаційних системах підприємства.

Дослідження показують, що від 50 до 90% робочого часу сучасний менеджер витрачає на обмін інформацією, що відбувається у процесі нарад, зібрань, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різноманітних документів. І це – життєва необхідність, оскільки інформація сьогодні перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої організації. [22]

У таких умовах володіння інформацією означає володіння реальною владою, тому особи, причетні до неї, часто прагнуть її приховувати, щоби

згодом на ній спекулювати – адже нестача інформації дезорієнтує будь-яку господарську діяльність. Щоправда, точно так сама її дезорієнтує і надлишок інформації, тому завжди необхідно уміти відділити потрібну інформацію від непотрібної, корисну від зайвої.

Інформаційний попит, який виникає в процесі прийняття управлінських рішень для усунення проблем, визначається інформаційними потребами, які визначають його зміст, обсяг, структуру і динаміку. Його можна поділити на суб'єктивний - з боку споживачів інформації та об'єктивний - з боку поставлених цілей. Різниця між ними полягає в тому, що цільова орієнтація веде до обмеження інформації, яку повинні спожити, а при орієнтації на суб'єкт - пропонується та інформація, яка може бути потрібною споживачам. В залежності від виробничих функцій інформаційний попит поділяється попит для управління, планування і організації виробництва; досліджень, розробки виробництва товарів; закупівель, збуту, фінансування. [25]

В сучасних умовах управлінська діяльність виступає одним з найважливіших факторів функціонування і розвитку організацій. Ця діяльність постійно вдосконалюється у відповідності з об'єктивними вимогами виробництва і реалізації продукції, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних чи інших параметрів продукції. Велику роль відіграють зміни в організаційних формах і характері діяльності фірм, підвищенні значення транснаціональних корпорацій в міжнародних господарських зв'язках. Зміни умов виробничої діяльності при необхідності адекватного пристосування до них систем управління, відображаються не тільки на вдосконаленні їх організаційних структур, але і на перерозподілі функцій управління по рівнях відповідальності, формах їх взаємодії і, так далі. Насамперед мова йде про створення такої системи управління, яка обумовлюється організаційною необхідністю і закономірностями господарювання, що найперше пов'язані з такими факторами:

- задоволенням індивідуальних потреб та забезпеченням зацікавленості працівників у найкращих кінцевих результатах роботи;
- збільшенням прибутків організації;
- регулюванням відносин всередині організації;
- широким використанням найновіших досягнень науково-технічного прогресу.

Все це вимагає від організацій адаптації до нових умов, усунення протиріч, що виникають в економічному і науково-технічному процесах. Роль інформаційного забезпечення для управління підприємницькою та комерційною діяльністю постійно зростає. Поряд із швидким зростанням обсягів необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, все гострішою стає проблема швидкого пошуку та обробки потрібної інформації. [26]

Інформаційні технології в площині управління організацією повинні забезпечувати:

- підвищення ефективності функціонування та зростання мобільності керівного та адміністративно-управлінського персоналу;
- зростання інформаційного забезпечення осіб, що приймають відповідальні рішення;
- підвищення якісного та інтелектуального рівня культури персоналу і організації в цілому;
- вчасну та повну інформованість про можливості нових інформаційних технологій з метою їх вдосконалення.

Тепер широкому загалу менеджерів відомо, що без вмілого використання інформації, яка є продуктом творчих зусиль людства, неможливе виживання організації. Саме тому інформаційна сфера людини, яка охоплює публікацію книг, статей, матеріальних програм, наукових звітів та інших документів, давно стала одним з визначальних факторів розвитку організації. А отже, рівень забезпечення інформацією менеджерів став одним з визначальних чинників зростання продуктивності праці.

З перших років становлення інформаційні технології знаходяться в безпосередньому зв'язку з їх використанням в інформаційних системах різноманітних економічних об'єктів – підприємств, організацій виробничої та невиробничої сфери. В цих випадках інформаційні системи діють, як самостійні системи обробки даних, так і в ролі функціональних компонентів, які забезпечують управлінські процеси в рамках інших укрупнених систем. Такими системами, як правило, є автоматизоване управління виробничими та господарськими процесами промислових підприємств, фірм, корпорацій, фінансово-кредитних і комерційно-збутових організацій, систем даних наукових експериментів, економіко-математичних модельних комплексів, бібліотечного обслуговування і ряду інших сфер економічної діяльності. [27]

Особливого значення набуває проблема впровадження інформаційних технологій в систему менеджменту в підприємницьких та комерційних структурах. Інформаційні технології сприяють поширенню інформатції, послабленню територіальних обмежень, сприяють удосконаленню стосунків з постачальниками і споживачами, розвитку існуючих і появи нових видів підприємницької діяльності. Зовнішня позитивна сторона інформаційних технологій у менеджменті визначається, насамперед, можливостями електроніки, великою пам'яттю та швидкістю роботи ЕОМ. Але інформаційні технології не є панацеєю для вирішення всіх організаційних труднощів. Їх впровадження не тільки не відмінює необхідності вдосконалення виробництва та управління, а навпаки посилює його значення. Крім того, самі інформаційні технології вимагають складної підготовки, великих первинних витрат і наукомістких програмних та технічних засобів. Тому їх впровадження в систему управління організації повинно починатися не з монтажу та освоєння обладнання, а з підготовки програмно-математичного забезпечення, формування інформаційних потоків, підготовки контингенту спеціалістів і користувачів. Іншими словами необхідний комплексний підхід до формування інформаційних технологій та їх складових елементів.

Широке застосування сучасних інформаційних технологій в організації забезпечує[17]:

- оперативний доступ до найвіддаленіших джерел інформації, в тому числі до джерел зовнішнього середовища;
- якісний електронний зв'язок, який найкраще і найшвидше наближається до ідеального;
- створення можливостей вертикальної та горизонтальної взаємоув'язки управлінської діяльності всіх ланок менеджерів підприємства;
- функціонуванням єдиного інформаційного середовища організації, що дозволить охопити багатofункціональну діяльність в єдиний комплекс.

Ключову позицію в інформаційній системі займає система опрацювання. Спочатку дані вводять в інформаційну систему. Потім вони проходять трансформацію, або процес. Процес охоплює різні форми маніпулювання даними й аналізу (такі як класифікація, сортування, підрахунок, підсумки), які трансформують дані в інформацію. Інформаційно-процесійні системи також, як правило, використовують склад даних або їх акумулювання. [15]

Вихід даних – це звіти, документи, інші системні кінцеві показники, які постачають необхідну інформацію для рішень і контролю виконання намічених завдань. Таким чином, інформаційна система може бути визначена таким набором процедур: дії, збирання і оброблення інформації задля підтримування координації і контролю, прийняття рішень, планування. Інформаційні системи не обов'язково мають бути комп'ютеризовані. Але тут увага зосереджена саме на комп'ютерних інформаційних системах, тобто йдеться про інформаційні системи, що передбачають використання комп'ютерів.

Для задоволення потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер управління є п'ять головних типів інформаційних систем: діловопроцесійні; офісні автоматизаційні; управлінські інформаційні системи; системи підтримки рішення; системи підтримки виконання рішень. Багато

організацій, особливо великих, можуть мати різні бази даних для окремих потреб, таких, як бухгалтерський облік, людські ресурси. Зусилля спрямовують на створення систем, які можуть збирати інформацію з різних баз даних.

Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватися на дедалі складніші системи, для яких необхідні нові методи забезпечення керованості. Ефективна діяльність сучасного підприємства можлива тільки за наявності єдиної корпоративної системи, що поєднує керування фінансами, персоналом, постачанням, збутом і процес керування виробництвом. Такі системи почали розглядати як засіб досягнення основних цілей бізнесу: поліпшення якості продукції, котру випускають, збільшенні обсягу виробництва, займання стійких позицій на ринку і перемоги в конкурентній боротьбі. [9]

Вимоги, запропоновані до корпоративної інформаційної системи, не залежать від форми власності та сфери діяльності підприємства, а її програмні модулі повинні відповідати бізнеспроцесам, функції автоматизованих робочих місць (АРМ) – посадовим обов'язкам співробітників. При виборі програмно-апаратних платформ і окремих бізнес-додатків необхідно застосовувати несуперечливі технології, дотримуватися єдиної технології експлуатації та обслуговування системи.

Крім цих ключових вимог, є ряд загальних технічних вимог для будь-якої інформаційної системи: швидкодія; надійний захист від несанкціонованого доступу до даних і реєстрації дій персоналу; зручний користувальницький інтерфейс робочих місць; можливість масштабування і розвитку системи; інтеграція з модулями системи передачі даних; можливість конвертації даних з додатків, котрі використовували у минулому, в нову систему; висока надійність роботи. [2]

Основу нової інформаційної (безпаперової) технології, за якої застосовують ПЕОМ, становлять розподілені системи сучасної обчислювальної техніки, приязне програмне забезпечення, розвиток

комунікацій, безпаперове (тобто екранне) видавання опрацьованої інформації користувачам. Користувачеві, який не є програмістом, надана змога прямого спілкування з ПЕОМ за допомогою діалогового режиму.

Програмно-апаратні засоби (бази даних, експертні системи, бази знань), якими забезпечується ПЕОМ, створюють зручність у роботі, дають змогу не тільки автоматизувати процес зміни форми та місця розміщення інформації, а й змінити її зміст. Сучасні ПЕОМ не викликають інформаційну продуктивність, але надають фахівцеві змогу підвищити продуктивність праці шляхом збільшення обсягів робіт, яку він виконує індивідуально.

Таким чином, нова інформаційна технологія є не що інше, як сукупність автоматизованих процесів руху (каналами зв'язку) та опрацювання інформації тієї чи іншої предметної галузі (або їх сукупності), що видається користувачеві на екран ПЕОМ. Вона може бути впроваджена на об'єкті управління, як свідчить практика, двома способами; в локальні інформаційні структури, що базовані на адаптації нової інформаційної технології до діючої організаційної структури, на удосконаленні докорінним чином діючої організаційної структури управління. [1]

Перший спосіб упровадження нової інформаційної системи орієнтований на діючу організаційну структуру управління. При цьому ступінь ризику від упровадження цієї технології зводиться до мінімуму, позаяк затрати незначні й організаційна структура не змінювалася.

Другий спосіб спрямований на принципову зміну організаційної структури управління в бік її удосконалення. Однак для обох способів принципово змінюються методи використання обчислювальної, периферійної та організаційної техніки: замість централізованого впроваджують децентралізований збір і первинне опрацювання інформації, тобто ці процеси наближаються насамперед до місць, де виникає і використовується первинна (фактична) інформація.

На практиці та в літературі ці методи використання одержали назву розподілених обчислювальних систем, в яких поряд з централізованим

опрацюванням інформації на великих і середніх ЕОМ застосовують децентралізоване, тобто розосереджене (розподілене) опрацювання інформації з використанням мікро-ЕОМ (ПЕОМ).

Сучасні інформаційні системи дають змогу створювати єдине інформаційне середовище в організації (фізичну основу якого становлять інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку), яке допомагає у динаміці супроводжувати та координувати як внутрішню, так і зовнішню діяльність. Зокрема, такий підхід охоплює технічну, організаційну та методологічну інтеграцію таких базових напрямків управлінської діяльності, як виробничу, організаційну, маркетингову, фінансову, бухгалтерську, кадрову та проектно-конструкторську.

Інформаційні ресурси розміщують у розподілених базах даних, які працюють у полі єдиних протоколів і правил під керівництвом адміністратора даної мережі. Для прикладу всю бухгалтерію проводять за допомогою прикладної системи 1С: ефективно застосовують системи електронного зв'язку з банком – система «клієнт-банк», яка встановлена з усіма основними банками, котрі приймають платежі в споживачів підприємства, та основним обслуговуючим банком. [4]

Облік матеріалів, що надходять на підприємство, здійснюють також за допомогою програмного забезпечення 1С. Обліково-аналітична інформація є основою для прийняття рішень з організації, планування та регулювання господарської діяльності підприємства. Особливості облікової інформації залежать від видів обліку (оперативний, бухгалтерський, статистичний); форми бухгалтерського обліку (таблично-автоматизована, діалогова, безпаперова); від джерел і методів формування змінної та умовнопостійної інформації й алгоритму їх машинного опрацювання.

Облікові дані відображають фактичний стан виробничо-господарської діяльності підприємства і є інформаційною моделлю виробництва. Крім відображення справжнього стану об'єкта, на облікову інформацію покладена

й ретроспективна функція, що потребує тривалого зберігання цієї інформації (у вигляді форм бухгалтерської звітності).

Опрацювання табличної інформації забезпечують засобами електронних таблиць (Excel, Quattro Pro, Lotus 1-2-3 у сучасних версіях) та організацією реляційних баз даних з використанням систем управління базами даних (СУБД): FoxPro for Windows, Access, Informix, Oracle. Табличні процесори сприяють виконанню традиційних розрахунків, пов'язаних з маніпулюванням даними рядків і граф, завдяки наявності вбудованих функцій, а також дають змогу виконувати спеціальні аналітичні розрахунки теж. [18]

Передбачено функцію експорту-імпорту даних з формату електронних таблиць у бази даних, і навпаки. Чільне місце у відображенні результатів аналітичних розрахунків належить графічній формі, яка дає наочне й концентроване уявлення про динаміку процесів, функціональні залежності між двома та більше факторами економічного аналізу, сприяє виявленню тенденцій і закономірностей. Графіки різних видів будують за допомогою електронних таблиць, окремих текстових процесорів або спеціального програмного забезпечення. Аналітик може користуватися графічною інформацією, що є результатом розв'язання аналітичних задач на підприємстві або надійшла з зовнішніх джерел.

Сучасні засоби оргтехніки з відповідним програмним забезпеченням уможливають використання зовнішньої графічної інформації. Текстова інформація – найменш формалізована форма відображення інформації. Переважну більшість такої інформації не фіксовано на машинних носіях, певна її частина перебуває у базах даних. Для її формування в електронному вигляді використовують текстові процесори Windows Word.

Текстові файли не підлягають автоматизованому опрацюванню (наприклад, пошуку та групуванню даних, видачі інформації на запит). Використання Web-технологій забезпечує організацію, ведення і дальше використання баз даних у вигляді гіпертексту. Гіпертекстова технологія дає користувачеві змогу переміщуватися від одних об'єктів інформації до інших з

урахуванням їхніх змістових і семантичних зв'язків. Серед основних тенденцій розвитку сучасних інформаційних систем менеджменту можна відзначити такі: створення єдиного об'єднаного інформаційного середовища в організації; створення тісних інформаційних горизонтальних та вертикальних зв'язків усередині організації для обміну інформацією; конвергенція та інтеграція спеціалізованих інформаційних систем; можливості доступу до зовнішніх джерел інформації; впровадження інтелектуальних творчих засобів опрацювання інформації. [28]

Упродовж останніх десятиріч управління у найрозвинутіших країнах переводять на творчі інформаційні технології нового вищого рівня, які характерні двома важливими особливостями:

- по-перше, можливістю переробки і використання інформації у вигляді знань, тобто змістовної взаємодії з об'єктом і соціальним середовищем.
- по-друге, інформаційно-динамічні технології охоплюють увесь інформаційний цикл – від матеріально-енергетичних і трудових затрат на створення інформаційних ресурсів до закінчення їх використання з метою переведення об'єкта в новий стан.

На відміну від попередніх рівнів розвитку інформаційних технологій, які становили лише керуючу частину кібернетичної системи, не звертаючи уваги на об'єкт, інформаційно-динамічна технологія охоплює всю конкретну систему (організацію, підприємство, об'єднання). Власне, це є основною причиною, чому сучасні інформаційні технології радикально перетворюють різні сфери людської практики. [17]

Творчі системи (Creative System) – це розраховані та спроектовані за принципами соціальної інженерії —машини», які практично знімають обмеження на природні (фізіологічні та історичні) межі —інформаційної продуктивності людини і посилюють творчу міць людського інтелекту на кілька порядків.

Оснащення інформаційними технологіями дає змогу економити управлінські та інші витрати, значно підвищує ефективність проектно-конструкторських робіт, забезпечує ефективне планування. В той же час упровадження інформаційної системи менеджменту приводить, як правило, до синергічного ефекту в успішній діяльності організації за рахунок підвищення ефективності управління, викликаної конвергенцією використаних інформаційних технологій.

Доступ до інформаційних продуктів відбувається через комп'ютерну мережу і регламентований правилами та нормативами даної організації. Крім цього, інформаційні технології забезпечують динамічну координацію дій за рахунок сучасних засобів зв'язку та програмних засобів комп'ютерних мереж. Інформаційна комп'ютерна мережа організації може органічно під'єднуватися до всесвітньої комп'ютерної мережі Інтернет. [40]

Під'єднання можна здійснювати через відповідні шлюзи з регламентованим доступом до внутрішньої інформації. Таким чином, організація отримує прямий доступ до різноманітної інформації із широким за змістом спектром: від законодавчих актів до відомостей про стан на ринках сировини та готової продукції.

Комп'ютери і телекомунікаційні засоби, об'єднані в мережі, дають змогу миттєвого доступу до світових спеціалізованих баз даних практично з будь-яких місць Земної кулі.

До основних причин швидкого розвитку мереж передачі належать, по-перше, можливість абонента бази даних вести з нею діалог, не виходячи зі своєї організації, по-друге, власники комп'ютерів можуть здійснювати інформаційно-обчислювальний сервіс, у т.ч. продаж за кордон своїх послуг.

Завдяки мережам виникла реальна основа для вивчення інформаційної політики організацій і країн, яка в найближчі роки стане домінуючою частиною НТП. [16]

В умовах постійного зростання клієнтської бази, обсягів операцій, попиту на нові високоякісні послуги та посилення конкуренції реформування

і розвиток бізнес-проектів та інформаційних підсистем є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств. Тому постійно триває реалізація проектів удосконалення інформаційної системи та її покращення.

Метою даних проектів є комплексна автоматизація управління основними процесами управління підприємством із застосуванням сучасного програмного забезпечення. Інформаційні системи мають враховувати багато параметрів, що зумовлені зовнішніми та внутрішніми регламентуючими потребами. [41]

Наприклад, інформаційна аналітична система повинна містити сукупність інформаційних потоків; фінансову, управлінську, статистичну, податкову звітність та відповідне організаційне і технічне забезпечення формування звітності й аналізу. Інформаційні потоки сучасного підприємства мають складну розгалужену структуру.

Програмно-технологічний комплекс може забезпечити обмін з великою кількістю зовнішніх систем торговельно-інформаційних терміналів для передачі звітності й даних. Одним із напрямків розвитку інформаційних технологій на підприємствах є створення інформаційно-аналітичних систем.

В міру проникнення інформаційних технологій в різні сфери бізнесу, вони змінюють різні вартісні показники, на яких ґрунтується рівень конкуренції, що в свою чергу спричиняє фундаментальні структурні зміни в усіх галузях економіки. Впровадження одних засобів інформаційних технологій вносить значні зміни на етапах розробки продукції і виробництва, а впровадження інших – впливає на етапах проведення операцій маркетингу і фізичної реалізації. Ефективність інтегрованого управління на основі інформаційних технологій дозволяє [14]:

- по-перше, зменшити виробничі витрати при більшій різноманітності видів продукції (послуг), хоча і менших обсягах її випуску;
- по-друге, забезпечити більшу економію в сфері забезпечення виробництва за рахунок зменшення накладних витрат. Таким чином, широке

розповсюдження інформаційних технологій в організаціях пов'язується з такими позитивними факторами, як: [62]

1) диференціація відношень “продукція - ринок” на цільових ринках, що веде до повнішого врахування вимог споживачів, і забезпечує окупність затрат виробництва шляхом отримання очікуваних прибутків;

2) зменшення витрат виробництва, які пов'язані з загальним ростом продуктивності виробництва, що забезпечує вищий прибуток і можливість проведення гнучкої цінової політики.

Так, наприклад для підприємства можна визначити таку порівняльну таблицю для виділення переваг впровадження інформаційних технологій.

*Таблиця 1.1*

Порівняння традиційних та автоматизованих технологій в бізнесі

Традиційні (паперові) технології	Автоматизовані технології
Набір послуг обмежений можливостями співробітників фірми в сфері пошуку і збору інформації.	Доступна інформація про послуги всіх бізнес - партнерів туристичних послуг практично в усіх країнах світу.
Ємні сховища інформації на паперових, аудіо та відеоінформація на магнітних носіях.	Компактне збереження інформації на оптико - магнітних носіях.
Складність пошуку і представлення інформації.	Простота пошуку та представлення інформації.
Складності при розширенні асортименту послуг.	Немає проблем з поширенням асортименту послуг, оскільки фірма представляє широкодоступну інформацію про себе.
Повільна та рутинна технологія праці при обслуговуванні клієнтів.	Автоматизовані технології дозволяють працювати одночасно з великим числом клієнтів.

1	2
Кількість потенційних клієнтів визначається певними територіальними границями.	Клієнтом може стати кожен житель планети.
Часто зустрічаються “накладки ” через недостовірність даних. Необхідно контролювати актуальність наявних даних.	Інформація більш достовірна і актуальна, оскільки оновлення інформації автоматизоване і відбувається одночасно у всіх прикладних процесах.
Рівень задоволення попиту досить низький.	Максимальна можливість задоволення клієнтів в послугах.
Низька конкурентоспроможність.	Висока конкурентоспроможність.
Притягнення клієнтів послугами суміжних галузей обмежене.	Клієнти можуть ефективно поєднувати послуги фірми з послугами суміжних додаткових послуг.
Очевидні обмеження в розвитку і налагоджуванні можливостей бізнесу.	Практично необмежені можливості для розвитку бізнесу у світовій діловій сфері.

Розвиток інформаційних систем менеджменту дасть змогу здійснювати ефективно управління за порівняно незначних затрат, підвищити ефективність та якість обслуговування клієнтів, зменшити собівартість послуг, централізувати функції підтримання виробничих процесів, оптимізувати інформаційні потоки, облік і формування звітності, що, зрештою, забезпечить прозорість та ефективність управління підприємством. Отже, інформаційне забезпечення управлінців сприяє швидкому та високоякісному прийняттю рішень щодо виробничої, фінансової, збутової чи стратегічної діяльності підприємства. [10]

### **1.3 Особливості застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом на підприємстві.**

Інформаційні системи, як і інформація і інформаційні технології, існували з моменту появи суспільства, оскільки на будь-якій стадії його

розвитку є потреба в управлінні. А для управління потрібна систематизована, заздалегідь підготовлена інформація.

Таким чином, робота інформаційних систем полягає у виробництві інформації, яку потребує компанія задля гарантування ефективного управління своїми ресурсами, створення технічного та інформаційного середовища для того, щоб здійснювати управління організацією.[13]

В основі будь-якої системи лежить процес. В основі інформаційної системи — процес виробництва інформації. У цьому розумінні ми можемо розглядати інформаційну систему як систему управління, де цей процес є об'єктом управління. І як у будь-якій системі управління, існують органи управління інформаційною системою (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Інформаційна система як об'єкт управління**

Об'єкт управління	Оперативний рівень управління	Тактичний рівень управління	Стратегічний рівень управління
Інформаційна система організації	Персонал інформаційної системи, менеджери підрозділів і функціональних служб		Корпоративна рада директорів і головні менеджери інформаційної системи
Інформаційні технології, що застосовуються	Персонал інформаційної системи		Головні менеджери інформаційної системи

Автоматизована інформаційна система управління організацією є взаємопов'язаною сукупністю даних, обладнання, програмних засобів, персоналу, стандартів процедур, призначених для збору, опрацювання, розподілу, зберігання, видачі (надання) інформації відповідно до вимог, що впливають з діяльності організації.

Як правило, це система для підтримки прийняття рішень і виробництва інформаційних продуктів, що використовує комп'ютерну інформаційну технологію, і персонал, який взаємодіє з комп'ютерами і телекомунікаціями.

Технологія роботи в комп'ютеризованій інформаційній системі повинна бути доступна для розуміння фахівцем некомп'ютерної галузі і може бути успішно використана для контролю процесів професійної діяльності та управління ними.[6]

Існування виробничих і економічних об'єктів визначається призначенням їх задовольняти ті чи інші потреби суспільства. Кожний такий об'єкт вступає у певні відносини з середовищем, що змінюється (з державними органами управління, з іншими об'єктами тощо), і складається з безлічі різних елементів, взаємодія яких і забезпечує його існування і виконання ним свого призначення.

Оскільки здійснення управління виділяється в особливу функцію, то на її виконанні спеціалізуються деякі елементи організацій. З огляду на це в межах організації можна виділити керований процес (об'єкт управління) і керуючу частину (орган управління). Сукупність їх визначається як система управління. [58]

Керуюча частина певним чином впливає на керований процес. Щоб керуюча частина могла здійснювати управління, їй необхідно зіставляти фактичний стан керованого процесу з метою управління, у зв'язку з чим керований процес впливає на керуючу частину. Взаємовплив обох частин здійснюється як передача інформації. Таким чином, у системі управління завжди наявний замкнений інформаційний контур (рис. 1.1).

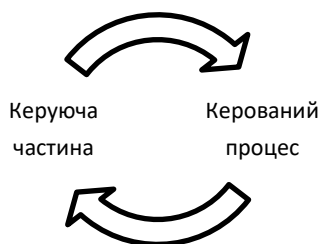


Рис.1.1 Інформаційний контур

У межах інформаційного контуру існує і передається інформація про цілі управління, стан керованого процесу, про керуючі впливи. Інформаційний контур разом із засобами збору, передачі, опрацювання і зберігання інформації, а також з персоналом, що здійснює ці дії над інформацією, утворить інформаційну систему даної організації.[17]

Зазвичай будь-яка організація є складним комплексом, що об'єднує декілька об'єктів, котрі мають власні керовані процеси і керуючі частини. Тому для узгодженого функціонування комплексу вводиться додаткова керуюча частина, що координує дії інших керуючих частин і керованих процесів (своєрідних локальних систем управління), орієнтуючи їхню діяльність на виконання загальної мети комплексу. За більш складної побудови керованого процесу керуюча частина може мати багаторівневу структуру, що є характерним для більшості систем управління.

Традиційно розрізняють три рівні управління в керуючій частині об'єкта: вищий, середній і нижчий. Кожний з них характеризується власним набором функцій, рівнем компетенції і потребує відповідної інформації. На вищому рівні управління реалізується стратегічне управління, визначаються місія організації, цілі управління, довгострокові плани, стратегія їх реалізації тощо. Середній рівень управління — це рівень тактичного управління. Тут складаються тактичні плани, здійснюється контроль за їх виконанням, відстежуються ресурси тощо. На нижчому рівні управління здійснюється оперативне управління, реалізуються об'ємно-календарні плани, оперативний контроль та облік (рис.1.2). [35]

Певний поділ праці на кожному з рівнів управління зумовлює закріплення за окремими елементами керуючої частини організацій окремих функцій управління: планування, організації, обліку й контролю, мотивації, аналізу й регулювання. Ці функції реалізуються в різному обсязі на різних рівнях управління.

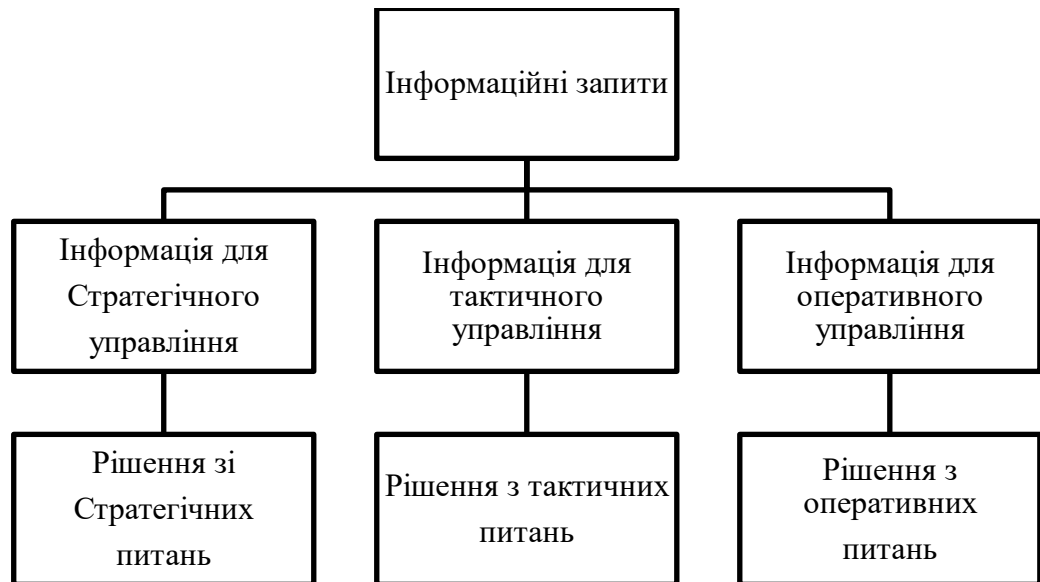


Рис.1.2. Розподіл інформації за рівнями управління

Наявність функціональних елементів у керуючій частині організацій приводить до появи відповідних підсистем у їхніх інформаційних системах.

Виділення планування або контролю як функцій управління породжує відповідні структурні елементи в організаційній структурі організації, а в межах його інформаційної системи — підсистему планування або контролю. Перша забезпечує формування бізнес-планів, планів виробництва, планів маркетингових досліджень, фінансових планів тощо, а друга — інформаційну підтримку контролю.[15]

Залежно від галузі економіки, де функціонує організація, і рівня керуючої частини в ієрархії органів управління інформація про зміни в об'єкті управління надходить у цю керуючу частину з різною частотою. У машинобудуванні директор підприємства отримує інформацію про виробництво кожного дня, начальник цеху — кожної зміни, майстер спостерігає за цим виробництвом. У будівництві частота отримання інформації про об'єкт управління є меншою. Якщо ж говорити про управління різними технологічними процесами, наприклад у нафтохімії, то там інформація надходить постійно.

Таким чином, у різних галузях економіки, на різних рівнях управління дискретність отримання інформації про керований процес є різною. Тож і необхідність у коригуванні цього процесу з боку органу управління організації з огляду на її цілі виникатиме (або не виникатиме) відповідно до частоти отримання інформації. [20]

Акт цілеспрямованого впливу на керований процес, заснований на інформації про нього, з метою досягнення визначеної раніше мети називається прийняттям рішення, а процес формування рішення — процесом прийняття рішень. Відповідно до поділу праці в межах управління організацією рішення, що приймаються, стосуються тієї чи іншої функції управління.

Забезпечення процесу прийняття рішень, а саме: надання потрібної інформації в потрібний час і в потрібному місці, — одне з основних завдань інформаційної системи організації. У зв'язку з цим характер рішень, процес їх прийняття, дискретність їх прийняття істотно впливають на функціонування інформаційної системи організації, а також технології, що застосовується, і навіть викликають необхідність формування нового класу інформаційних систем — комп'ютерних систем підтримки прийняття рішень (СППР).[7]

Із застосуванням гейміфікації, відео-співбесід, процес використання штучного інтелекту для оцінки кандидатів, рекрутингу, підбору і взаємодії персоналу всередині компанії вийшов на абсолютно новий рівень, що неможливо було й уявити ще кілька років тому. [52]

На Заході часто застосовують вираз «tech meets HR» («технології зустрілися з HR») — це припускає таке злиття революційних технологій з процесом підбору персоналу, завдяки якому менеджерам з персоналу відкриваються нові горизонти в роботі з кандидатами. Починаючи з 2015 р. безліч компаній активно почали використовувати штучний інтелект як допоміжний фактор при роботі з кандидатами, що істотно вплинуло на швидкість розвитку цієї технології загалом.

Двигуном прогресу впливу штучного інтелекту в сфері HR є масове використання Big Data (позначення структурованих и неструктурованих

даних величезних обсягів і значного розмаїття, що піддаються ефективній обробці програмних інструментів і які постійно масштабуються). [6]

В сучасному світі більша частина компаній впроваджує інформаційний підхід у діяльності своїх підприємств, і подають великі надії на інформаційні технології. Рекрутери і фахівці з персоналу визнають те, що ефекти, досягнені завдяку аналізу Big Data, мають значну роль у зменшенні вірогідності прийняття помилкових рішень, тим паче коли мова йде про управління талантами і проектами. [62]

Інформаційні системи з елементами штучного інтелекту надають можливість мінімізувати фактори які властиві людині емоційно-вольових характеристик, які підвищують ступінь обґрунтованості й ефективності альтернативи, окресленої як рішення. До того ж, інтелектуальні системи здатні:

1) моделювати (імітувати) деякі властиві людині пізнавальні (когнітивні) процеси, наприклад, самонавчання, розпізнавання образів;

2) стимулювати креативне мислення людини, наприклад, шляхом формування структурних схем проблемної області. Такі властивості нових інформаційних технологій спрощують і прискорюють процедуру прийняття оптимальних управлінських рішень.

Когнітивні процеси можна згрупувати, як відомо, у такі блоки відповідно до послідовності прийому, зберігання і переробки інформації: перцептивні процеси (сприйняття); мнемічні процеси (пам'ять); процеси мислення. [1]

Відповідно, для ухвалення рішення менеджера необхідно спочатку сприйняти інформацію, релевантну проблемній області, потім здійснити актуалізацію інформації, що зберігається в пам'яті, та її «переробку» за допомогою основних операцій мислення, і, врешті, якщо буде потрібно, підключити свої інтелектуальні здібності для продукування нових ідей чи нового бачення бізнес-задач.

Головною перепоною людського сприйняття, яка має вплив на швидкість приймання й ефективність рішень управління, є лімітованість його обсягу. Керівнику необхідно знати все про бізнес і його оточення. Крім того, інформація, на підставі якої керівнику доводиться приймати рішення, є неоднорідною в силу гетерогенності організації як соціотехнічної системи і зовнішнього оточення, що включає клієнтів, постачальників, конкурентів, державу і складні взаємозв'язки між суб'єктами ринку. Часто інформація, що надходить до менеджера, є частково недостовірною і неповною.

Запровадження програм в основі яких лежить штучний інтелект та цифрового підходу у роботі підприємства в цілому надає можливість без великих труднощів робити структуру і актуалізацію складної і великої за обсягами інформацію. Такі дії необхідні для відстеження й аналізу поточного стану та пошуку шляхів підвищення ефективності різних процесів на підприємстві. Більш того, деякі інтелектуальні системи здатні зберігати інформацію у формі сценаріїв (скриптів) чи представлень, співвіднесених з конкретною ситуацією, що істотно спрощує процедуру прийняття управлінських рішень. [14]

Найвагоміший вплив у сторону модернізації й оптимізації процесів на підприємстві застосування додатків на основі штучного інтелекту, здатне здійснити у HR. Нижче наведено способи, якими штучний інтелект може здійснити вплив у HR:

- планування співбесід із кандидатами — прикладом може бути відслідковування в соціальних мережах, коли найзручніше відправити кандидату запрошення на співбесіду;
- зручний процес підбору персоналу й комунікацій з персоналом — зараз перегляд і відбір резюме все ще продовжує посідати значне місце в роботі рекрутера. Штучний інтелект може допомогти з процесами, що потребують концентрації на деталях й уваги, а саме з попереднім відбором кандидатів;

- персоналізація: кожен з персоналу є унікальною людиною і для кожної особи потрібен свій стиль навчання. В наш час світові способи і практики стають більш доступними за допомогою використання штучного інтелекту за умови персоналізації корпоративного навчання через збір великої кількості інформації про співробітників і моделювання їх поведінки. І це надає змогу коригувати програми навчання і підвищити його ефективність;

- прогнозування – це стрімливе знаходження факторів плинності кадрів, ступіню взаємодії з співробітниками, нинішнього стану проектів та інших питань дає змогу зменшити кількість витрачених коштів, час та збільшити загальну ефективність роботи організації.

Таким чином, сфера HR активно розвивається і трансформується. Процес діджиталізації відбувається зараз у багатьох інноваційних і прогресивних проектах. На це слід зважати, адже й справді програмні додатки з використанням штучного інтелекту можуть суттєво полегшити роботу HR — служб у процесі розробки технологій управління персоналом (пошуку, підборі кандидатів на заміщення вакантної посади), у діяльності консалтингових агентств, навчанні працівників, роботі служб зайнятості, тренінгових і навчальних центрів. [21]

Для підвищення ефективності процесу управління персоналом доцільно застосовувати сучасні інформаційні технології, зокрема ті, що можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин у колективі, веденні баз даних по кадрам. Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих норм.

Подальшого вивчення потребують процеси діджиталізації на підприємстві через використання програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з підтримкою чат-ботів, застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності. Результати цих

досліджень можуть бути корисними при проведенні консультацій і тренінгів з підвищення кваліфікації, спрямованих на підтримку і розвиток інноваційних проектів підприємства.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його техніко-економічні показники

Пирятинський сирзавод входить в АТ "Молочний альянс", створеного в 2006 році, як холдингова компанія, до складу якої входять 9 виробничих підприємств молочної галузі.

Ця організація є юридичною особою, виконує діяльність, яка передбачена статутом підприємства. Свої дії підприємство орієнтує на найбільш абсолютне задоволення запитів населення у товарах продовольства, беручи за основу об'єднання зацікавленості населення населення і членів персоналу.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво твердих і плавлених сирів;
- виробництво з незбираного молока продукції;
- виробництво сироватки сухої молочної;
- фірмова торгівля і оптово-роздрібна;

Основним напрямком роботи підприємства є організація закупівель молока у населення і сільгоспвиробників та в подальшому ефективна переробка його складових на високоякісний продукт. ТОВ "Пирятинський сирзавод" є одним з найбільших виробників твердих сирів в Україні.

Близька співпраця з найкращими фірмами закордонно, зокрема польськими та німецькими, новітні технології та великий досвід роботи працівників дає змогу стверджувати, що запропонований заводом продукт має високу якість, адекватну ціну і постійний попит споживачів.

Організація підприємства складається з виробничих, адміністративних та додаткових підрозділів. Координаційно-оперативна схема організації складається з трьох рівнів.

Основною продукцією підприємства є продукція, вироблена з молока: сири плавлені, сири тверді, вершкове масло, молочні сухі продукти, а також багатогранний асортимент з незбираного молока продукції.

До того ж організація проводить роздрібну і оптову торгівлю, перевезення транспортом і послуги посередника під час купівлі - продаж товарів народного вжитку. Найрентабельнішою продукцією, яка може забезпечити більше ніж 50% прибутку товариства є тверді сири, які мають попит впродовж року як на території України, так і за її межами.

Спеціалісти організації постійно вдосконалюють розширення асортименту продукції, яку виробляють і поліпшують її якості враховуючи попит споживчого ринку. На поширення ринку продажів продукції впливають рекламні роботи, які товариство проводить на телебаченні, радіо, у періодичних виданнях, виставках, дегустаціях та зустрічах зі споживачами.

Наразі організація збуває свою продукцію, в більший мірі, постійним покупцям. Це дає змогу гарантувати продажі, а також своєчасне отримання коштів від реалізованої продукції. Більше ніж 20% продукції яку виробляє підприємство продається за допомогою фірмової торгової мережі, яка також дає змогу своєчасно повертати кошти.

Треба докладніше розглянути фінансовий стан товариства. Фінансовий стан окреслює на якому місці знаходиться підприємство в економічній сфері та наскільки ефективними і найменш ризиковими вірогідні ділові співвідносини з підприємством банків, вірогідних інвесторів, постачальників і позичальників та ін. Для товариства, як і для його співучасників, складає інтерес не тільки у фактичному стані справ, тобто в минулому, а й майбутній фінансовий стан.

ТОВ "Пирятинський сирзавод" проводить бухгалтерський облік операцій стосовно майна та результатів своїх дій в натуральних одиницях і в грошовому виразі.

Для того, щоб більш детально охарактеризувати ТОВ «Пирятинський сир завод» необхідно провести аналіз його основних економічних показників, які зображені в таблиці 2.1. [51]

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1616516	1409128	-207388	-12,83
2. Інші операційні доходи	тис. грн	12996	7865	-5131	-39,48
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	159818	123011	-36807	-23,03
4. Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	654	636	-18	-2,75
5 Фонд оплати праці	тис. грн.	67949	70319	2370	3,48
6. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1456698	1286117	-170581	-11,71
7. Адміністративні витрати	тис. грн.	17734	16569	-1165	-6,57
8. Витрати на збут	тис. грн.	127211	123936	-3275	-2,57
9. Інші операційні витрати	тис. грн	29243	27524	-1719	-5,87
10. Повні витрати	тис. грн	1613152	1437577	-175575	-10,88
11. Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	тис. грн.	-1374	-37153	-35779	-2604
12. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-16006	-62085	-46079	-287,88
13. Продуктивність праці	тис. грн.	2471	2541	70	2,83
14. Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн./ос.	8658	9213	555	6,41

Проаналізувавши основні економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна зауважити зменшення чистого доходу на 207388 тис.грн (в абсолютному виразі) або ж на 12,83% (у відносному виразі).

Такі значні зменшення спостерігаються у всіх показниках фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Валовий прибуток в 2019-ому році порівняно з 2018-им зменшився більш ніж на 23%.

Відбулися зменшення в усіх показниках витрат по підприємству (адміністративні витрати, витрати на збут і тд.), а також знизилась собівартість реалізованої продукції. Відповідно до цього зменшився і прибуток підприємства, а точніше збільшився збиток, порівняно з 2018-им роком на 46079 тис.грн (287%)

## 2.2. Аналіз використання персоналу компанії

Для того щоб оцінити персонал на підприємстві, спочатку треба провести аналіз структуру працівників, який відображений в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

### Аналіз структури працівників підприємства

Показник	2018		2019		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	654	100	636	100	-18	-2,75
Виробничий персонал	571	87,3	553	88,95	-18	-3,15
- Робітники	498	76	491	77,2	-7	-1,4
- Молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	73	11,16	62	9,75	-11	-15
Управлінський персонал, всього, із них:	83	12,69	83	13,05	0	0
- Керівники	42	6,42	42	6,6	0	0

- Спеціалісти	33	5,04	33	5,18	0	0
- Службовці	8	1,2	8	1,25	0	0

Основаючись на аналізі структури працівників підприємства(табл. 2.2), найбільшу частку персоналу в 2019-ому році займає виробничий персонал (88,95%), а саме робітники(77,2%) та молодший обслуговуючий персонал (9,75%).

В ТОВ «Пирятинський сирзавод» кожного року спостерігається тенденція скорочення персоналу, 2019-ий рік не став виключенням. Порівняно з попереднім роком середньооблікова кількість штатних працівників скоротилася на 18 осіб (3,15%). Зміни відбулися саме у виробничому персоналі кількість робітників була зменшена на 7 осіб, а обсяг молодшого обслуговуючого персоналу скоротився на 11 осіб. Варто зазначити, що кількість управлінського персоналу за період 2018-2019 не змінювалася.

Середньооблікова чисельність штатний працівників облікового складу склала 636 осіб в 2019-ому році, . Середньою чисельністю позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом є 2 особи працівників, що працюють за умов неповного робочого часу або яким зменшена норма виробітку робочого часу не відбулась. Фонд оплати праці у 2019 році склав 70319 тис. грн.. За досліджуваний період, відносно минулого року, фонд оплати зріс на 2370 тис. грн. Це збільшення витрат на оплату праці є причиною політики підприємства яка зорієнтована на ріст професійних вимог до персоналу, а також на це впливає зростання оплати праці в цілому по країні.

Також доречним є аналіз інших характеристик працівників на підприємстві. Як зображено на рис. 2.3, частка чоловіків на ТОВ «Пирятинський сирзавод» складає 77% (492 особи), жінок при цьому 23% (144 особи). Чим обумовлене така відмінність кількості чоловіків від жінок невідомо.



Рис. 2.1 Аналіз статі працівників на ТОВ «Пирятинський сир завод»

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» працюють досвідчені люди середнього віку, про це свідчить структура персоналу за віком станом на 2019 рік зображена в табл. 2.3

Таблиця 2.3

#### Структура персоналу за віком станом на 2019-ий рік

Вік	У відсотках до загальної кількості
20-30 років	6,8
31-40 років	15,7
41-50 років	52,2
51-60 років	25,3

Найбільшу частку працівників становить категорія людей віком від 41 до 50 років (52,2%), це обумовлене тим, що підприємство намагається мати на підприємстві більш досвідчених людей з високим рівнем кваліфікації в потрібній галузі. Найменшу ж частку займає категорія осіб від 20 до 30 років (6,8%), скоріше за все керівництво підприємства обережно відноситься до молодого покоління в силу їх недосвідченості, адже вони ще не встигли пройти довгий шлях в цих галузях. Проте наразі людство розвивається дуже швидко і молоде покоління підхоплює все набагато швидше за попередні

покоління, тому обережність при наймі більш молодих працівників є невиправданою.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» слідкує за освітою працівників, тому вони приймають на роботу осіб у яких є вища освіта або середня спеціальна (по галузі підприємства). Дані про освіту працівників наведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

### Структура персоналу відповідно до рівня освіти

Рівень освіти	У відсотках до загальної чисельності
Середня спеціальна	14,8
Вища	85,2

Також варто проаналізувати динаміку структури персоналу за стажем роботи на підприємстві (табл 2.5)

Таблиця 2.5

### Динаміка структури персоналу за стажем роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2019 рр.

Стаж роботи	2018р.		2019 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	14	2,14	11	1,73	-3	-0,41
1-3 роки	142	21,71	141	22,17	-1	0,46
3-5 роки	201	30,73	197	30,97	-4	0,24
5-10 років	186	28,44	185	29,08	-1	0,64
10-20 років	111	16,98	102	16,05	-9	-0,93
Разом	654	100	636	100	-18	

Проаналізувавши структуру персоналу за стажем роботи, можна відзначити, що найбільшу частку працівників займають люди зі стажем 3-5 роки. Найменша ж частка людей, які працюють менше 1 року.

Для того, щоб оцінити ефективність робочого часу, треба зробити його аналіз, тобто: фонд робочого часу, відпрацьовані години, відпустки, неявки на роботу, тощо. Даний аналіз представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз використання робочого часу працівниками підприємства**

(люд.-год)

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5
Фонд робочого часу, всього	1327296	1292304	-34992	-2,64
Відпрацьовано, всього	1188144	1156272	-31872	-2,68
з них; надурочно	-	-	-	-
Не відпрацьовано, всього	139152	136032	-3120	-2,24
В т. ч.:				
- щорічні відпустки	53512	50132	-3380	-6,31
- тимчасова непрацездатність	31352	27532	-3820	-12,18
- навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	23428	28354	4926	10,98
- неявки у зв'язку з тимчасовим переводом на іншу роботу	-	-	-	-
- неявки з дозволу адміністрації	4813	4620	-193	-4
- відпустки за ініціативою адміністрації	3621	4126	505	13,94
- неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день	-	-	-	-
- простої	13274	12030	-1244	-9,37
- масові невиходи на роботу (страйки)	-	-	-	-
- інші причини	9152	9238	86	0,93

Як видно з аналізу використання робочого часу працівниками АТ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.6), в 2019-ому році фонд робочого часу зменшився на 97826 людино-годин (8,86%), порівняно з попереднім роком. Це

скоріш за все обумовлено тим, що середньооблікова кількість штатного персоналу зменшилась на 18 осіб. При цьому також зменшилися невідпрацьовані години на 9,13% порівняно з 2018-им роком.

Єдиний показник який підвищився у 2019-ому році це навчальні відпустки. Людино-години по цьому показнику зросли на 10,98%, таке підвищення обумовлене направленістю підприємства на підвищення кваліфікації працівників.

Також важливою зміною є зменшення простоїв у 2019-ому році, порівняно з попереднім роком кількість людино-годин у простоях зменшилась на 42,98%, що є достатньо гарним результатом.

Щоб більш детально розібрати використання робочого часу треба проаналізувати динаміку зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу  
одного середньооблікового працівника**

Показники	Од. вим.	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолют- не, ±	віднос- не, %
1. Номінальний фонд робочого часу	дні	248	247	-1	-0,4
2. Ефективний фонд робочого часу	год	1776	1768	-8	-0,5
3. Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	67,9	67,7	-0,2	x
4. Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	60,8	60,5	-0,3	x

Особливих змін в динаміці зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника в 2019-ому році порівняно з 2018-им роком не відбувалося.

Зробити оцінку ефективності персоналу підприємства можна за допомогою показників, що характеризують рух працівників на підприємстві. Рух працівників облікового складу характеризується змінами облікової

кількості штатних працівників унаслідок прийому на роботу та вибуття з різних причин.

Аналіз руху працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведений в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Аналіз руху працівників підприємства

Показники	Од. вим.	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	654	636	-18	-2,75
2. Прийнято за рік	осіб	3	1	-2	-66,66
3. Вибуло за рік, всього	осіб	21	11	-10	-47,62
в т.ч.:					
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	осіб	3	1	-2	-66,66
- з причин скорочення штатів	осіб	18	10	-8	-44,44
4. Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	636	625	-11	-1,72
5. Коефіцієнт загального обороту		0,036	0,018	-0,018	x
6. Коефіцієнт обороту по прийому		0,0045	0,0015	-0,003	x
7. Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,03	0,017	-0,013	x
8. Коефіцієнт плинності кадрів		0,004	0,003	-0,001	x
9. Коефіцієнт відновлення працівників		0,2	0,16	-0,04	x

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2019-ий рік склала 636 осіб, це на 18 осіб менше ніж за попередній рік. Прийнято на роботу було на 66,66% менше ніж в 2018-ому. Вибуло в 2019-ому 11с осіб, а в попередньому році 21 особа і більшість працівників вибуло, саме через скорочення штату. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» помітна тенденція

щорічно скорочувати кількість штатних працівників, це скоріш за все відбувається через дві причини:

- Автоматизія виробництва
- Кваліфікування кадрів для підвищення їх рівня знань (тобто підвищення якості персоналу, а не його кількості)

У фінансовій звітності зазначалося, що фонд оплати праці було підвищено, через підвищення загальної кваліфікації персоналу, тобто опір проводиться саме на навчання персоналу.

Отже, підсумовуючи все вищевказане можна сказати, що на підприємстві намагаються підвищувати кваліфікацію працівників, проте продуктивність праці в 2019-ому році порівняно з попереднім роком, зменшилася на 8.72% (табл. 2.1). Для того, щоб більш детально розглянути проблему персоналу, треба провести характеристику робочого часу на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

### **2.3 Аналіз використання інформаційних технологій в управлінні персоналом компанії**

Все частіше впроваджуються різноманітні інформаційні системи та частково застосовується автоматизація процесів керування. Мотивація подібних заходів достатньо різна: тут і вплив моди, і бажання «не відстати від конкурента», а найчастіше – це цілком зрозуміле прагнення керівництва підприємства впровадити ефективну й сучасну систему керування, яка:

- повинна знизити транзакційні витрати, прискорити бізнес-процеси, збалансувати співвідношення між повноваженнями та відповідальністю у підлеглих, а також й самих партнерів;
- не буде вимагати постійного контролю та відвертати увагу від виконання стратегічних завдань.

Потреба в раціоналізації бізнес-процесів при використанні інформаційних технологій є бажаною, проте слід зауважити, що будь-яка система автоматизації являє собою лише інструмент ефективного керування і буде ефективно працювати лише за умов, для яких вона створювалася.

Практики запровадження й використання інформаційних технологій надає можливість обумовити великі ймовірні здібності цієї сфери під час розв'язання проблем суспільства. Якщо розглядати сучасний стан із запровадження інформаційних систем і технологій в Україні, варто відмітити, що нинішнє використання інформаційних технологій значно відстає від зарубіжних, передусім це стосується малого підприємництва. Пізнаючи нові методи, інформатизація вимагає уважного і дбайливого ставлення.

Під час впровадження інформаційних систем на сучасних підприємствах необхідно побудувати певний алгоритм, за допомогою якого можна поетапно розписати процес впровадження. Інформаційні технології є важливим етапом на шляху до досягнення конкурентних переваг, які дозволяють:

- стрімко, з високою точністю та надійно виконати отримання, облік, збереження і обробку інформації;
- зменшити управлінський персонал організації, якому поручено займатись роботою по обробці інформації;
- постачати у потрібні терміни керівництво підприємства і управлінський персонал якісною інформацією;
- вчасно і якісно проводити аналіз і прогнозування господарської діяльності товариства;
- швидко і якісно виконувати прийняття рішення в усіх питаннях управління підприємством.

В ІТ-технологіях є великий вибір програмного забезпечення, будь-яка організація має можливість обрати програмний продукт в залежності зі своїми вподобаннями. Відбір програмного забезпечення потрібно базувати на сприйнятті його здібностей і недоліків, конкретному розумінні цілей користування. Найперспективнішим джерелом постає все більш повний

зв'язок систем бізнес-моделювання та аналізування з комп'ютерними інформаційними системами для більш якісного управління.

Ефективна інформатизація достатньо збільшує керованість процесами соціально-економічного розвитку організації, поліпшує якість і рівень прийнятих рішень управління, оперативність інформаційних процесів і послуг, які поліпшують соціально-економічні, науково-технічні, культурні та інші показники життя.

Таким чином, застосування різних методик та розробка алгоритму впровадження ІТ дозволить підприємству підвищити якість і ефективність керування в соціально-економічній сфері бізнесу та міста в цілому за рахунок впровадження сучасних інформаційних систем підтримки прийняття рішень, погодженості і підвищенні якості, оперативності інформаційних процесів та послуг, які, призводять поліпшення соціально-економічних, науково-технічних, культурних та інших показників життя.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві, є:

- своєчасне забезпечення працівниками необхідною якістю та у достатній кількості;
- створення умов для реалізації які передбачені трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- оптимальне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудового колективу.

Вдалий досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про те, що його головною конкурентною перевагою, серед підприємств в регіоні, є унікальний кадровий потенціал. Достатньо високий рівень корпоративної культури створює підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства є стимулювання збільшення професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь.

Підприємство проводить активну кадрову політику. Так, адміністрація має прогноз і засоби впливу на ситуацію – проводиться постійний моніторинг ситуації, розроблення та коригування програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але і прогнозуванням кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Схематичний вигляд організаційної структури зображений на рис 2.2

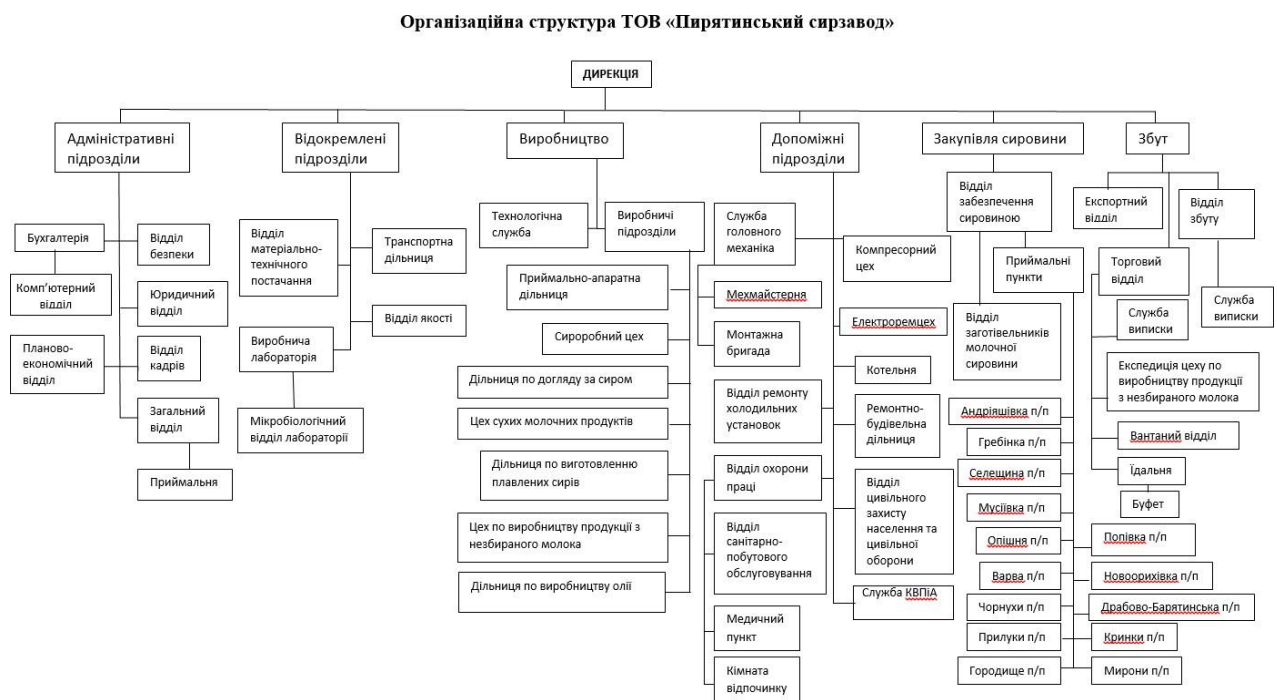


Рис 2.2 Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»

З огляду на Рис 2.2 можна відзначити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» складна організована структура і щоб існувати такому підприємству в ефективному порядку, необхідно пристосовуватись до сучасних умов. Тож важливо застосовувати інформаційні технології в різних відділах підприємства.

Для того, щоб об'єктивно оцінити використання інформаційних технологій на підприємстві, було прийняте рішення зробити експертну оцінку з цього приводу.

Оцінку сучасного стану та ключових тенденцій у використанні інформаційних технологій на ТОВ «Пирятинський сирзавод» ми провели шляхом експертного опитування. Вибірка експертів представлена керівниками вищої, середньої та нижчої ланки управління, що мають пряме відношення до реалізації процесів управління персоналом на підприємствах, а також фахівцями з управління персоналом всіх напрямків зазначеної сфери діяльності. Причому 73% опитаних мають пряме відношення до процесів використання інформаційних технологій. Крім того, функціональне навантаження більш ніж половини експертів (52%) складає понад п'ять напрямків роботи з управління персоналом (зокрема, підбір та відбір, розвиток та навчання регулювання соціально-трудових відносин, управління ефективністю роботи персоналу тощо). Стаж роботи експертів є не меншим за 2 роки, причому, 40% експертів із досвідом роботи від 5 до 10 років, а 46% — працюють у сфері управління персоналом понад 10 років.

Кількість експертів, що входять до експертної групи, залежить від точності середніх оцінок, яка вимагається, та має складати від семи до двадцяти експертів. За умови проведення заочного опитування кількість опитуваних експертів не обмежується. Виходячи з такого підходу та враховуючи заочний характер опитування експертів, наша вибірка, що в результаті була підтверджена статистичною узгодженістю, є репрезентативною і складає 30 осіб. Ключовими складовими експертного опитування були:

- 1) оцінка ефективності використання інформаційних технологій;
- 2) стан та тенденції використання інформаційних технологій ТОВ «Пирятинський сирзавод».

За результатами експертного оцінювання трьох груп використання інформаційних технологій було отримано наступні значення розрахунків одиничних показників оцінки (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Результати оцінки стану використання інформаційних технологій  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Одиничні показники оцінки використання інформаційних технологій	Формалізоване представлення показників за кожним напрямком
1. Можливості для творчого та більш компетентного підходу до виконання робочих функцій	0,42
2. Ефективність підходів до створення документації, що регламентує професійну діяльність на посадах в сфері управління персоналом.	0,78
3. Можливість використовувати інформаційні технології	0,82
4. Ефективність технологій управління персоналом на підприємстві враховуючи сучасну практику	0,44
5. Розуміння важливості інформаційних технологій з боку власників підприємства	0,62
6. Рівень підготовки інформаційних технологій на підприємстві	0,41
7. Ступінь стандартизації інформаційних технологій	0,45
8. Відповідність критеріїв оцінки	0,82
9. Точність формулювання оцінки	0,73
10. Рівень компетентності та об'єктивності оцінювачів	0,68

Таким чином, розрахований в результаті поєднання комплексних оцінок по кожній з досліджуваних вище групі факторів, інтегральний показник становить 0,62. Для його трактування була застосована наступна шкала:

0-0,20 — дуже низька ефективність використання інформаційних технологій ;

0,21-0,40 — низька ефективність використання інформаційних технологій;

0,41-0,60 — середня ефективність використання інформаційних технологій;

0,61-0,80 — вища за середню ефективність використання інформаційних технологій;

0,81-1,0 — висока ефективність використання інформаційних технологій.

Тож, отриманий інтегральний кількісний показник доречно вважати як такий, що засвідчує вищу за середню ефективність інформаційних технологій на нашому підприємстві.

Однак, звернути увагу варто й на те, що така його величина є граничною, і не демонструє беззаперечної відповідності даному рівню зазначеної шкали.

Проте, в цілому, показники оцінки, отримані у ході статистичної обробки експертних даних, не є негативно критичними. Втім, окреслюючи проблемні межі досліджуваної сфери, можна виділити наступні бар'єри корпоративної практики щодо ефективного використання інформаційних технологій:

- низький рівень підготовки інформаційних технологій на підприємстві;
- малоефективні процеси стандартизації методик та базових принципів роботи з управління персоналом;
- недостатньо ефективні процеси планування кар'єри та прогнозування потреби у нових інформаційних технологіях, що є значущими на посадах більш вищого рівня;
- програми навчання та розвитку орієнтовані, переважно, лише на поточну потребу у здобутті компетенцій фахівців з управління персоналом, часто не повністю враховують перспективи їхнього професійного зростання;
- не достатньо сприятливі умови роботи для застосування розвинутих та сформованих інформаційних технологій.

Вкрай важливим, вважаємо, є забезпечення об'єктивності та змістовності моделей компетенцій по кожній професійно-функціональній групі працівників. Тому, подальшим кроком у питаннях дослідження ефективності використання інформаційних технологій стала оцінка стану процесів їх моделювання. З цією метою перед експертами було поставлене завдання оцінити сучасний стан використання інформаційних технологій на вітчизняних підприємствах. Відповіді респондентів були розподілені наступним чином (Рис 2.3)



Рис 2.3. Розподіл відповідей експертів, щодо сучасного стану використання інформаційних технологій на вітчизняних підприємствах

Отже, найбільша частка опитаних експертів (58%) вважають ключовою проблемою моделювання інформаційних технологій є те, що ІТ занадто узагальнені, тобто власники підприємств не до кінця розуміють сутність інформаційних технологій, що прямо впливає на їх практичне використання. Значна частка опитаних експертів(30%) вважають, що використання інформаційних технологій мають формальний характер, тобто не є практично значущими. Така частка відповідей свідчить про те, що в нашій країні ще не

до кінця розуміють велике значення інформаційних технологій при веденні бізнесу, найбільш скептично до цього відносяться люди старшого покоління, адже вони є прибічниками традиційних механізмів ведення бізнесу. Найменша частка опитаних експертів (22%), вважають, що використання інформаційних технологій на багатьох підприємствах повністю відповідають сучасним тенденціям.

Що ж до оцінки тенденцій у використанні інформаційних технологій на підприємстві, то відповідь експертів розподілилися наступним чином.(Рис 2.4)



Рис. 2.4. Розподіл відповідей експертів відповідно їхньої оцінки тенденцій використання ІТ на підприємстві

Необхідно зазначити, що найбільша частка опитаних експертів (78%), відмітили відмітили позитивний характер діяльності підприємств по досліджуваному напрямку, проте, такі тенденції не характеризуються стрімкими змінами, що свідчить про сталий характер ситуації, однак малодинамічний. А, 8% опитаних зазначили, що тенденції характеризуються стрімкими негативними змінами. Згідно опитування 14% відповіли, що відбувається стрімка модернізація ключових аспектів використання інформаційних технологій.

В цілому можна констатувати наявність проблеми, що характеризує стан використання інформаційних технологій недостатньо поширеним, втім тенденції до стрімких негативних змін мінімальні. Тож на наших підприємствах є великий потенціал для застосування інформаційних технологій, але не вистачає активних дій.

На даному етапі розвитку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», інформаційні технології знаходяться на низькому рівні, проте вже є спроби запровадити ці технологія, задля більш ефективного функціонування підприємства.

Так наприклад, на підприємстві вже використовують програми для ведення обліку персоналу, бухгалтерської звітності та результатів підприємства. Завдяки використанню інформаційних технологій, обробка отриманих даних з ТОВ «Пирятинський сирзавод» дає змогу проаналізувати результати роботи та зробити висновки для їх покращення.

Однак, саме в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» наразі впроваджено мінімальну кількість інформаційних технологій, про це свідчить великий відсоток управлінського персоналу, майже 13%. Якщо б на підприємстві використовувались інформаційні технології в управлінні персоналом, можна було б знизити частку управлінського персоналу мінімум на 4%, адже ІТ мають великий потенціал і можуть замінити велику кількість наразі діючих посад.

### РОЗДІЛ 3.

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»

### **3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом**

Сучасні тенденції розвитку вітчизняної економіки, загострення конкуренції у зв'язку із новими загрозами глобалізаційних процесів зумовлюють необхідність визначити основні напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства. Цьому сприятиме запровадження інформаційної системи управління знаннями, яка забезпечуватиме для цього розвиток компетенцій управлінського персоналу з метою запровадження управлінських новацій. [69]

Підставою для створення і впровадження управлінських новацій є зміна задач, які розв'язує підприємство, що, своєю чергою, викликано об'єктивними процесами, які відбуваються в зовнішньому середовищі його функціонування. Успіх підприємства пов'язаний з тим, наскільки вдало воно пристосовується до зовнішнього середовища, тобто чи може вчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, чи використовує сприятливі можливості і, нарешті чи спроможне отримати максимум вигоди - такі головні критерії ефективності всієї системи управління.

Необхідно зазначити, що багато спеціалістів пов'язують новації тільки з технічною сферою діяльності підприємства, а заходи щодо зміни системи управління розглядають як форму її удосконалення. [6]

Однак аналіз та узагальнення сучасних наукових розробок і передової практики господарювання дали підстави зробити висновок про те, що управлінська новація - це зміна змісту функцій, технологій і організування процесу управління та методів роботи апарату управління, які підвищують

ефективність діяльності підприємства у результаті зростання компетентності менеджерів та завдяки використанню інформаційної системи.

В успішній реалізації будь-яких нововведень, особливо нових методів управління, важливу роль відіграє характер поглядів персоналу - його орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику. Упроваджуючи управлінські нововведення, особливо такі кардинальні, як стратегічне управління, пов'язане з переорієнтацією всього мислення менеджерів з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, необхідно виконати величезну роботу з подолання опору змінам, формування нової "організаційної культури". Знання з менеджменту, фахова освіта, пильна увага до управління, цілеспрямований пошук та освоєння нововведень у сфері управління мають вагомим значення для підвищення ефективності функціонування підприємства. [33]

Дослідження останніх років свідчать, що конкурентоспроможність сучасних підприємств залежить від рівня компетентності керівництва і його використання з метою ефективного розвитку підприємства. Проте, сьогодні розвиток підприємств відбувається в умовах радикальних змін у зовнішньому середовищі та високих темпів збільшення обсягів інформації. Зважаючи на це ключове значення для забезпечення прибуткового функціонування, підприємства мають стратегічне планування його діяльності і підтримка прийняття ефективних управлінських рішень в усіх сферах господарювання.

Стратегічне планування є єдиним способом, що дає змогу прогнозувати можливості та загрози для підприємства, забезпечити його керівництво засобами для розроблення довгострокових планів і створити умови для прийняття обґрунтованих рішень. Водночас процедури стратегічного планування і прийняття рішень, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього середовища, можна зарахувати до слабкоформалізованих. Це пояснюється тим, що як зовнішнє, так і власне внутрішнє середовище підприємства, характеризуються високим ступенем невизначеності, динаміки та складності.

З іншого боку, низький рівень управлінського потенціалу керівництва, його неспроможність швидко реагувати на зміни на ринку та відсутність ефективного інформаційного забезпечення належать до найбільш значущих причин слабкої конкурентної позиції українських підприємств. [8]

Узагальнення передового досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств показало, що лише отримана оперативно адекватна інформація, є єдиною можливою основою належного і своєчасного виконання складних завдань управління. Тому інформація є критичним чинником, якщо йдеться про процес створення нових благ (послідовність дій, що сприяють створенню нових благ та комерціалізації інноваційних ідей), процес постачання (урізноманітнення каналів руху матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), процес побудови системи цінностей для кінцевого споживача (спонукання до виникнення нових потреб).

Швидкі зміни в економіці України ще більше актуалізували роль своєчасного інформаційного забезпечення підприємства, ефективності обміну інформацією між керівництвом і працівниками.

Інформаційні технології і бази даних сучасних підприємств не можуть забезпечити конкурентної переваги на довгостроковий період. Конкурентних переваг можна домогтися, тільки трансформувавши інформацію в знання з метою подальшого їх використання для прийняття ефективних управлінських рішень. [43]

Оскільки управлінці будь-якого рівня прийняття рішень не мають всієї необхідної інформації у конкретній ситуації, тому її потрібно виробляти або отримувати ззовні. У разі, якщо недостатньо відомостей чи вони не повні, потрібні додаткові кошти на збільшення обсягів інформації.

Підприємства повинні мати доступ до необхідної інформації, щоб перетворювати інформацію на знання, які використовуватимуться для досягнення визначених цілей; контролювати джерела її отримання; вести пошук потрібних даних в масиві одержаної інформації; адаптувати до потреб користувачів профілі новин та іншої необхідної інформації; виконувати над

інформацією, що надходить, дії спрямовані на виконання конкретних завдань (складання звітів, ведення досліджень, порівняння різних результатів діяльності підрозділів підприємства тощо). Отже, під знанням розумітимемо оформлену інформацію соціального характеру, яка сприймається соціальними суб'єктами як знання, що має важливе значення.

Знання не є джерелом доходу. Тому керівництво підприємств повинно докладати зусиль, прагнучи трансформувати знання у навички, вміння, і спрямовувати їх на забезпечення ефективного управління. Знання, отримані із практичним досвідом, є активними за умови їх постійного використання для виконання завдань та ухвалення управлінських рішень керівництвом.

Ефективне використання знань полягає у їх застосуванні, передаванні та продукуванні нового знання. Проте для забезпечення доступності повторного використання цих знань у межах підприємства доцільно створити та упровадити інформаційну систему управління знаннями, для якої характерне виникнення нових знань у ході поширення інформації і знань та обміну ними. [11]

Вирішальну роль в управлінні знаннями відіграє його внутрішньо-організаційний трансферт, який поділяється на три фази: ініціювання, рух та інтеграція. Ефективність передавання знань визначається впливом чинників, які залежать від суб'єкта знання.

У найзагальнішому вигляді визначення управління знаннями можна сформулювати таким чином: управління знаннями - це сукупність процесів і технологій, призначених для виявлення, створення, обробки, поширення і зберігання накопичених знань з метою їх подальшого використання. Отже, управління знаннями є стратегією підприємства, мета якої - виявити корисну для підприємства інформацію, яка сприятиме зростанню компетентності управлінців, скорочуватиме час реакції на зміни, які відбуваються в ринкових умовах господарювання. [48]

Підприємства, які мають намір впроваджувати управлінські новації та приймати ефективні управлінські рішення, повинні визначити особливості

інформаційної системи, яка здатна забезпечити досягнення поставлених цілей і вирішення визначених підприємствами завдань.

З огляду на динаміку діяльності організацій стає дедалі вищою ймовірність прийняття неоптимальних управлінських рішень через брак часу, що може загрожувати самому існуванню підприємства. Особливо це важливо у галузі вибору стратегії. Просте відтворення відомих рішень, навіть найрозрекламованіших, як правило, переводить підприємство у становище "того, що наздоганяє". Тому забезпечення конкурентних переваг перед конкурентами, пов'язане, насамперед, із формуванням у керівництва уявлення про нові можливості сучасних технологій, що потребує задіяння інтелектуальних елементів в інтегровану інформаційну систему. Тому створення і використання підприємствами інформаційної системи розвитку управлінського потенціалу (ІСРУП) як їх інтелектуального центру, є однією із найважливіших умов, що стане важливим підґрунтям для ухвали ефективних управлінських рішень та розвитку управлінських новацій. [59]

Підкреслимо, що пріоритетність та ефективність управління залежать від наявності та рівня використання професійно-кваліфікаційного, творчого потенціалів та організаційної спроможності керівництва підприємства. Однак один із недоліків людського інтелекту полягає в тому, що він не пристосований до нагромадження величезного обсягу інформації, виконання грандіозних обчислень під час аналізу складних виробничих, трудових чи фінансових процесів на підприємстві. Тому ІСРУП повинна стати інтелектуальним центром підприємства із наскрізним інформаційним середовищем нагромадження та обміну знаннями між управлінцями, які у співпраці з віртуальними інтелектуальними агентами підбиратимуть сукупність різнопланової текстової та аналітичної інформації про стан ринку продукції, діяльність конкурентів, контрагентів, можливості удосконалення обігу документів, про виконання завдань підрозділами та досягнуті кінцеві результати діяльності підприємств загалом.

Мету, основні завдання функціонування ІСРУП та її користувачів зображені на рис. 3.1



Рис. 3.1. Інформаційна система розвитку управлінського потенціалу

Зважаючи на значну кількість завдань керівників вищої ланки підприємства, які спрямовані на формулювання його місії, цінностей, політики, формування структури і системи управління, представництва на переговорах з державними органами і головними контрагентами, а також виконання функціональних обов'язків, складність контролювання діяльності кожного із підрозділів підприємства та прийняття управлінських рішень керівниками середньої та нижньої ланок, доцільно визначити користувачів ІСРУПТ, серед яких керівники верхньої, середньої та нижньої ланок підготовки управлінських рішень. [12]

Для забезпечення розвитку потенціалу підприємства, впровадження управлінських новацій та прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві ІСРУП має виконувати три основні завдання.

Суть першого завдання ІСРУП полягає у тому, щоб дати змогу керівникам підприємства формувати запити в прямому інтерактивному режимі он-лайн, регулярно співпрацювати з інтелектуальними агентами, які цілодобово опрацьовуватимуть за заданим напрямом не тільки внутрішню інформацію, але й зовнішню через Інтернет. Нова інформація автоматично знаходитиме на потрібний комп'ютер. Керівники завжди отримуватимуть повсякденну необхідну інформацію, яка уможливить ефективне планування діяльності їхніх підрозділів, підприємства та прийняття управлінських рішень.

Успішність функціонування підприємства залежить не тільки від якісного рівня планування його діяльності, але й від ефективності реалізації інших функцій менеджменту. В цьому аспекті важливим та основним завданням ІСРУП є створення інтелектуального центру з метою обміну знаннями між керівниками підприємства. [67]

Перехід від простого використання знань до їх розвитку, накопичення та обміну зумовлює необхідність розроблення та впровадження такої організаційної культури, завдяки якій керівництво переконалося б у тому, що обмін знаннями забезпечує синергетичний ефект для підприємства загалом. Нове знання створюється за умови інформаційного обміну та надання рекомендацій, які ґрунтуються на досвіді. Тому, по-перше, необхідно стимулювати обмін знаннями між працівниками за допомогою ефективної кадрової політики. По-друге, щоб забезпечити обмін знаннями, варто сприяти доступу працівників до комунікаційних технологій на підприємстві.

ІСРУП має являти собою сукупність інтелектуальних агентів, кожний з яких спроможний надати користувачеві зібрану всіма агентами інформацію. Розглянемо, як треба реалізувати процедуру надання інформації керівникові підприємства інтелектуальним агентом. Насамперед, користувач повинен активізувати програму — агент на своєму комп'ютері й описати ситуацію, для

якої потрібно прийняти ефективне управлінське рішення. Потім агент з'єднається з агентами, які функціонують на комп'ютерах інших керівників підприємства, щоб отримати наявну інформацію для виконання поставленого завдання. Якщо виявляється агент, якому відоме розв'язання, тоді агент користувача відфільтрує знайдену інформацію з метою ідентифікації потрібних розв'язків і відсіє непотрібні дані. Цей процес продовжуватиметься до попередньо обумовленого користувачем терміну. Проте для ефективного прийняття управлінських рішень, користувач, тобто керівник повинен одержати не тільки наявну необхідну інформацію, але й результати аналізу конкретної ситуації та належні рекомендації. У разі необхідності користувач може ознайомитися з даними й логічним висновком та прийняти власне рішення. [15]

Безперечно, ключовим є інтелект керівників підприємства, їхні вміння, навички, знання, процес обміну якими в ІСРУП залежить від мотиваційної підтримки, яку має забезпечувати кадрова політика на підприємстві.

У міжнародній практиці для забезпечення обміну знаннями на підприємствах використовується спеціальна бонусна система, яка передбачає надання привілеїв працівникам залежно від рівня важливості одержаної інформації для прийняття управлінського рішення та розміру отриманого прибутку. Такими бонусами можуть бути: картки для придбання товарів, додаткові відпустки, премії, надання службового авто на визначений час, або права на поїздку до іншої країни та можливості кар'єрного росту. Натомість щодо керівників, які упродовж визначеного часу не використовують інформаційну систему з метою обміну знаннями, застосовується антибонусна система, яка полягає в позбавленні права брати участь в обговоренні організаційних, виробничих чи фінансових питань, втрати права на отримання премії тощо. Тобто, на багатьох зарубіжних підприємствах ефективно функціонують інтелектуальні центри та механізм стимулювання обміну знаннями серед управлінського персоналу. [41]

Отже, щоб створити інформаційне середовище вироблення, аналізування та прийняття управлінських рішень на підприємствах, упровадження управлінських новацій, повинна функціонувати ІСРУП. Вона забезпечує такі переваги:

- 1) надання текстової чи аналітичної інформації керівництву підприємства;
- 2) підбір необхідної інформації для ухвалення управлінського рішення;
- 3) підтримка й удосконалення інструментарію прогнозування та передбачення;
- 4) можливість співпраці з інтелектуальними агентами під час підготовки управлінських рішень;
- 5) підтримка мультимедійного інтерактивного зв'язку між керівниками підприємства в оперативному режимі;
- 6) скорочення витрат часу керівників підрозділів на ведення документообігу та складання звітності тощо.

Створення ІСРУП, безумовно, впливатиме на зміну рівня компетентності керівництва, забезпечуватиме ефективність використання потенціалу та його спрямування на прийняття оптимальних управлінських рішень задля стабільного ефективного розвитку підприємства. Ефективність діяльності підприємств у сучасних умовах невизначеності потребує наповнення основних функцій менеджменту новим інноваційним змістом, освоєння досконалішого управлінського інструментарію та упровадження управлінських новацій. [70]

Однак не можна забувати, що наявність сучасної інформаційної системи управлінського розвитку є необхідною, але недостатньою умовою ефективності системи управління. Її слід сприймати як один із основних стрижневих елементів системи управління, який сприяє оптимізації використання потенціалу підприємства, спрямованого також на впровадження інноваційних ідей. [17]

Для успішної реалізації інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали досвід і належну кваліфікацію, володіли відповідними знаннями та методами розв'язання задач на визначальних етапах інноваційного процесу. Спеціальна підготовка кадрів і набуття ними досвіду інноваційної діяльності - необхідна умова успішності інновацій.

### **3.2. Пропозиції щодо більш ефективного використання інформаційних технологій ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

У сучасних умовах господарювання підприємств інформатизацію можна представити як сукупність організаційних, економічних та науково-технічних процесів, спрямованих на формування умов, які задовольняють інформаційні потреби підприємств на основі створення та розвитку інформаційних технологій. Інформаційні технології – спрямований на певні цілі організований комплекс інформаційних процесів із використанням засобів обчислювальної техніки, які можуть забезпечити велику швидкість обробки даних, пошуку інформації, розосередження даних тощо.

Похідним поняттям від інформатизації є інформаційне забезпечення системи управління підприємством, основу якого становлять інформаційні системи управління (ІСУ). Поняття "інформаційна система управління" є надзвичайно гнучким, оскільки у загальній теорії систем ця категорія трактується наступним чином: "засіб забезпечення ефективних комунікацій між об'єктом і суб'єктом управлінської діяльності"; у практичній діяльності інформаційна система управління ототожнюється з АСУ. Тому сучасний понятійний апарат, пов'язаний з впровадженням інформаційних систем на підприємстві, потребує деяких уточнень. Зокрема, вважаємо, що ІСУ необхідно трактувати як сукупність автоматизованих інформаційно-аналітичних систем і технологій, які забезпечують керівника узагальненою, достовірною та повною інформацією, що дає змогу приймати управлінські

рішення, а також як сукупність засобів аналізу, планування і прогнозування різних сфер діяльності суб'єкта господарювання.

Впровадження ІСУ має ґрунтуватися на дотриманні наступних вимог: бізнес-процеси підприємства описувати й аналізувати до початку впровадження, а не під час реалізації проекту; суворо дотримуватися затвердженого плану, уникаючи додавання до системи нових непередбачених складових; впровадження виконувати по окремих модулях, починаючи з тих, які швидко принесуть реальний результат; проводити управлінський й фінансовий документообіг відповідно до міжнародних норм обліку й звітності; замовнику тісно співпрацювати з розробником на всіх етапах впровадження ІСУ. [21]

Тому проект з розробки й впровадження ІСУ може складатися, наприклад, з таких трьох етапів:

1) обстеження та підготовка підприємства: попереднє обстеження й оцінка стану підприємства (проводиться збір даних та аналіз діяльності, будується модель бізнес-процесів, визначаються основні елементи системи й технології управління, виробляється бачення майбутньої ІСУ, будується модель бізнес-процесів "як повинно бути", визначаються вимоги до майбутнього ІСУ);

попередня підготовка до впровадження (виробляється концепція розвитку ІСУ: етапи створення ІСУ, їхній зміст, способи адаптації діючих автоматизованих систем управління, модель впровадження (розробка замовленої системи або адаптація готового програмного пакету, або гібридна модель – частина системи розробляється на замовлення, частину охоплюється готовим пакетом), тобто мають бути визначені й погоджені шляхи реорганізації системи управління й шляхи розвитку інформаційних технологій);

2) проектування: технічне завдання (ТЗ) (менеджер проекту розробляє ТЗ на основі поставлених замовником вимог, наприклад, створення специфічних для сфери діяльності фірми документів. На основі ТЗ

створюється ескізний проект, який описує управлінські й інформаційні взаємозв'язки в системі, після узгодження якого можна починати детальне проектування та впровадження виділених підсистем (по бізнес-процесах й / або підрозділах) з метою скорочення строків одержання реальної віддачі від впроваджуваних технологій); [54]

відповідно до погодженої черговості впровадження розробляються детальні ТЗ на підсистеми й проводяться роботи із впровадження підсистем аж до завершення дослідної експлуатації;

технічне проектування (за відповідними підсистемами проводиться докладне моделювання бізнеспроцесів і будується докладна модель бізнес-процесів майбутньої системи управління. Технічний проект (ТП) докладно описує робочі місця ІСУ, виконувані на них бізнес-операції, що відповідають їм, структури оброблюваних баз даних, взаємозв'язку даних й алгоритми їхньої обробки. ТП повинен включати дані про обсяги й інтенсивність потоків обробленої інформації, кількості користувачів ІСУ й характеристики необхідного устаткування й програмного забезпечення);

3) уведення системи в дію:

навчання проектною групою замовника (згодом ця група буде супроводжувати створювану систему та навчати інших співробітників); пробні роботи (проводяться на стендовому устаткуванні та передбачають навчання проектною групою звільненої групи, що складається з перспективних співробітників, які звільняються від поточного навантаження; технічне налаштування типових робочих місць;

пробну конвертацію даних і додаткові роботи; пробне запровадження в дію); основні пусконаладжувальні роботи (проводиться реалізація / налаштування програмного продукту;

здійснюється робота зі створення додаткових модулів відповідно до технічного проекту; навчання користувачів робочих місць; доведення технічного налаштування на робочих місцях; промислова конвертація даних; проведення експлуатації);

складання акту про здачу в промислову експлуатацію (за відповідними результатами дослідної експлуатації проект впровадження ІСУ на підприємстві, як правило, вважається завершеним);

підтримка експлуатації ІСУ (здійснюється силами власних і запрошених фахівців, як правило протягом декількох місяців, поки система не стане рутинною практикою управлінських служб підприємства) Можливість використовувати інформаційні технології в процесі управління підприємством робить його більш конкурентоздатним, зокрема за рахунок підвищення оперативності щодо аналізу результатів діяльності та прийняття обґрунтованих рішень, керованості й адаптованості до змін ринкової кон'юнктури тощо Крім того, інформаційні технології дозволяють радикально змінити бізнес-процеси і значно покращити основні показники діяльності підприємства. Серед інструментарію і технологій, які дозволяють підприємству суттєво змінити свою діяльність. [2]

Оскільки кожне підприємство унікальне, не існує універсальної ІСУ й не слід сподіватись, що можна придбати готовий продукт, який відповідає всім вимогам конкретного підприємства. У разі придбання готової інформаційної системи необхідно адаптувати вже існуючу систему підприємства до тієї, яку вирішено придбати. Адаптація може знадобитись й у тому разі, якщо прийнято рішення про модифікацію існуючої інформаційної системи. Проте, при повній відмові від існуючої системи й переході на принципово нову, впровадження рекомендують проводити поступово, зберігаючи стару систему і вносячи в неї покрокові зміни замість того, щоб замінити її одразу і повністю новою невипробуваною системою. Тому при виборі програмного забезпечення необхідно відповісти на такі основні питання: чи будуть програми сумісні з тими, що вже працюють; наскільки легко можна інтегрувати нову програму; чи виконується нова програма на існуючих апаратних платформах; чи потрібно і можли-во зберігати існуючі програми, а також програмний продукт якого розробника будемо купувати.

Для підвищення ефективності ТОВ «Пирятинський сирзавод» було прийняте рішення розширити використання інформаційних технологій на основі ІСУ. Першим кроком для впровадження ІСУ на нашому підприємстві необхідно розрахувати витрати (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

### Розрахунок витрат на впровадження ІСУ

№	Категорія витрат	Загальна вартість, грн
1	Портативні комп'ютери для підприємства	118400
2	Операційне програмне забезпечення	6400
3	Моделювання інформаційної системи експертом	10000
4	Спеціальне програмне забезпечення	17600
5	Навчання персоналу новим технологіям	12800
ВСЬОГО		165200

Отже, сума всіх затрат на впровадження інформаційної системи управління для ТОВ «Пирятинський сирзавод» складає 165,2 тис.грн. Ця сума є цілком виправданою і прийнятною для підприємства.

Ця сума витрати була розрахована за умови, що для користування інформаційною системою управління на даному підприємстві буде виділено 8 осіб. Відповідно, було прийняте рішення придбати портативні комп'ютери для кожної особи:  $8 \text{ комп'ютерів} * 14800 \text{ грн}$  (середня вартість комп'ютера для виконання необхідних для нашого підприємства задач) = 118400. Відповідно до нашого законодавства, також необхідно використовувати ліцензійні версії операційного програмного забезпечення (в нашому випадку Windows). Середня вартість ліцензії для одного комп'ютера наразі складає 800 грн, отже  $8 \text{ комп.} * 800 = 6400$ . Вартість моделювання інформаційної системи експертом для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є середньою на ринку і складає 10 тис.грн.

Однак, моделювання ІСУ для даного підприємства не передбачає встановлення спеціального програмного забезпечення для введення інформаційних технологій в дію, тож на цей пункт витрат підприємству

потрібно виділити 17,6 тис.грн. І остання категорія витрат для впровадження інформаційних технологій на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є відповідно навчання персоналу новим технологіям, адже раніше персоналу не доводилось працювати з даними технологіями.

В результаті впровадження інформаційної системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» очікує позитивного результату, тобто підвищити продуктивність праці та ефективність виробництва.

Необхідно спрогнозувати зростання обсягу реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомоги методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6} \quad (3.1),$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.; В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.; П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для тогощоб визначити прогнозні значення обсягів чистого доходу на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

### **Результати опитування експертів**

<b>Експерти</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Приріст чистого доходу, тис.грн	321	318	327	316	330	321	324

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}}; \quad (3.2)$$

Дані занесено у табл 3.3

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , тис. грн.	321	318	327	324	330	321	316	
2.	$O_{\text{сеп}}$	322,43							
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	-1,43	-4,43	4,57	1,57	7,57	-1,43	-6,43	
4.	$\Delta O^2$	2,05	19,63	20,88	2,46	57,3	2,05	41,33	145,7

$$a = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{145,7}{7}} = 20,8$$

Необхідно визначити коефіцієнт варіації, що характеризуватиме однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{O_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{20,8}{322,43} * 100 = 6,45\% \quad (3.3)$$

Так як ми маємо з розрахунку значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то комплекс думок експертів вважаємо однорідним, це вказує, що ми можемо використовувати дані експертні оцінки для подальших розрахунків.

Найвірогідніше зростання виручки від реалізації (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 324 тис. грн. як середнє значення ряду:

де песимістичне (найменше) значення (П) – 316, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 330.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення виручки від реалізації продукції в результаті підвищення кваліфікації персоналу:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (330 + 4 \times 324 + 316) / 6 = 323,66 \text{ тис. грн.}$$

Необхідно визначити приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$323,66 \div 1409128 \times 100 = 0,022\%,$$

де 1409128 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$1409128 + 323,66 = 1409451,66 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 1437577 тис. грн., в т.ч.:

постійні витрати – 1286117 тис. грн.;

змінні – 151460 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$151460 \times 0,022 \div 100 = 33,32 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок організації пікніку для працівників. Розраховані нами витрати склали 165,2 тис. грн., тому:

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$33,32 + 165,2 = 198,52 \text{ тис. грн.}$$

Звідси, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$1437577 + 198,52 = 1437775,52 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 323,66 - 198,52 = 125,14 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$-62085 + 125,14 = -61959,86 \text{ тис. грн.,}$$

де -62085 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

## Очікувані результати від ІСУ в ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	323,66 тис. грн.
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	198,52 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	125,14 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	101,36 тис. грн.

Основаючись на результатах попередніх розрахунків маємо можливість визначити основні показники економічної ефективності: додатковий прибуток, чистий грошовий потік, капітальні витрати, термін окупності, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку будуть складатись із приросту нормативу обігових коштів в разі збільшення обсягів реалізації, які пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$PII = Z_{o.k.} \quad (3.4)$$

Треба визначити зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$198,52 * 0,85 * 0,06 = 10,12 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 10,12 / 101,36 = 0,1 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 101,36 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП\alpha_i \quad (3.5)$$

де  $ЧГП$  – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

$\alpha_i$  - коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту, де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.6)$$

При ставці дисконту 12%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12} = 0,89$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,797$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,12)^3} = \frac{1}{1,12^3} = 0,712$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = \\ &= 101,36 * (0,89 + 0,797 + 0,712) = 101,36 * 2,39 \\ &= 242,25 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 242,25 - 10,12 = 232,13 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\Gamma} = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср.}}} = \frac{10,12}{80,75} = 0,12 \text{ року} \quad (3.8)$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{242,25}{3} = 80,75 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ}/\text{ПІ} = 232,13/10,12 = 22,94 \quad (3.10)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \sum \frac{\text{НВ}}{\text{ПІ}} = 242,25/10,12 = 23,94 \quad (3.11)$$

**Показники економічної ефективності від впровадження ІСУ в ТОВ  
«Пирятинський сирзавод»**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	10,12
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	125,14
3.	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	101,36
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	242,25
5.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	232,13
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,1
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,12
8.	Індекс доходності	22,94
9.	Індекс прибутковості	23,94

Джерело: Сформовано автором

Розглянемо вплив від впровадження ІСУ на техніко-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод», який представлений у табл. 3.6:

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності  
ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис.грн**

Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка)	1409128	1409451,66	323,66	0,022
Повні витрати	1437577	1437775,52	198,52	0,013
Прибуток (збиток)	-62085	-61959,86	125,14	0,2

Як свідчать представлені в таблиці 3.9 дані, впровадження ІСУ є ефективним заходом і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи досліджуваного підприємства довели, використання інформаційних технологій вплине на дохід підприємства.

**Очікувані ефекти від впровадження ІСУ в ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

<b>№</b>	<b>Ефекти</b>	<b>Прояв</b>
<b>1.</b>	Економічні ефекти	- Зростання чистого прибутку підприємства внаслідок підвищення продуктивності праці
<b>2.</b>	Соціальні ефекти	- Скорочення плинності кадрів на підприємстві внаслідок якісного управління - Зростання продуктивності праці на підприємстві внаслідок навчання та мотивації працівників
<b>3.</b>	Інформаційні та комунікаційні ефекти	- Підвищення рівня якості та своєчасності в процесі опрацювання інформаційних джерел різного роду( звітність, анкети працівників, усне опитування)

Таким чином, одним із напрямків підвищення ефективності управління в ТОВ «Пирятинський сирзавод» є впровадження інформаційної системи управління, яка дозволить вирішувати багато управлінських питань, що вплине на різні аспекти ефективного функціонування підприємства.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,022% і складатиме 1409451,66 тис.грн, а прибуток збільшиться на 0,2%.

Термін окупності даного заходу становить 0,1 року, індекс доходності та індекс прибутковості становитимуть 22,94 і 23,94 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

Таким чином, для досягнення ефективного кінцевого результату впровадження ІСУ на промисловому підприємстві доцільно вирішити головну проблему – виявити основні вузькі місця в управлінні підприємством, в інформаційних зв'язках між підрозділами та знайти шляхи їх вирішення з урахуванням затвердженого ІТ бюджету й встановлених термінів впровадження. Результатом скоординованих дій учасників проектних груп по впровадженню інформаційної системи управління повинні стати : підготовка рекомендацій щодо змін в організаційній структурі управління та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; оцінювання з найбільшою вірогідністю впливу інформаційної системи управління на функціонування

різних аспектів діяльності підприємства за умови дотримання нових вимог до інформаційних систем , визначення тих напрямів діяльності підприємства, де капіталовкладення в інформаційні технології можуть забезпечити найбільший економічний ефект; розробка та реалізація стратегії впровадження організаційних змін на підприємстві. При вирішенні цих завдань доцільно використовувати комплексний підхід, при якому враховується взаємозв'язок різних аспектів діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновок про те, що ефективне використання інформаційних технологій в управлінні персоналом дуже важливо для роботи підприємства. При правильному використанні ІТ можна збільшити ефективність роботи підприємства.

Неефективне використання інформаційних технологій тягнуть за собою несприятливі наслідки. Проведений аналіз дозволяє сформулювати декілька основних рекомендацій для більш ефективного використання ІТ:

- Виявити основні вузькі місця в управлінні підприємством, в інформаційних зв'язках між підрозділами та знайти шляхи їх вирішення з урахуванням затвердженого ІТ бюджету й встановлених термінів впровадження

- У разі придбання готової інформаційної системи необхідно адаптувати вже існуючу систему підприємства до тієї, яку вирішено придбати.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно удосконалювати структуру використання інформаційних технологій.

Для введення в дію певної інформаційної технології необхідно виконати три кроки:

- 1) Обстеження та підготовка підприємства
- 2) Проектування: правильне технічне завдання
- 3) Введення інформаційної технології в дію

Досягнення високої ефективності використання інформаційних технологій неможливо без активної підтримки керівництва, грамотної системи мотивації, відповідного ставлення до техніки безпеки, охорони праці, трудової дисципліни.

Для підвищення ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно проводити організаційні заходи.

Отже, під час розв'язання проблем кваліфікаційної роботи було виконано такі завдання:

- Розглянуто поняття «інформаційні технології» та «управління персоналом»
- Вивчено характеристику факторів, які впливають на ефективність інформаційних технологій
- Проаналізовано головні економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» та зроблені висновки, щодо економічного стану підприємства станом на 2019-ий рік у порівнянні з 2018-им роком
- Виконано аналіз персоналу на підприємстві
- Проведено опитування серед експертів, щодо використання інформаційних технологій на підприємстві
- Досліджено використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».
- Проведений аналіз зарубіжного досвіду по ефективному використанню інформаційних технологій
- Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності використання інформаційних технологій в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімов А.В. Інформаційні системи та бази даних: Навчальний посібник для студентів факультету комп'ютерних наук та кібернетики. / Анісімов А.В., Кулябко П.П. – Київ. – 2017. – 110 с.
2. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посібник / В. М. Антоненко, С. Д. Мамченко, Ю. В. Рогушина. – Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. – 212 с.
3. Ахромкін Є.М. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств /Є.М. Ахромкін // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : наук. журнал. — Луганськ, 2012. — № 1 (172). — ч.1.
4. Бабенко, Л. Основи програмної інженерії [Текст] / Л.П. Бабенко, К.М. Лаврищева. - К.: Знання, 2001. - 269 с.
5. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка - 1'2015[56] - с.138-142
6. Байкарова О. О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств / О. О. Байкарова, Л. М. Тарасюк // Комп'ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво. – 2013. – №11. – С. 177 – 182.
7. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.:УАДУ, 2000. – 320 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центручбової літератури, 2011. – 468 с.
9. Біловодська О. А. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / [За заг. ред. О. А. Біловодської]. – Суми : Університетська книга, 2010. – 432 с

10. Воронін А. М. Інформаційні системи прийняття рішень: навчальний посібник. / Воронін А. М., Зіатдінов Ю. К., Климова А. С. – К. : НАУ-друк, 2009. – 136с.
11. Галузинський Г. П. Інформаційні системи у бізнесі. Практикум для індивідуальної роботи: навч.- метод. посіб. для самот. вивч. Дисципліни. / Галузинський Г. П., Денісова О. О., Писаревська Т. А. – К. : КНЕУ, 2008. – 524с.
12. Годун В.М. Інформаційні системи і технології в статистиці: навч. посіб. / В.М. Годун, Н.С. Орленко, М. А. Сендзюк; за ред. В.Ф. Ситника. – К.: КНЕУ, 2003. – 267 с.
13. Грицунов О. В. Інформаційні системи та технології: навч. посіб. для студентів за напрямом підготовки «Транспортнітехнології» / О. В. Грицунов; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 222 с.
14. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві / О.А.Грішнова // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 25-26 квіт. 2017 р. — К. : КНЕУ, 2017. — С. 25–26.
15. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. — № 2 (31). — 2016. — С. 52–57.
16. Даниленко Л.І. Застосування компетентнісного підходу в системі післядипломної педагогічної освіти //Післядипломна освіта в Україні. – № 1, 2009
17. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. – К.: Міленіум, 2004. – 358 с.
18. Даніл'ян В. О. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціально-філософський аналіз) / В. О. Даніл'ян. – Х. : Право, 2008. – 184 с.

19. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 36–40
20. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
21. Домашенко М. В. Сучасні інформаційні технології / М. В. Домашенко. – Київ: Кондор, 2013. – 243 с.
22. Драган О.І- Служба управління персоналом:Конспект лекцій для студ—спец Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництвостуденної форми навчання –К-:НУХТ 2012.– 87с.
23. Дубов Д. В. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості : аналіт. доп. / Д. В. Дубов, О. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк. – К. : НІСД, 2010. – 64 с.
24. Жуков, І. Експлуатація комп'ютерних систем та мереж. Навчальний посібник [Текст] / І. А. Жуков, В.І. Дрововозов, Б.Г. Махновський. - К.: НАУ, 2007. - 361 с.
25. Зацеркляний М. М. Інформаційні технології у правозастосовній діяльності / М. М. Зацеркляний. – Х. : Східно-регіон. центр гуманіт.-освіт. ініціатив, 2010. – 332 с.
26. Іванов В. Г. Основи інформатики та обчислювальної техніки : підручник / В. Г. Іванов, В. В. Карасюк, М. В Гвозденко. – Х. : Право, 2012. – 312 с.
27. Ільєнко Ю. І. Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств / Ю. І. Ільєнко, Г. В. Шершньова // Інноваційна економіка. – Тернопіль : СМП «ТАЙП», 2013. – Вип. 6 (44). – С. 81 – 85.
28. Інтеграція права та інформатики: прикладний і змістовний аспекти : монографія / за заг. ред.: В. Г. Іванов, В. Ю. Шепітько, В. В. Карасюк. – Х. : Право, 2012. – 248 с.

29. Інформаційні системи в економіці : навч. посібник / Пономаренко В. С., Золотарьова І. О., Бутова Р. К. та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 176 с.
30. Інформаційні системи в промисловості : навчальний посібник / Л. О. Добровольська, О. О. Черевко. – Маріуполь : ПДТУ, 2014. – 238 с.
31. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 484 с.
32. Інформаційні системи і технології в банківській сфері: навч. посіб. для студ. спец. 6.050105 "Банківські справи". / Аніловська Г. Я., Чуй І. Р., Вус М. Л., Стоколоса Т. М. – Л. : ЛКА, 2008. – 332 с. 11. Калінеску Т.В. Інформаційні системи і технології в оподаткуванні: навч. посіб. / Т.В. Калінеску, Г.С. Ліхоносова, О.М. Антіпов. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 407 с.
33. Клімушин П. С. Інформаційні системи та технології в економіці : навч. посіб. / П. С.Клімушин, О.В. Орлов, А.О. Серенок. — Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 448 с.
34. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2. – С. 24-28.
35. Коленда Н.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності робочої сили /Н.В. Коленда //Економічний форум. 1/2011[Електронний ресурс].— Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekfor/2011\\_1/36.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_1/36.pdf).
36. Костріков С. В. Географічні інформаційні системи: навчально-методичний посібник. / Костріков С. В., Сегіда К. Ю. – Харків, 2016 – 82 с.
37. Лозан Б.О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Лозан Б.О. // Економіка і суспільство. - No8.- 2016.- с.140-148.

38. Мазурець О.В. Методи та системи штучного інтелекту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1113&T=03&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1113&T=03&lng=1&st=0)
39. Малайчук, В. Основи теорії кодування й декодування [Текст] / В.П. Малайчук, В.Ф. Рожковський. - Дніпр.: Дніпропетр. держ. ун-т, 2000. - 204 с.
40. Мельниченко С. О. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами / С. О. Мельниченко. // Вісник КНЕУ. – 2012. – №2. – С. 131–141.
41. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І Михайлова : навч. посібник / під ред. Б.А. Сладкевича –К., «Центр учбової літератури» 2007. С.159
42. Морзе Н.В. Інформаційні системи. Навч. посібн. / за наук. ред. Н. В. Морзе; Морзе Н.В., Піх О.З. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 384 с.
43. Нетреба І. О. Інформаційне забезпечення як фактор ефективної взаємодії суб'єкта і об'єкта в системі управління підприємством [Текст] / І. О. Нетреба // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка". – 2009. – № 107–108. – С. 100–103.
44. Новаківський, І. І. Вплив процесів інформатизації на організаційну структуру підприємств [Текст] / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 425. – С. 285-286.
45. Новіков В. С. Інновації / В. С.Новіков. – Київ: Академія, 2007. – 208 с.
46. Павлиш В. А. Основи інформаційних технологій і систем: Навчальний посібник. / Павлиш В. А., Гліненко Л. К. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 500 с.
47. Пасмор Ю. В. Напрями консолідації в інформаційному забезпеченні правової науки України: соціально-комунікативний аспект : монографія / Ю. В. Пасмор. – Х. : Юрайт, 2013. – 272 с.

48. Пістунов І. М. Інформаційні системи в фінансово-кредитних установах [текст] навчальний посібник / І. М. Пістунов, Т. В. Борщ. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 234 с. 17. Сендзюк М.А. Інформаційні системи і технології в економіці: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / М.А. Сендзюк; М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”. – К. : КНЕУ, 2010. – 68 с.
49. Пономаренко В.С. Інформаційні системи в управлінні персоналом / В.С.Пономаренко. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 336с.
50. Пономаренко М. І. Інформаційні системи і технології в економіці / М. І. Пономаренко. – Київ: Академія, 2002. – 521 с.
51. Річна звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019 рік – [Електронний ресурс] – Режим доступу: file:///C:/Users/Werewolf.Nikita-PC/Downloads/richnij-zvit-emitenta-za-2018-ri.pdf
52. Романова Ю.Д. Інформаційні технології в менеджменті та управлінні: навч. практикум / Ю.Д. Романова // Світ. – 2017.- 385с.
53. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А.Савченко. – К: КНЕУ, 2002. – 351с.
54. Сенік В. В. Інформаційне забезпечення юридичної діяльності / В. В. Сенік, І. С. Керницький. – Л. : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2008. – 108 с.
55. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами /Н.І.Ситник//Економічний вісник НТУУ «КПІ». — Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>.
56. Сікірда Ю. В. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : конспект лекцій / Ю. В. Сікірда, А. В. Залевський. – Кіровоград : Видавництво КЛА НАУ, 2013. – 177 с. 19. Соколов В.Ю. Інформаційні системи і технології : Навч. посіб. / Соколов В.Ю. – К. : ДУІКТ, 2010. – 138 с.

57. Сімаков К.І., Смирнова І.І. Стратегія управління розвитком персоналу на промисловому підприємстві в сучасних умовах / К.І. Сімаков, І.І. Смирнова / Часопис економічних реформ. — №4 (12). — 2013. — с. 114-120.
58. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології / М. М. Скопень. — Київ: Кондор, 2005. — 301 с.
59. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник. — Рівне: НУВГП, 2014. — 216 с.
60. Татіна О.О. Системи управління персоналом // Computerworld. — 2000. — № 18
61. Томашевський, В. Моделювання систем [Текст] / В. М. Томашевський. - К.: БИУ, 2005. - 400 с.
62. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: дистанційний навчальний курс / Л.В. Титенко // Портал дистанційної освіти УДФСУ Moodle [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://moodle.nusta.edu.ua/course/view.php?id=1313>.
63. Федотова Е.Л. Информационные технологии и системы: учеб. пособие / Е.Л. Федотова. — М.: ИД “ФОРУМ”: ИНФРА-М, 2014. — 352 с.
64. Цегелик, Г. Чисельні методи [Текст] / Г.Г. Цегелик. - Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2004. - 408 с.
65. Шаповалова О. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг / О. М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2013. — № 4 (193), ч. 2. — 246 с.
66. Шило С. Г. Інформаційні системи та технології : навчальний посібник / С. Г. Шило, Г. В. Щербак, К. В. Огурцова. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. — 220 с.
67. Юринець В. Є. Інформаційні системи управління персоналом, діловодства і документообігу: навч. посіб. / Юринець В. Є., Юринець Р. В. — Л. : Тріада плюс, 2008. — 628 с.

68. Янчук, Т. В. Сучасні парадигми інформатизації малого бізнесу [Текст] / Т. В. Янчук // Вісник Хмельницького національного університету. Т. 2 Економічні науки. – 2009. – № 5. – С. 81-82.

69. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign, Bersin, Deloitte Consulting LLP [Electronic resource]. — Available at: <http://marketing.bersin.com/rs/976-LMP-699/images/HRTechDisruptions2018-Report-100517.pdf>

70. CRM-рішення [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://parus.ua/ua/>.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Пирятинський сирзавод»

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
00446865		

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

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	1409128	1616516
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1286117)	(1456698)
Валовий: прибуток	2090	123011	159818
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	7865	12996
Адміністративні витрати	2130	(16569)	(17734)
Витрати на збут	2150	(123936)	(127211)
Інші операційні витрати	2180	(27524)	(29243)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	--
збиток	2195	(37153)	(1374)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	1659	1429
Інші доходи	2240	5032	137
Фінансові витрати	2250	(26687)	(16171)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(4936)	(27)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	--
збиток	2295	(62085)	(16006)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	--
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	--
збиток	2355	(62085)	(16006)