

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему: **Управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь» на
базі інформаційної моделі**

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0510-іє-з

Спеціальності 051 Економіка

(код і назва спеціальності)

спеціалізації _____

(код і назва спеціалізації)

освітньої програми Інформаційна економіка

(назва освітньої програми)

М.Б. Василенко

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів, доцент,
к.е.н. Хорошун В.В.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра Інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти Другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

Освітня програма Інформаційна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«_____» _____ 20__ року

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

Василенко Михайло Богданович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь» на базі інформаційної моделі

керівник роботи доц., к.е.н. Хорошун В.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 975-с

1 Срок подання студентом роботи дата згідно графіку захисту

2 Вихідні дані до роботи фінансово-економічні та статистичні показники ТОВ «Універсал-Південь»

3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) теоретичні основи управління персоналом підприємства. 2) інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. 3) реалізація інформаційної моделі управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь»

4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Інструменти системи управління персоналом. Сучасні моделі управління. Система управління персоналом. Інформаційна модель управління персоналом підприємства. Функціональне меню інформаційної системи ТОВ «Універсал-Південь».

5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	доцент, к.е.н. доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Хорошун В.В.		
2	доцент, к.е.н. доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Хорошун В.В.		
3	доцент, к.е.н. доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Хорошун В.В.		

Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт		
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об'єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження		
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях		
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу.		
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.		
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи		
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль		
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК		

Студент _____ (підпис) Василенко М.Б. (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ (підпис) Хорошун В.В. (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ (підпис) _____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Василенко М.Б. Управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь» на базі інформаційної моделі

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 051 – Економіка, науковий керівник В.В. Хорошун.

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2022.

У роботі розглядаються питання інформаційного забезпечення системи управління персоналом підприємства. Досліджуються основи побудови сучасних автоматизованих систем управління персоналом. Проведено аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь». Запропонована інформаційна модель управління персоналом підприємства. Описана реалізація інформатизації управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь».

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДПРИЄМСТВО, ІНФОРМАТИЗАЦІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ

ABSTRACT

Vasilenko M.B. Personnel management of the enterprise LLC «Universal-South» on the basis of information model.

Qualification final work for obtaining a masters degree in specialty 051 – Economics, research supervisor Xoroshun V.V.

Engineering Education and Scientific institute named by Potebna Y.M Zaporishia National University Departament of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2022.

The issues of Information support of the personnel management system of the enterprise, are considered in the work. The basics of building modern automated personnel management system of the enterprise LLC «Universal-South» is carried out. The information model of personnel management of the enterprise is offered. The implementation of informatization of personnel management of the enterprise LLC «Universal-South» is described.

Key words: PERSONNEL MANAGEMENT, ENTERPRISE, INFORMATION, AUTOMATION, INFORMATION MODEL.

АННОТАЦИЯ

Василенко М.Б. Управление персоналом предприятия ООО «Универсал-Юг» на базе информационной модели.

Квалификационная выпускная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 051 – Экономика, научный руководитель В.В. Хорошун.

Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потемки Запорожского национального университета. Кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2022.

В работе рассматриваются вопросы информационного обеспечения системы управления персоналом компании. Исследуются базы построения современных автоматизированных систем управления персоналом. Проведен анализ эффективности системы управления персоналом предприятия ООО «Универсал-Юг». Предложена информационная модель управления персоналом компании. Описана реализация информатизации управления персоналом предприятия ООО «Универсал-Юг».

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ИНФОРМАТИЗАЦИЯ, АВТОМАТИЗАЦИЯ, ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність системи управління персоналом.....	11
1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом...	18
1.3. Методика реалізації управління персоналом підприємства.....	32
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	37
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Основи побудови інформаційної системи управління персоналом.....	39
2.2. Аналіз сучасних автоматизованих систем управління персоналом.....	49
2.3. Інформаційна модель управління персоналом підприємства.....	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ПІВДЕНЬ»	64
3.1. Організаційна структура управління на підприємстві ТОВ «Універсал-Південь».....	64
3.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь».....	67
3.3. Інформатизація управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь».....	80
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Бурхливий розвиток нової інформаційної технології та розширення сфери її застосування привели до інтенсивного розвитку програмного забезпечення (ПЗ). Досить відзначити, що в 1996 р. світовим співтовариством на програмне забезпечення витрачено понад 110 млрд. доларів. Причому тенденції розвитку ПЗ показують, що динаміка витрат має стійку тенденцію до зростання, приблизно 20% на рік.

В даний час в умовах ринкової економіки все більше значення надається питанням ефективності управління персоналом, пристосованості керівників до нових умов господарювання, зростає потреба у вдосконаленні та автоматизації системи управління. Саме управлінські працівники в цих умовах є найбільш відповідальним ланкою господарської ланцюга, за допомогою якого можуть бути ініційовані і здійснені ті зміни, яких потребує економіка країни.

До числа найважливіших проблем, пов'язаних з використанням сучасних технологій в інформаційному середовищі роботи підприємства, необхідно віднести відсутність необхідного теоретико-методичного обґрунтування і практичних рекомендацій, що надаються новітніми комп'ютерними засобами в сфері управління людськими ресурсами.

Дослідженнями цієї проблематики займалися науковців: О.В. Ареф'євої, Х. Біннера, К.С. Безгіна, О.В. Віноградової, В.В. Єфімова, А.В. Козаченко, І.Ю. Ладико, Т.В. Луцької, О.М. Ляшенко. [3, 4, 18, 22, 25, 30, 31, 35, 36, 40]

Проблематики ефективного розвитку управління з впровадження інформаційних технологій детально досліджується у працях науковців, зокрема, Вовканичом С., Барашом Л., Кухаром А., Болином К., Ситником Р.Ф. Корнєв Ю., Злепком С.М. та ін. [2, 3, 4, 9, 11, 15, 18, 30].

Необхідно відзначити, що використання сучасного програмного забезпечення в діяльності кадрових працівників значною мірою підвищує ефективність їх праці на всіх рівнях управління підприємством. Перед

Україною гостро стоїть проблема вибору оптимального програмного забезпечення для успішного існування підприємств і на сучасному ринку програмних продуктів формується жорстка конкуренція і кількість виробленого програмного забезпечення в галузі управління персоналом і людськими ресурсами достатньо велике. [31, 23, 39]

Для систематизації процесів в управлінні людськими ресурсами на сьогодні потрібно провести огляд програмного забезпечення, яке пропонує ринок керівникам кадрових служб і менеджерам з персоналу, так само, слід визначити, в вирішенні яких завдань будуть незамінними пропоновані сьогодні програмні продукти. [44]

Актуальність дипломної роботи пояснюється тим, що, у зв'язку з розвитком інформаційної економіки, необхідно автоматизувати систему управління персоналом, це дозволить підприємствам отримати позитивні організаційні, економічні та соціальні ефекти.

Виходячи з актуальності науково-практичних досліджень в зазначеному напрямку сформовано мету та завдання магістерської роботи.

Метою дипломної роботи є інформатизація управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь».

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено і вирішено наступні **завдання:**

- розглянуто принципи, методи та концепції управління персоналом;
- описано основи побудови інформаційної системи управління персоналом;
- проаналізовано сучасні автоматизовані системи управління персоналом;
- описано та проаналізовано базові технології управління персоналом;
- проведено аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь».

Об'єктом дослідження є процеси інформатизації управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь».

Предметом дослідження - інформаційні системи, технології, методи та моделі управління персоналом.

Методи дослідження: Для удосконалення інформатизації процесів управління було використано методологію наукових досліджень, архітектурну методологію моделювання підприємств в інформаційній економіці, соціально-економічну ефективність систем управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

удосконалено:

Інформаційну модель управління персоналом підприємства, на основі програмно-цільового комплексного аналізу кадрової політики підприємства, що дало змогу визначити проблемні аспекти ефективного управління діяльністю підприємства у сучасних умовах та обґрунтувати напрямки розвитку підприємства ТОВ «Універсал-Південь»;

дістало подальший розвиток:

вирішення прикладної задачі аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь» за допомогою створеної інформаційно-аналітичної системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що інформаційна автоматизована система управління персоналом підприємства, заснована на інформаційній моделі, дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства ТОВ «Універсал-Південь».

Апробація результатів. Основні теоретичні положення й результати дослідження пройшли апробацію на трьох конференціях:

1) XIII університетська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020», що проходила 13-15 квітня 2020 року., м. Запоріжжя.

2) I Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін», 16 квітня 2021 р., Київ;

3) Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону», що проходила 27-28 травня 2021 року, м. Запоріжжя.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 3 тезисів конференцій обсягом 0,4 д.а.

Структура і обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел із 56 найменувань. Роботу викладено на 95 сторінках машинописного тексту, що містить 14 рисунків, 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи управління персоналом

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності.

Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни. Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики визначають кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід розрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що свого часу можуть бути притягнуті до конкретного праці) [10].

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни - персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної

роботи [14]. Крім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасового трудового договору (контракту). Оскільки багато підприємств крім основної діяльності виконують функції, не відповідають головному їх призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Так у промисловості до першої групи - промислово-виробничому персоналу - відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково - дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони - тобто всіх, зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з виробництвом: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, поліклініки, навчальні заклади тощо.

Загалом, керівники здійснюють вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінку, мотивацію, організацію, демонстрацію особистого прикладу. Для забезпечення ефективної роботи керівник повинен максимально погоджувати інтереси індивідів, груп і рішення управлінських завдань, так щоб вони не суперечили один одному, інакше він не впорається зі своїми обов'язками.

Принципи управління персоналом – це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

До основоположних принципів роботи з персоналом слід віднести: гуманізм, демократизм, диференціація, єдиноначальність, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентація, соціально-економічна адаптація, субординація, цілепокладання, ефективність. До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього

для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та інші.

Так, до основних принципів використання персоналу на підприємстві належать: відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт і кваліфікації працівника, ступеня складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними факторами виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю працівників.[16]

При управлінні персоналом серйозну увагу необхідно приділяти принципу взаємозамінності працівників, щоб вибуття з тієї чи іншої причини одного з них не призводило до зупинки виробничої ділянки чи всього підприємства. Крім цих принципів управління персоналом, використовують систему принципів, до яких належать: ефективність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, простота, ієрархічність, автономність, узгодженість, стійкість, плановість, винагорода, підбір і розстановка та інші принципи організації роботи з персоналом.

Реалізації раніше розглянутих принципів управління персоналом сприяє система різних методів впливу на працівників.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

На рис 1.1 наведені основні інструменти, що використовуються для реалізації процесу управління.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як

усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.



Рис. 1.1. Інструменти системи управління персоналом

Джерело: побудовано на основі [22]

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп. На відміну від адміністративних вони припускають непрямий вплив на об'єкт управління. Виконавцям встановлюються тільки цілі,

обмеження та загальна лінія поведінки, в рамках яких вони самі шукають оптимальні способи вирішення проблем. Своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, які є вже не просто заслуженими, а заробленими (наприклад, за рахунок економії чи додаткового прибутку), отриманими внаслідок виявленої особистої ініціативи. Оскільки їх розмір прямо залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений в його максимізації. [2, 3, 4, 9, 11, 15, 18, 30]

Однак економічні методи управління також досить швидко показали свою обмеженість, особливо стосовно до працівників інтелектуальних професій, яких в даний час більшість. Для них гроші – важливий, але частіше за все не найголовніший стимул роботи.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами, зміна ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомога в їх вдосконаленні, що в кінцевому підсумку веде до максимальної самореалізації людини в своїй трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності.

У середині двадцятого століття утвердилось в американському управлінні поняття управління людськими ресурсами та людські ресурси натомість управління персоналом і персонал. Становлення нових категорій вимагає теоретичного осмислення і визначення місця в системі категорій сучасної економічної науки. Економіка праці та управління персоналом займають провідне місце в таких категоріях. У сучасній економіці, що здійснює вступ в новий етап розвитку, величезне значення набувають ресурси,

які представлені на ринку праці. Ніякої вид виробництва неможливий без участі в ньому людини, саме форма організації трудової діяльності характеризує етапи розвитку та становлення нової соціально-економічної системи. Тому саме людина здатна з його творчою енергією забезпечувати і створювати умови становлення інноваційної економіки. Людський ресурс, який представлений на ринку праці, формує умови розвитку нової економіки.

Отже, в сучасній економіці в якості важливого фактору виробництва виступає людський ресурс. Людські ресурси в якості економічної категорії необхідно розуміти в широкому і вузькому сенсі слова. У вузькому розумінні поняття людських ресурсів характеризується тими здібностями і навичками нетрудовими і трудовими, які можуть бути корисні підприємству для реалізації його цілей. Людський потенціал включає як трудові навички, так і морально-етичні якості особистості, релігійні пристрасті, соціальну включеність. [18]

Під людськими ресурсами в широкому сенсі слова доцільно розуміти всю сукупність ресурсів, які представлені на ринку праці, включаючи людський потенціал. У процесі аналізу ринку праці потрібно звернути увагу на неоднорідність ресурсів у широкому сенсі слова, представлених на ринку. В економіці підприємств управління персоналом підприємства та передбачає управління цими людськими ресурсами.

До людських ресурсів можна віднести і підприємницькі здібності, значимість яких незаперечна в суспільному виробництві. Підприємницькі здібності потрібно віднести до певного виду людського капіталу. Вони включають в себе як вміння та знання, так і економічне чуття, везіння і талант ведення бізнесу.

Особливе місце займають інформаційні ресурси в аналізі людських ресурсів, насамперед тому, що ці ресурси є результатом діяльності людини, тобто результатом функціонування людських ресурсів. І при цьому відчуження ресурсів до його втрати з боку творця не приводить. Навіть навпаки призводить до поліпшення якості людського ресурсу. Існування

інформації у формі знання і продукту, що збагатив людський ресурс, збільшує серйозність проблеми, яка пов'язана з створенням і утриманням на окремому підприємстві людських ресурсів. Це створює конкурентні переваги організацій в сучасних умовах.

В якості одного з найважливіших об'єктів управління для керівника виступає персонал організації. Персонал можна визначити як деяку кількість осіб одного трудового колективу, що мають певні відмінності між собою (посадові, професійні, особистісні) і організованих за загальним задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства. Під управлінням персоналом розуміють виконувану в організаціях діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних і особистих цілей. Необхідно подати такі ознаки персоналу: наявність трудових відносин з роботодавцем, які повинні бути законодавчо оформлені; володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, компетентністю, кваліфікацією і т. п.); цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації. Персонал як об'єкт управління має власні властивості (організаційно-структурні, психологічні, соціальні та інші), що вимагають вмілого обліку в практичній роботі. [11]

Персонал як об'єкт управління складається з робочих груп (трудова колективів), які, в свою чергу, утворюються з кількох взаємодіючих співробітників, кожен з яких є своєю особистістю. У відповідності з виконуваними персоналом функціями виділяють такі його категорії: робітники, службовці, фахівці, керівники. У діяльності робочих переважає частка фізичної праці, вони безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Службовці здійснюють організацію діяльності людей, управління виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, юридичні, дослідницькі та інші функції. Фахівці - працівники, які виконують технічні та / або інженерні функції, конкретний

зміст яких досить різноманітно і визначається змістом наукового знання в конкретних областях діяльності і характером вирішуваних завдань. Керівники здійснюють функції загального управління. Вони володіють юридичним правом прийняття рішень, мають у підпорядкуванні інших працівників. У процесі вирішення спільних практичних завдань люди вступають у складні відносини один з одним і з групою в цілому.

1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом

Підприємство (організація, фірма), будучи цілісною виробничо-господарською системою, проте може бути представлено як сукупність складових її елементів (підсистем), природно взаємопов'язаних (взаємодіючих) один з одним. Кількість таких підсистем може бути різним і залежить від закладеної при декомпозиції концепції.

Так, одні автори в якості підсистем виділяють технічну, адміністративну (управлінську) і людську, чи особистісно-культурну [1]. Інші в управлінні виробництвом (підприємством) виділяють дві частини: управління діяльністю і керування людьми [2]. Управління діяльністю складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання виробленої роботи, контролю за виконанням завдань. Управління людьми включає забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію працівників та інші важливі складові частини роботи керівника як менеджера. [3]

Можна зустріти в літературі й інші варіанти структурування виробничо-господарської системи. Однак звертає на себе увагу та обставина, що практично завжди виділяється кадрова складова як складова частина системи управління, що не є випадковим. Найважливішою областю діяльності будь-якого підприємства (організації, фірми) була і залишається трудова забезпеченість: залучення робочої сили, необхідна її підготовка, створення умов для раціонального використання.

Виробнича система, її речова і особистісна складові знаходяться під впливом багатьох факторів. Змінюються техніка і технологія, які визначають вимоги до робочої сили, спрямованість її спеціальної підготовки, рівень кваліфікації і т.д. Склад робочої сили змінюється під дією як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів (наприклад, відбувається зміна складу працівників під впливом плинності кадрів, природний і безперервний процес кваліфікаційного зростання, змінюються мотиваційні посилки у ставленні до праці і т.д.). Виникає необхідність у постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, на чисельність і склад працівників.

Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників - персонал, отримав назву управління персоналом (кадрами)

В останні роки в науковій літературі та практиці широко використовуються і інші поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота та ін., так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини, управління його поведінкою на виробництві. [15]

Великий різнобій вносить і перекладна література з її різної термінологією, властивої різним школам управління. Найчастіше зустрічаються такі терміни, як:

personnel administration - управління кадрами (набір, контроль, розстановка, підготовка, використання людських ресурсів підприємства), відносини між адміністративним персоналом і підлеглими; «Людські відносини» у промисловості;

personnel management - керівництво кадрами (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки); трудові відносини; взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками;

personnel relations - управління кадрами і т.д.

Як часто буває, при спробі дати визначення і розкрити зміст того чи іншого поняття автори акцентують увагу на найбільш важливою, на їх думку,

сторони, завданнях, формах прояву і т.д. Так, кажучи про управління трудовими ресурсами, мають на увазі частину населення, що відноситься до даної категорії, яка піддається планомірного впливу і регулювання з боку суспільства на стадії формування, розподілу і використання в територіальному розрізі.

Поняття «управління працею» відноситься найчастіше до певної території або підприємству і охоплює питання ефективного використання задіяної робочої сили, тобто заходи щодо підвищення ефективності живої праці, пов'язані з технічним прогресом (підвищення озброєності праці і, отже, його продуктивності, зниження потреби в робочій силі), зі збереженою політикою (активне використання наявних резервів зростання продуктивності праці, вплив на ті чи інші фактори раціонального використання робочого часу, формування та використання трудового потенціалу тощо). Поняття «управління працею» є складовою частиною більш широкого поняття – «економіка праці».



Рис. 1.2. Сучасні моделі управління

Для нас інтерес представляє поняття «управління персоналом

(кадрами)», причому терміни «кадри» і «персонал» ми вживаємо як синоніми, хоча в ряді країн (наприклад у Франції) до кадрів традиційно відносять інженерно-технічний або керівний склад підприємства: керуючі вищої і середньої ланки, фахівці, що мають вищу професійну підготовку.

Поняття «управління персоналом (кадрами)» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». І в тому і в іншому випадку об'єкт управлінського впливу один і той же, різниця в специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу.

Не випадково концепція управління персоналом кілька років тому стала логічно переростати в концепцію управління людськими ресурсами як складовою частиною виробничих ресурсів (поряд з фінансовими, матеріальними, технологічними). А це означає, що погодившись зі стратегією розвитку, підприємство як виробничо-господарська система може або збільшувати людські ресурси (екстенсивний шлях), або (при необхідності) скорочувати, орієнтуючись на більш раціональне використання решти (інтенсивний шлях).

Орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання управління, функції та структуру відповідних служб на підприємстві. Так, однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку із збільшеною роллю людського фактору в сучасному виробництві стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельного складу у відповідність з наявністю робочих місць.

Завдання розвитку персоналу, необхідність оцінки доцільності інвестицій підприємства у власну робочу силу вимагають, природно, іншого підходу до прийняття управлінських рішень.

Це стало аргументом для деяких вчених при виділенні управління людськими ресурсами в особливий напрямок менеджменту, коли акцентується увага на стратегічних аспектах вирішення проблеми трудової забезпеченості підприємства, на соціальному розвитку кадрів, у той час як «управління персоналом» розглядається ними як поточна оперативна робота з кадрами [3].

У цьому відношенні до поняття «управління персоналом (кадрами)» наближається поняття «управління людським фактором», що означає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці з метою отримання більшого результату від його діяльності, більшою гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу як умови кращого використання техніки, орієнтації організації виробництва і праці на можливості людини, його інтереси.

Практика показує, що в управлінні кадрами як складової частини менеджменту на підприємстві є два крайніх підходу - технократичний і гуманістичний.



Рис. 1.3. Система управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [15]

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані насамперед інтересам виробництва (максимізація випуску продукції, виконання плану тощо): чисельність і склад працівників визначаються виходячи з застосовуваної техніки, технологічного та операційного поділу праці, заданого ритму виробництва, внутрішньовиробничої кооперації праці і т.д. Таким чином, управління кадрами як би поглинається процесом управління виробництвом і зводиться до підбору кадрів з відповідними

професійно-кваліфікаційними характеристиками та їх розстановці виходячи із завдань організації виробництва і праці.

Гуманістичний підхід до управління кадрами передбачає створення таких умов праці і такий його зміст, які дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності і від інших працівників.

Тому, відповідно до даної концепції, функціонування виробництва, а головне - його результативність (ефективність) багато в чому залежать вже не тільки від відповідності чисельності та професійно-кваліфікаційного складу робочої сили вимогам техніки і технології, а й від рівня мотивації працівників, ступеня врахування їх інтересів і т.д., що вимагає більшої уваги до обліку інтересів працівника як особистості: підвищення змістовності праці, поліпшення умов праці, реалізації особистісних устремлінь людини, її уявлень про місце роботи серед життєвих цілей і т.д.

При такому підході «управління персоналом» трактується більш широко. Управлінські рішення виходять за межі суто економічних положень і базуються на положеннях соціології, фізіології та психології праці.

Розвиток концепції управління персоналом йшло шляхом подолання технократичного підходу до людини як до машини, підключення його мотиваційних ресурсів, соціально-психологічних чинників зростання продуктивності праці та ефективності виробництва, більшого врахування інтересів працівника як особистості.

Управління персоналом перейняло основоположні принципи теорії наукового управління, такі як використання наукового аналізу для визначення способів виконання завдань, відбір працівників, краще підходять для виконання роботи, забезпечення відповідного навчання працівників, систематичне і правильне використання матеріального стимулювання та ін.

Особливо великий внесок внесла школа «людських відносин», становлення якої пов'язане з теорією мотивації Е. Мейо. Розроблені нею принципи управління людьми проголошували облік бажань і очікувань людей, міжособистісних відносин. На поєднанні раціональності організації з

задоволеністю працівника своєю діяльністю робили акцент і пізніші школи наукового управління [4].

Ці вимоги знайшли своє втілення в поведінкової концепції управління, орієнтованої на використання різних методів мотивації: управління по цілях, збагачення праці, участь працівників в управлінні (партисипативне управління).

Все більша орієнтація управління на соціальну сторону, на інтереси працівника змінювала завдання і пріоритети в управлінні кадрами підприємства, вимагаючи ув'язки прийнятих рішень не тільки з інтересами виробництва, а й з інтересами його соціальної складової - колективу підприємства.

На зміну широко поширеній практиці роботи з кадрами, орієнтованої на споживання робочої сили в умовах стабільної зайнятості, а також жорстких організаційних структур, приходять нові моделі управління [5], що передбачають:

- Створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- Використання «пакетів» мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;
- Формування нових моральних цінностей, поділюваних всім персоналом фірми;
- Гнучке і адаптивне використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

Таким чином, нова ідеологія управління кадрами багато в чому базується на мотивації працівника. Ставлення працівника до праці формується під впливом устремлінь, життєвих цілей, можливості самовираження та самореалізації, змісту праці.

Звідси основними факторами мотивації до праці є:

1. Визнання у праці;

2. Досягнення у праці;
3. Зміст праці;
4. Відповідальність і самостійність;
5. Можливість професійного просування;
6. Можливість розвитку особистості працівника.

Велике значення мають гарантія зайнятості, умови праці, рівень оплати, характер міжособистісних відносин у колективі працівників і т.п. Тому принципово нові підходи до управління кадрами в значній мірі пов'язані з концепцією якості трудового життя.

Ця концепція логічно впливає з трудових теорій: людських відносин, людського капіталу, гуманізації праці, виробничої демократії та ін. Концепція набула поширення в практиці провідних капіталістичних держав починаючи з 70-х років. Відзначимо її основоположні принципи [6]:

1. Належне справедливу винагороду за працю;
2. Безпечні і здорові умови праці;
3. Безпосередня можливість для працівника використовувати і розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самореалізації і самовираженні;
4. Можливість професійного зростання та впевненість у майбутньому;
5. Хороші взаємини в трудовому колективі на підприємстві, правова захищеність працівника на підприємстві;
6. Гідне місце роботи в житті людини;
7. Суспільна корисність роботи.

Розглядаючи свою роботу з позицій перерахованих складових якості трудового життя, працівник оцінює наявні у нього можливості розкрити свій потенціал як всю сукупність наявних у нього знань, досвіду, інтелектуальних, творчих і організаторських здібностей. При позитивному результаті такої оцінки формується мотиваційний настрій на високопродуктивну працю і стабільну роботу на підприємстві.

Ясно, що управління виробництвом здійснюється через людину: через людей вносяться певні корективи в технічну, технологічну та організаційну сторони процесу виробництва. Але й самі працівники є об'єктом управління. Це стосується насамперед кількості та якості робочої сили, формування трудового потенціалу, його розвитку і використання, мотивації трудової поведінки, трудових і особистісних відносин і т.д.

І щоб розкрити зміст цього специфічного виду управлінської діяльності, уточнимо спочатку, що є об'єктом і суб'єктом управління.

Об'єкт управління - це окремий працівник, а також якась їх сукупність, виступаюча як трудовий колектив. Сукупність працівників може включати як весь персонал підприємства (організації, фірми), на який поширюються управлінські рішення загального характеру, так і персонал структурного підрозділу (відділу, цеху) або виробничого осередку (бригади).

Відмітна особливість групи працівників як об'єкта управління полягає в певній діяльності працівників завдяки загальним цілям, що і характеризує їх як колектив.

В якості суб'єктів управління персоналом виступають група фахівців, що виконують відповідні функції в якості працівників кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні оперують метою та методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто акцентують увагу читача на організаційній стороні управління. Інші у визначенні роблять упор на змістовну частину, яка відображатиме функціональну бік управління. Типовим прикладом першого підходу може служити визначення, дане В. П. Галенко: «Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [7].

Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом, прийнятому в німецькій школі менеджменту: «Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) - область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування та відбір персоналу), задіяння у роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [8].

Таким чином, головне, що складає сутність управління персоналом, - це системне, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Незважаючи на різноманіття визначень управління персоналом, мало чим відрізняються один від одного по своїй сутності, є й такі, які свідчать, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, зазначається, що управління персоналом пов'язане з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо кадрового потенціалу управління, коли сам персонал управління розглядається як певний об'єкт управлінських рішень [9].

З такою підміною об'єктів управління (персонал підприємства на персонал управління підприємством) навряд чи можна погодитися.

Істота будь-якої діяльності може бути охарактеризоване конкретним переліком складових її робіт або її складовими елементами. Зміст управління персоналом складають:

- Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг;
- Формування чисельного та якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);

- Кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл та перепідготовка кадрів);
- Система загальної та професійної підготовки кадрів;
- Адаптація працівників на підприємстві;
- Оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- Оцінка діяльності та атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці та цінності працівника для підприємства;
- Система розвитку кадрів (підготовка та перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робочої (трудова) кар'єри;
- Міжособистісні відносини між працівниками, між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями;
- Діяльність багатofункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою і за надійний соціальний захист працівника.

Цілями управління персоналом підприємства (організації) є:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- Підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема досягнення максимального прибутку;
- Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення таких завдань, як:

- Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового

потенціалу;

- Повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;

- Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;

- Закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- Забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо;

- Узгодження виробничої та соціальних завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми. Управління в кібернетичному розумінні являє собою, як відомо, цілеспрямований вплив на систему і її елементи для збереження структури і стану системи або переведення її в інший стан у відповідності з метою функціонування та розвитку цієї системи.

Цілями регулювання в загальному вигляді є забезпечення, підтримання та попередження тих чи інших наслідків залежно від конкретного характеру проявів з боку об'єкта управління.

Трудовий колектив являє собою якусь систему «Кадри», що складається конструктивно з елементів, що знаходяться у взаємозв'язку. Вона має свою

внутрішню структуру, оскільки працівники розрізняються по виконуваних функцій, категоріями, професіями і за багатьма іншим характеристикам: демографічним (стать, вік), економічним (стаж, підготовка, мотивація), соціально-психологічним (дисципліна, здатність до взаємодії) та ін. Сама по собі система представляється досить складною, тому що для неї характерно безліч зв'язків між елементами як по горизонталі (між працівниками), так і по вертикалі (між структурними підрозділами, органами Управління тощо).

В основі управління персоналом лежить визначення траєкторії розвитку системи «Кадри» і регулювання її поведінки в динаміці відповідно до розвитку зовнішнього оточення, внутрішніх суперечностей, завдань підприємства (організації, фірми) як виробничо-господарської системи.

Стосовно до персоналу підприємства управління означає розробку і реалізацію управлінського впливу на сукупність характеристик трудового потенціалу працівника і колективу з метою приведення їх у відповідність як з поточними завданнями функціонування підприємства, так і зі стратегією його розвитку, необхідністю повного використання можливостей, пов'язаних з роллю людського чинника в сучасному виробництві. Тому управлінські рішення спрямовані не тільки на окремих працівників як елементи системи «Кадри», а й на підтримку виробничих взаємозв'язків між ними, на саму структуру системи, її пропорції, на поведінку системи в цілому, її розвиток.

Стан системи «Кадри» визначається як власними цілями, так і цілями виробництва. Робоча сила, зайнята на підприємстві, повинна відповідати речовому чиннику виробництва (застосовуваної техніці, технології, обумовленої ними організації виробництва і праці). Отже, з одного боку, є робочі місця з їх вимогами до працівників щодо кваліфікації, підготовки, особистих якостей, з іншого - є робочі з різними якостями, професійною підготовкою, кваліфікацією. Управління персоналом передбачає вплив на обидві сторони з метою забезпечити необхідну відповідність. Це складне завдання, так як змінюються і вимоги до працівників, і сам персонал підприємства.

Управління йде за наступними напрямками:

- Зміна чисельності працівників і форм зайнятості;
- Зміна структури персоналу;
- Зміна мотивації персоналу і т.д.

Для цього використовуються різні методи, що мають відношення до технології роботи з кадрами: підбір наймання, вимоги при наймі, навчання і просування, оцінка та оплата праці тощо.

Стабільне функціонування системи, її надійність в чому залежать від оперативності відгуку на виникаючі порушення («збої») в системі. Оцінка стану системи, її зміна під дією будь-якого ухваленого управлінського рішення вимагають якраз обліку цих зв'язків, попередження негативних відгуків на різних рівнях. А оскільки оперативно забезпечити такий відгук важко, необхідно орієнтуватися на методи управління, що забезпечують або заохочують її самоорганізацію. Разом з тим слід враховувати і таку особливість системи «Кадри»: реакція на ситуацію, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, часто не буває негайною, навіть оперативно прийняті заходи можуть позначитися лише через певний час (часовий лаг).

Механізм управління являє собою систему органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості та до певного часу. Цілі управління досягаються шляхом реалізації визначених принципів і методів.

Принципи, які тлумачаться в теорії управління як стійкі правила свідомої діяльності людей у процесі управління, обумовлені дією об'єктивних законів. Методи виступають як способи реалізації принципів.

Принципи в загальному вигляді являють собою вихідні положення теорії, вчення, науки. У ході накопичення емпіричної інформації про доцільної діяльності людей, її вивчення аналізу та узагальнення йшов відбір всього того позитивного, що лягло в основу принципів і правил поведінки, дії, праці, управління, створення умов, що забезпечують ефективну діяльність окремих людей і трудових колективів.[15]

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, приватні, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах всього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника). У числі загальних принципів як інструментів управління персоналом виділяються: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т.п.

До приватних принципів належать відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами (індивідуалізація підбору кадрів, облік побажань конкретного працівника, індивідуалізація при вивільненні, просуванні, оплата за результатами праці тощо); демократизація роботи з кадрами (з урахуванням колективної думки працівників при прийомі найважливіших кадрових рішень, конкурсне заміщення вакантних посад, демократичність в методах управління і стилі керівництва тощо); інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

1.3. Методика реалізації управління персоналом підприємства

Процес управління персоналом потребує максимального рівня узгодженості управлінських дій з психологічними особливостями поведінки людей. У разі, якщо керівники компаній нехтують цими закономірностями, можуть виникати психологічні конфлікти, які сприяють зростанню плинності кадрів, порушенню трудової дисципліни та зниженню продуктивності праці.

Управління персоналом — частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота).

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципів рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками.

Управління персоналу являється одним із найважливіших засобів забезпечення стабільності і результативності управління, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі організації і подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни зовнішнього середовища. Також контроль персоналу надає необхідну інформацію для розробки і, за необхідності, зміни стратегії підприємства.

Сучасне управління організацією має три рівні:

- визначення цілей. Наявна інформація визначає спектр можливих варіантів вибору цілей і дає змогу уникати завдань, які неможливо розв'язати;
- прийняття рішень стосовно дій. Інформація дає змогу врахувати всі засоби, необхідні для прийняття відповідних рішень;
- встановлення контролю за досягненням намічених цілей і забезпечення необхідних коригувальних заходів. Цього неможливо досягти без належних засобів, основним з яких є ідентифікація.

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципів рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками.

Кадрова політика організації — це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів

системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми.

Серед методів управління персоналом є спільні, широко вживані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством в цілому): адміністративні, економічні, соціальні - і велика кількість конкретних, приватних методів. Так, адміністративні методи, для яких характерне пряме централізоване вплив суб'єкта на об'єкт управління, включають: організаційно-стабілізуючі (закони, статuti, правила, інструкції, положення тощо), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (встановлення і реалізація форм відповідальності).

Економічні методи - це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають всіх працівників плідно трудитися на загальне благо.

Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним, психологічним впливом. З їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику на підприємстві (в організації).

Управління персоналом повинно ґрунтуватися на принципах системного підходу і програмно-цільового управління.

Побудова управління персоналом на принципах системного підходу та аналізу означає охоплення всього кадрового складу підприємства, ув'язку конкретних рішень в межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз та прийняття рішень щодо кадрів з урахуванням

зовнішнього і внутрішнього середовища, всієї повноти взаємозв'язків.

Необхідність комплексного, програмно-цільового за своїм характером підходу обумовлена тим, що окремі види діяльності в рамках управління персоналом здійснюються не самі по собі, а у взаємозв'язку з цілями управління.

Формування системи управління персоналом передбачає насамперед побудова «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої суперечливості, виявлення ролі і місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей підприємства (організації, фірми).

Далі вирішуються питання, що стосуються організаційної структури служби управління персоналом, - виявлення структурних ланок служби, формулювання їх цільових завдань і функцій, побудова структури управління персоналом в залежності від особливостей підприємства і сформованої на ній структури управління, питання про взаємозв'язок структурних підрозділів служби управління персоналом між собою і з іншими управлінськими структурами підприємства.

На наступному етапі залежно від організаційно-структурної побудови служби управління персоналом опрацьовуються питання інформаційного забезпечення управлінських рішень - зміст, шляхи руху і носії інформації. Управління персоналом ґрунтується на використанні цілого комплексу правових документів, серед яких найбільш важливе місце займає КЗпП. Крім того, застосовується цілий комплекс норм і нормативів (чисельності, обслуговування, часу тощо), загальноприйнятих процедур роботи з документами.

В управлінні персоналом як процесі виділяється кілька приватних процесів:

- планування - визначення цілей управління, засобів їх досягнення, моделювання та прогнозування об'єкта управління;
- організація - робота з комплектування кадрів: профорієнтація, профвідбір, залучення робочої сили, наймання, розстановка по робочих

місцях, професійна підготовка, вдосконалення організації праці, поліпшення умов праці тощо;

- регулювання - міжцехове, міжпрофесійні і кваліфікаційне рух робочої сили, зміна чисельності персоналу, рівня заробітної плати тощо;

- контроль - контроль чисельності, раціональності використання, відповідності займаній посаді, виконання кадрових наказів і т.д.;

- облік - отримання інформації про зміну складу кадрів, ведення державної та внутрішньої звітності по кадрах і т.д.

Управління можна розглядати і як процес прийняття рішень. У цьому випадку управління являє собою сукупність послідовно виконуваних робіт: вивчення ситуації, саме прийняття рішення, контроль за виконанням рішення, оцінка результатів і (в порядку зворотного зв'язку) коригування завдань управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Підприємство (організація, фірма), будучи цілісною виробничо-господарською системою, проте може бути представлено як сукупність складових її елементів (підсистем), природно взаємопов'язаних (взаємодіючих) один з одним. Кількість таких підсистем може бути різним і залежить від закладеної при декомпозиції концепції. Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань.

Кадрова політика організації — це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми.

Серед методів управлінні персоналом є спільні, широко вживані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством в цілому): адміністративні, економічні, соціальні - і велика кількість конкретних, приватних методів. Так, адміністративні методи, для яких характерне пряме централізоване вплив суб'єкта на об'єкт управління, включають: організаційно-стабілізуючі (закони, статuti, правила, інструкції, положення тощо), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (встановлення і реалізація форм відповідальності).

Управління можна розглядати і як процес прийняття рішень. У цьому випадку управління являє собою сукупність послідовно виконуваних робіт: вивчення ситуації, саме прийняття рішення, контроль за виконанням рішення, оцінка результатів і (в порядку зворотного зв'язку) коригування завдань управління.

В основі управління персоналом лежить визначення траєкторії розвитку системи «Кадри» і регулювання її поведінки в динаміці відповідно до розвитку зовнішнього оточення, внутрішніх суперечностей, завдань підприємства (організації, фірми) як виробничо-господарської системи.

Стосовно до персоналу підприємства управління означає розробку і реалізацію управлінського впливу на сукупність характеристик трудового потенціалу працівника і колективу з метою приведення їх у відповідність як з поточними завданнями функціонування підприємства, так і зі стратегією його розвитку, необхідністю повного використання можливостей, пов'язаних з роллю людського чинника в сучасному виробництві. Тому управлінські рішення спрямовані не тільки на окремих працівників як елементи системи «Кадри», а й на підтримку виробничих взаємозв'язків між ними, на саму структуру системи, її пропорції, на поведінку системи в цілому, її розвиток.

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основи побудови інформаційної системи управління персоналом

З метою вивчення кадрового складу або кадрової ситуації розробляється система категорій і понять (потенціал, кадрова політика тощо) і на цій основі влаштовується збір інформації, що характеризує кількісну і якісну сторону стану, динаміку розвитку кадрової ситуації в розрізі прийнятих категорій. Ефективність функціонування системи управління персоналом в значній мірі залежить від інформаційної бази. Остання являє собою сукупність даних про стан керованої системи і тенденції її розвитку за допомогою кількісних характеристик процесів, що відбуваються у складі працівників, у навколишньому їх виробничої та соціальної середовищі. Власне, будь-яке управлінське рішення має ґрунтуватися на знанні ситуації, що впливають факторів, їх взаємозв'язків.

Інформація сприяє реалізації всіх функцій управління: планової, організаційної, контрольної, регулюючої, розподільної.

Інформація, яка використовується в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, засновану на матеріалах первинного обліку, а також звітну, представлену вже в узагальненому вигляді, та ін.

Основне джерело первинної інформації - це документи відділів кадрів (особисті листки з обліку кадрів, особисті картки працівників, особисті справи), накази і розпорядження, що видаються керівництвом підприємства і структурних підрозділів щодо особового складу працівників, первинна облікова і звітна документація про виконані роботи і виробленої оплаті, документація непромислових структурних підрозділів, які обслуговують

підприємство, і т.д.

Інше джерело інформації - самі працівники зі своєю думкою з тих чи інших питань, матеріали соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю тощо), результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників) і т.п. У даному випадку важливо забезпечити захист соціологічної інформації, що носить конфіденційний характер. Насамперед це стосується думок працівників при вивченні міжособистісних відносин в колективі.

Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, дуже динамічні: змінюється чисельний склад персоналу у зв'язку з плинністю, його структура по всій сукупності ознак: за статтю, віком, стажем роботи і т.д., постійно йде процес внутрішньозаводського руху кадрів між структурними підрозділами, змінюються професії, рівень кваліфікації. Інформація в даному випадку виступає як засіб контролю за відповідністю фактичної структури робочої сили необхідної, за своєчасністю укомплектування вакантних робочих місць. Тому основними вимогами, що пред'являються до кадрової інформації, є оперативність і надійність.

Соціальна спрямованість роботи з кадрами ставить завдання збору досить різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Так, при підборі кандидатів для призначення на посаду необхідно, щоб у банку даних були відомості не тільки виробничого, а й соціально-демографічного, дисциплінарного і навіть медичного характеру.

Орієнтація кадрової роботи на розвиток власної робочої сили не може бути успішною без знання витрат на робочу силу, вкладень в людський капітал (витрати на оплату праці, навчання, медичне обслуговування, соціальні послуги тощо). Характер такої інформації істотно відрізняється від чисто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку.

Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці і т.д.

Узагальнюючи сказане, можна сформулювати такі критерії оцінки якості інформації. Вона повинна бути:

- Об'єктивною (повної, несуперечливої, достовірної);
- Актуальною (задовольняє об'єктивні інформаційні потреби керівників і фахівців у міру їх виникнення в ході розвитку кадрової ситуації);
- Своєчасної;
- Цілеспрямованої;
- Лаконічною (стислий, але без втрат необхідної повноти);
- Комунікативної (зрозумілою і прийнятною для керівників і фахівців).

Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого обсягу різноманітної кадрової інформації, надання її користувачам (суб'єктам управління - кадровій службі і керівникам) в зручній формі ставить завдання створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

Складовими елементами такої системи є обладнання та матеріали для збору, зберігання, обробки, пошуку та видачі необхідних даних з кадрів підприємства, належно організований облік, пристосований для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, сукупність прийомів і методів користування даною системою, фахівці з інформатики, споживачі інформації . Основні вимоги до даної системи - широке застосування ЕОМ, передових інформаційних технологій, математичних методів і моделювання і т.д. [21]

Основу інформаційної системи має становити єдиний масив, що відображає інформацію про кожного працівника, його оточенні і зовнішніх по відношенню до нього умовах роботи, що в свою чергу вимагає певної організації інформації і методів оперування з масивом даних.

Оскільки процеси, що протікають в колективі працівників і в його оточенні, дуже динамічні, важливо оперативно відображати всі ці зміни в інформаційному масиві даних. Дана вимога може бути виконано в тому випадку, якщо інформаційна система тісним чином стикається з документообігом на підприємстві: накази і розпорядження, що стосуються працівників, використовуються для негайного коректування даних, що містяться в масиві по кожному працівнику.

Велике значення має ув'язка кадрової інформації з інформацією про структуру робочих місць, з вимогами, що пред'являються до працівника цими робочими місцями, з можливим рівнем оплати праці, з станом умов праці і т.д. Такий підхід забезпечує перш за все рішення інформаційно-пошукових завдань (пошук працівників із заданими ознаками в інформаційному масиві), угруповання, перегруповання працівників відповідно до запитів користувача.

Відстежуючи зміни у стані об'єкта з тих чи інших параметрах, що відбулися в результаті реалізації заходів, керівники в порядку зворотного зв'язку можуть розробити ефективну стратегію управління і контролювати її реалізацію.

Інформаційна система повинна допомогти у виявленні найбільш значущих чинників та встановленні причинно-наслідкових залежностей між факторами і результатами. Такого роду інформація необхідна для розробки цільових установок, покладених в основу розвитку кадрів підприємства.

Реалізація вимог своєчасного забезпечення процесів управління необхідною інформацією в умовах зростаючих її обсягів повною мірою може бути здійснена у випадку, якщо інформаційна база знайде своє організаційне оформлення у вигляді автоматизованої системи управління кадрами - АСУ «Кадри» - або її варіанти - автоматизованого робочого місця фахівця кадрової служби (АРМ), виконаного на базі ПЕОМ. Такий підхід дозволяє реалізувати нову інформаційну технологію процесу управління.

АСУ «Кадри» являє собою форму організації управління персоналом, засновану на тісному взаємозв'язку людини і обчислювальної техніки, а також на широкому використанні вироблених в практиці управління прийомів і методів оптимізації та автоматизації прийнятих рішень.

Під автоматизованим робочим місцем (АРМ) розуміється професійно-орієнтований комплекс, що включає в себе технічні та програмні засоби, інформаційне та методичне забезпечення для вирішення завдань користувача безпосередньо на робочому місці в режимі діалогу з ЕОМ [13].

Тим самим змінюється зміст праці працівників кадрової служби, які

звільняються від рутинної роботи і виконання зайвих операцій. Вони працюють в діалоговому режимі (режимі спілкування), виконуючи всі типи операцій технологічного процесу обробки даних (збір, підготовка, введення, обробка, висновок і тиражування необхідної інформації). АРМ «Кадри» надає користувачеві можливість:

- Введення і коректування даних про працівника;
- Формування та видачі різного роду вихідних документів;
- Створення нових баз даних;
- Зміни структури масиву даних;
- Додавання нових комплексів і завдань, зміни при цьому відповідного меню;
- Перерахунку даних на задану дату та ін.

Вихідна для вирішення завдань підсистеми інформація створюється на основі уніфікованих форм документів первинного обліку кадрів, планових документів, загальноросійських і локальних класифікаторів (класифікатори професій робітників, посад службовців, кваліфікаційних розрядів і категорій тощо) [14].

Інформація по конкретному працівникові містить дані про місце його роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявності спеціальної підготовки, сімейний стан, русі на підприємстві (по структурних підрозділах, зміна професії, кваліфікаційний зростання) та ін. Вихідні дані включають великий набір узагальнених показників по різним ознакам і мають вигляд звітів, списків, довідок, аналітичних розробок, розрахунків тощо, що дозволяє здійснювати безперервність кадрового планування, забезпечує багатоваріантність і багатофакторність розрахунків.

Для ефективної роботи системи управління персоналом важливо створити на підприємстві єдину автоматизовану мережу ПЕОМ, що передбачає взаємний обмін кадрової інформацією між усіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних.

Практика зарубіжних країн свідчить про можливість приєднання

підприємств до міжгалузевим і загальнодержавним локальних мереж, що дозволяє мати більш повну інформацію про ринок праці в цілому і навіть про окремих працівників - їх минулих місць роботи, спеціалізації, кваліфікації і т.п. [15].

Розробка та впровадження АСУ «Кадри» повинні проходити поетапно, починаючи з автоматизованою інформаційно-довідкової системи з кадрів, вирішальною такі завдання, як:

- Персональний облік кадрів;
- Складання звітності по кадрам;
- Аналіз якісного складу та руху кадрів;
- Видача за запитами необхідної інформації;
- Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів.

Тут доцільна реалізація модульного принципу побудови системи, що дозволяє адаптувати систему для різних категорій користувачів, нарощувати систему, розширювати її функції. Так, один з варіантів побудови інформаційної системи з кадрів [16] включає п'ять модулів:

- 1) «Штати»: формування штатного розкладу, облік вакансій по підрозділах і організації в цілому;
- 2) «Накази»: підготовка та виконання всіх видів кадрових наказів, контроль за їх виконанням;
- 3) «Кадри»: формування бази даних про співробітників, що включає відомості з особової картки працівника, відомості про результати атестації, підвищення кваліфікації, переміщеннях, нагороди, стягнення та ін;
- 4) «Довідки»: пошук та аналіз інформації за всіма показниками бази даних, оперативна підготовка довідок по надходять запитами тощо;
- 5) «Статистика»: підготовка стандартних форм з можливістю виведення їх на друк, архівування даних за будь-які періоди часу.

На наступних етапах розвитку системи вирішуються завдання:

- Атестації кадрів;
- Підбору і розстановки кадрів;

- Планування потреби і розстановки фахівців та ін

Основними шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства, як показує аналіз його сучасного стану, є:

1. Подальша інтеграція кадрової, економічної та-соціологічної інформації;
2. Підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли;
3. Істотне розширення інформації, що стосується характеристики робочих місць, змісту самої роботи, визначальних вимог до працівника, що дозволить поєднати наймання нового працівника з характеристиками вакантних робочих місць (посад);
4. Забезпечення працівників при наймі інформацією про можливу оплату праці, професійно-кваліфікаційному просуванні й іншими відомостями, необхідними для своєчасної оцінки здійсненності очікувань працівника від нового місця роботи;
5. Підвищення комп'ютерної грамотності працівників кадрових служб та ін.

Головні функції процесу управління персоналом, що реалізуються на різних рівнях системи управління організацією, - вироблення рішень і контроль за їх виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто функціонально що включає одержання, передачу, обробку (перетворення), зберігання та використання інформації, а саму ієрархічну систему управління - як інформаційну систему. [21]

Процес управління персоналом можна представити у вигляді безлічі узгоджених, постійно прийнятих і реалізованих рішень, спрямованих в кінцевому рахунку на досягнення головної мети функціонування організації. Вироблення кожного з цих рішень повинна бути інформаційно забезпечена.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність реалізованих рішень по обсязі, розміщенню і формам

організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані і спеціальні) [5; с.201].

Процес управління можна представити як обробку інформації, отже, чим якісніше обробка інформації, тим ефективніше управління. Інформаційні технології беруть участь в удосконаленні управління. В даний час на базі інформаційних технологій вирішуються важливі завдання управління персоналом:

1. Планування очкурах розкладів з формуванням посадових інструкцій.
2. Облік персоналу (персональні дані про співробітників).
3. Підбір нових співробітників і переміщення.
4. Планування та облік використання трудових ресурсів.
5. Розрахунки з персоналом (розрахунок виплат з оплати праці, посібники, контроль виплат, підзвітні особи).
6. Облік підзвітних сум і депонентів.
7. Систему управління документами.
8. Персоналізований пенсійний і податковий облік [2; с.30].

Новими аспектами використання Інтернет - технологій у кадровій діяльності є, зокрема:

- 1) перевірка достовірності інформації про претендентів на вакантні робочі місця;
- 2) нетрадиційні форми інформаційної взаємодії з елементами потенційного ринку праці (біржі праці в рамках навчальних закладів та кадрові агентства);
- 3) нові форми організації праці (організаційно-структурні зміни на підприємстві, пов'язані з дистанційними технологіями, наприклад телеработа) і навчання (професійно-кваліфікаційні зміни персоналу в результаті використання методів дистанційного навчання);
- 4) інформаційну взаємодію кадрової служби підприємства із зовнішнім

ринком праці [2; с.105].

Доведено, що збереження конфіденційної інформації з метою забезпечення економічної безпеки підприємства на 80% залежить від правильного добору, розстановки і виховання персоналу фірми.

Крім формалізованих процедур при прийомі на роботу можуть використовуватися і неформальні аналітичні процедури, зокрема перевірка справжності документів, що додаються, особливо якщо мова йде про вакансії, пов'язаних з конфіденційною інформацією.

Зараз крім пенсійного фонду збором інформації про громадян займається податкова служба. В даний час ведуться роботи по такій формі персоніфікованого обліку, як присвоєння кожному працівникові особистого ідентифікаційного номера.

Податкове відомство першим автоматизувало свою роботу і паралельно веде облік населення країни. Дані в місцеві інспекції надходять автоматично - з пологових будинків, загсів, при отриманні іноземцем дозволу на проживання.

Інформаційна взаємодія з біржами праці в навчальних закладах. Створення нового інформаційного суспільства супроводжується тим, що в інформаційний обмін втягуються всі шари суспільства, особливо це стосується молоді, у тому числі й учнів старших класів загальноосвітніх шкіл та ліцеїв, а також студентів усіх видів навчальних закладів. Питання про можливість пошуку кандидатів на вакантну посаду допомогою звернення до навчальних закладів, причому навіть до студентів середніх курсів, вже ставиться деякими авторами, тим більше що є певний досвід в такого роду взаємодії.

Повсюдне створення вузівських бірж праці, мають обов'язковий вихід в Інтернет, сприятиме ефективності працевлаштування молоді, оскільки вона більш мобільна, ніж старше покоління. Більш того, надання молодим людям великих можливостей працевлаштування природним чином підвищує ймовірність знаходження відповідного місця роботи і, як наслідок, скорочує безробіття серед цієї групи населення і зменшує соціальну напруженість у

суспільстві.

Нові форми організації праці та навчання. Новий аспект застосування Інтернет-технологій, зокрема підтримка дистанційної роботи (телероботи), з'являється в процесі вирішення завдань управління кадрами, пов'язаних з організаційно-структурними змінами на підприємстві. Це призводить до децентралізації службової діяльності в окремих підрозділах підприємства в часі і просторі.



Рис. 2.1. Приклад роботи в ПЗ «Oracle»

Джерело: [19]

Термін «телеробота», якому передували терміни «теледоступ» і «телекомп'ютерінг», позначає якийсь тип дистанційної роботи за договором, був введений у вживання Європейською Комісією наприкінці 80-х рр.. ХХ в.

Типові послуги різних кадрових агентств, які мають представництво в Інтернеті: інформування про напрями діяльності агентства; формування та ведення банку вакансій з різною диференціацією посад і професій; формування та ведення банку кандидатів на вакансії з різною диференціацією посад і професій; підбір кандидатів за вимогами роботодавця; аналіз резюме; попередню співбесіду з претендентами на вакансії; професійне та психологічне тестування.

203 | 2.00 | 48 | 6 | 2005 | | 13,704.45- | AA | | | || 203 | 1.00 | 47 | 6 | 2005 | | 68,522.24- | AA | | | |
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			
203	2.00	48	6	2005		13,704.45-	AA			

 The interface also includes a 'Records 1 - 10' indicator and a 'Customize Grid' button."/>

Рис. 2.2. Приклад роботи в ПЗ з розподілу аудиту

Джерело: [22]

2.2. Аналіз сучасних автоматизованих систем управління персоналом

Задача управління людськими ресурсами (human resources, HR) має першочергове значення для будь-якої організації. У своїй діяльності компанії вимушені наймати працівників як на тимчасовій, так і на постійній основі, вести документацію на кожного з них, підтримувати її у вигляді, що відповідає внутрішнім і зовнішнім вимогам законодавства. Вручну справлятися з великим об'ємом HR (Human Resources) досить складно і неефективно, у зв'язку з чим виникає необхідність упровадження HRM-системи.

HRM-система (*Human Resource Management* - управління людським ресурсом) - автоматизована комплексна система управління персоналом.

Основна мета програмних продуктів цього класу - перевернути і утримати цінних для компанії фахівців. Тому вони дозволяють працювати не тільки з кількісними, але і з якісними показниками персоналу.

Серед інших цілей, які досягаються за допомогою HRM-систем, варто виділити такі:

1. Структурування всіх облікових і розрахункових процесів, пов'язаних з персоналом. Це завдання зводиться до усунення подвійного введення даних, об'єднання їх в єдину базу даних з можливістю повного аналізу і генерації звітності, своєчасного та коректного розрахунку і нарахування заробітної плати, податкових відрахувань і т. п. Ефект від вирішення таких завдань достатньо очевидний, але його можна досягти і за допомогою звичайних систем автоматизації кадрового обліку і розрахунку зарплати.

2. Усунення і мінімізація негативних наслідків, пов'язаних зі звільненням співробітників. Значущість вирішення цього завдання не завжди адекватно оцінюється вітчизняними менеджерами вищої ланки. Очевидно, що компанії мають великі збитки, пов'язані із зміною втраченого співробітника. Враховуючі те, що за деякими оцінками, витрати, пов'язані з персоналом, складають близько 36% доходів великих компаній, плинність кадрів виявляється серйозною проблемою, яка може істотно погіршити показники загальної ефективності організації.

Ключовими властивостями HRM-систем у сучасному бізнесі стають:

- здатність зберігати великі об'єми даних, зокрема у вигляді розподілених баз даних;
- оперативно обробляти ці дані за складними алгоритмами;
- легко змінювати вказані алгоритми при зміні законодавства;
- підтримувати всі нормативні вимоги до вихідних документів;
- підтримувати різні організаційні структури (наприклад, при плануванні штатного розкладу).

Серед основних причин для провадження підприємствами сучасної HRM-системи слід виділити такі:

- велика чисельність персоналу. Це призводить до перевантаження фахівців кадрової служби через необхідність ведення відповідної документації по всіх співробітниках з ручним оформленням всіх необхідних паперів, а також через великий об'єм розрахунків, пов'язаних з нарахуванням заробітної плати, визначенням податкових і т. п.

Як правило, зі зростанням чисельності персоналу зростає і число помилок у кадровому обліку, знижується достовірність результатів розрахунку зарплати, можуть виникати затримки з її виплатою;

- висока складність розрахункових операцій по заробітній платі.

Впровадження HRM-системи дозволяє вести кадрову документацію і підтримувати документообіг в електронному вигляді, що мінімізує ручне введення даних, виключає дублювання облікових записів співробітників, забезпечує їх блокування для звільненого персоналу, а також дає можливість оперативно виконувати розрахунок зарплати і всіх нарахувань і утримувальних;

Є три рівні управління системою автоматизації управління персоналом компанії:

Системи першого рівня - направлені виключно на автоматизацію розрахунку заробітної плати. Часто вони є заздалегідь настроєним «коробочним» продуктом. Але їх низька функціональність і неможливість подальшої настройки істотно обмежують коло потенційних користувачів.

Системи другого рівня - дозволяють розрахувати зарплату, формувати і вести штатний розпис, відображати рух кадрів і т. п. Такі системи сьогодні занадто наблизилися до програмних комплексів третього рівня і провести чітку грань між ними стає дедалі складніше. Це пов'язано з тим, що, як відзначають багато експертів і гравці ринку, останніми роками замовники проявляють усе більший інтерес саме до управлінського функціоналу HRM-систем.

Системи третього рівня - найбільш комплексні рішення, які дозволяють проводити атестацію співробітників, складати портрети фахівців, розробляти

індивідуальні програми їх навчання і службового просування і т. п. Такі системи, як правило, вже не є самостійними, а входять як спеціалізований модуль у системи комплексної автоматизації підприємств (ERP-системи). У той же час існують і окремі HRM-системи третього рівня, що мають можливості інтеграції з популярними ERP-системами. Продукти такого класу дозволяють працювати не тільки з кількісними (зарплати, податкові виплати, надбавки, утримання і т. п.), але і з якісними показниками персоналу. Якісна функціональність забезпечує автоматизацію таких функцій, як мотивація персоналу, створення «профілів компетенцій співробітників», управління кар'єрою, оцінка персоналу, управління навчанням (підвищенням кваліфікації), дистанційне навчання, аналіз ефективності персоналу, аналіз відповідності співробітника посаді, планування потреби в персоналі і руху персоналу, формування кадрового резерву. Крім того, системи третього рівня забезпечують «самообслуговування персоналу» (віддалений доступ співробітників, у тому числі через інтернет, до облікових даних про них з можливістю коректування частини даних), а також підтримку HR-портала в Інтернет, з публікацією і оперативним оновленням даних за вакансіями, новин компанії, реєстрацією резюме, що заповнюються в он-лайнному режимі, автоматизованим аналізом цих резюме, відбором потенційних кандидатів на посаду тощо.

У зарубіжних інтегрованих HRM-системах усю сукупність HR-завдань часто розвивають на шість основних функціональних блоків, розподілених за трьома технологічними рівнями (згідно з підходом дослідницької групи Forrester Research). В усіх сучасних HRM-системах, представлених на світовому ринку, реалізована функціональність «користувальницького» і «операційного» рівнів. Основний же технологічний розвиток спостерігається на «стратегічному» рівні, який включає функції планування і стратегічного управління трудовими ресурсами.

Завдання стратегічного рівня реалізують на даний момент як постачальники комплексних рішень HRM, так і розробники спеціалізованих рішень.

Сучасні HRM-системи - MySAP HR. My Sap Human Resources (MySAP HR) є одним з модулів комплексної системи MySAP Business Suite і є інтегрованим рішенням для ефективного управління людськими ресурсами. Система mySAP HR орієнтована передусім на великі корпорації, для яких є актуальним завдання управління мобільними, розподіленим по всій країні, персоналом.

mySAP HR дає змогу суттєво підвищити ефективність розв'язування ключових завдань кадрового менеджменту, зокрема, таких:

- Управління персоналом;
- підбір персоналу, у тому числі за допомогою електронних засобів;
- управління витратами на персонал,
- управління продуктивністю;
- система компенсацій;
- навчання і розвиток персоналу;

Управління взаємовідносинами зі співпрацівниками

- система внутрішніх комунікацій;
- інструменти самообслуговування менеджерів та працівників;
- управління заходами;

«Oracle E-Business Suite. Управління персоналом» - управління персоналом, належить до повнофункціональних систем для організації роботи сучасного підприємства. Це прогресивний засіб управління, за допомогою якого здійснюється жорсткий контроль витрачання засобів, надається достовірна оперативна інформація керівництву підприємства, проводиться аналіз ефективності використання трудових ресурсів, зокрема:

- Супровід усіх етапів роботи з персоналом: підбір і найм, навчання і розвиток, атестація, переміщення по службовій драбині, мотивація.

- Планування ефективних з погляду економії витрат організаційних змін, включаючи моделювання структурних і посадових ієрархій організації.
- Персональний облік співробітників і кандидатів з повними запасами їх професійних якостей, даних для нарахування зарплати, для формування привабливого компенсаційного пакету, даних про використання робочого часу, послужного списку співпрацівників, потреби в підвищенні кваліфікації і результатів навчання співпрацівників.
- Розрахунок і виплата будь-яких видів оплати, наявних в організації і затверджених законодавством.
- Ведення податкової і статистичної звітності згідно з типовими державними формами відповідно до вимог трудового законодавства, а також згідно з нестандартною звітністю за допомогою Oracle.
- Оперативний аналіз даних і підтримка прийняття рішень на базі технології OLAP.

Scala HR. Модуль управління персоналом Scala HR (Human Resources) призначений для роботи у складі популярної ERP-системами Scala шведської фірми Scala Business Solutions. Модуль Scala HR є достатньо складним самостійним програмним продуктом, орієнтованим на роботу в середовищі MS Windows. Це багатофункціональний модуль, до завдання якого, зокрема, входить автоматизація підготовки і зберігання документів з обліку руху персоналу, змін в організаційній структурі підприємств, підготовки і надання широкого спектру аналітичної інформації та статистичної звітності. Важливою особливістю роботи з HR-модулем є наявність системи розподіленого доступу з метою захисту конфіденційної інформації.

Axapta HR Management. - цей модуль комплексної ERP-системи Axapta повністю інтегрований з обліковою і плановою системою підприємства. Він забезпечує розв'язування задачі управління мотивацією персоналу. Кожний співпрацівник з моменту співбесіди отримує свій профіль, який протягом усього часу відстежується модулем HR Management, навіть якщо співпрацівник не працює в компанії, а залишається в «кадровому резерві».

Окрім профілю співпрацівника, в системі передбачений профіль робочого місця. HR Management дає змогу автоматично провести багатокритерійне зіставлення профілів різних кандидатів з профілів місця праці, щоб визначити оптимального кандидата для прийняття на роботу - з погляду досягнення ним необхідної компетенції. Цей модуль забезпечує автоматизований облік потреб у навчанні та необхідних ресурсі, створення груп, підготовку розкладу, моніторинг навчання й автоматичне введення його результатів в особовому профілі співпрацівників.

HR Management є автоматизованою системою оцінювання персоналу - проведення тестувань, анкетування і співбесід. Вона має конструктор анкет, засоби планування (календар співбесід), можливості накопичення й аналізу інформації. Персональні результати зв'язуються з профілями співпрацівників, даючи змогу оцінювати кар'єрне зростання і досягнення намічених особистих результатів.

Крім того, можна автоматизувати ведення організаційної структури підприємства - штатного розкладу, системи компенсаційних пакетів, забезпечуючи графічне подання структури компанії у вигляді ієрархічного дерева, матричної або проектної структури.

Блок статистичної й управлінської кадрової звітності показує історію і динаміку роботи, пропонує графічну інтерпретацію даних - у вигляді графіків і діаграм.

Розглянемо функціональні можливості деяких з систем, представлених на українському ринку. Автоматизована система управління персоналом «Босс-Кадровик» призначена для оптимізації бізнес-процесів управління персоналом у великих організаціях, холдингових структурах, а також компаніях, що динамічно розвиваються.

Програмний комплекс «БОСС-Кадровик» фізично є єдиною інформаційною системою, яка включає базу даних і комплект додатків, що працюють з нею. Структура даних і прикладна логіка роботи додатків реалізують базову функціональність комплексу.

1) Обліково-обчислюваний контур. Основне завдання контуру – опис організаційної структури підприємства (корпорації, холдингу, об'єднання), а також ведення всієї облікової роботи по персоналу за допомогою автоматизованого виконання операцій з приймання, переміщення, звільнення співробітників, а також з підготовки і обліку наказів, формування різноманітних списків та звітних документів, розрахунку заробітної плати, формування даних для передачі в державні органи. Тут вводиться інформація про підприємства, що входять до складу холдингу, їх організаційна структура і штатний розпис.

Контур призначений для:

- Економістів планово-економічного відділу або відділу праці і заробітної плати;
- Інспекторів відділів кадрів і менеджерів з персоналу;
- Керівників різного рівня, в тому числі і вищого керівництва;
- Табельників і співробітників табельних бюро;
- Бухгалтерів розрахункової частини і головних бухгалтерів підприємств;

2) Контур управління кадровими процесами дозволяє реалізувати завдання розробки і впровадження різних бізнес-процесів управління персоналом (процеси оцінки персоналу, навчання і т. п.) і фактично є інструментом служби управління персоналом.

Контур призначений для :

- Керівників вищої ланки;
- Лінійних менеджерів і керівників структурних підрозділів;
- Фахівців служб управління персоналом;
- Безпосередньо самих працівників підприємства;

3) Контур аналізу кадрових процесів - це аналітичний інструмент, що спирається на облікові дані щодо персоналу і результати проведення заходів щодо управління кадровими процесами. Цей контур надає спеціальні механізми аналізу всього масиву даних.

Контур призначений для:

- Фахівців служб управління персоналом;
- Аналітиків з числа керівників середньої і вищої ланки;
- Керівників вищої ланки.

Система «1С: Зарплата і Управління Персоналом 8» - це програма масового призначення для комплексної автоматизації розрахунку заробітної плати та реалізації кадрової політики підприємств та організацій. Вона застосовується в кадрових службах і бухгалтеріях, а також в інших підрозділах, у завданнях до яких входить організація ефективної роботи персоналу. Система «1С: Зарплата і Управління Персоналом 8» є прикладним рішенням, яке відноситься до сімейства програм 1С, найбільш популярних на сьогодні в Україні серед систем автоматизації підприємств.

Прикладне рішення (інша назва - конфігурація) «1С»: Зарплата і Управління Персоналом 8 працює під управлінням платформи 1С: Підприємство 8.0. Платформа забезпечує роботу конфігурації і дозволяє вносити до неї зміни або створювати власну конфігурацію. Існує декілька платформ, для кожної з яких створена велика кількість конфігурацій.

Сама по собі платформа не може виконувати жодних задач автоматизації, оскільки вона створена для забезпечення роботи якої-небудь конфігурації. Конфігурація також не може використовуватися окремо, оскільки вона працює тільки під управлінням платформи. Таким чином, кінцевий користувач завжди працює з системою програм 1С, яка включає платформу і прикладні рішення. У програмі паралельно ведуться два види обліку: управлінський і регламентований. Управлінський облік та планування будується за правилами, розробленими усередині підприємства, і служить для отримання даних, необхідних для управління бізнес-процесами на підприємстві. Управлінський облік - це, фактично, система інформаційної підтримки управління. Він відрізняється від регламентованого обліку, перш за все, тим, що його дані більшою мірою призначені для внутрішнього використання. Його основна мета - допомогти керівнику приймати правильні

рішення, тому звіти, складені для цілей управлінського обліку, мають бути якомога більш повними. Користувачами управлінської звітності можуть бути як робітники, керівництво підприємства, так і зовнішні зацікавлені сторони: партнери по бізнесу, інвестори.

Принципи ведення регламентованого обліку багато в чому визначається зовнішніми законами. До регламентованого обліку можна віднести податковий, бухгалтерський облік, регламентований облік кадрів. Правила ведення такого обліку, вимоги до змісту і формату звітів загальні для всіх підприємств, оскільки для регламентованих видів обліку характерна вимога надавати зовнішню звітність у контролюючі органи.

2.3. Інформаційна модель управління персоналом підприємства

Підбір персоналу - важливе управлінське завдання для кожного підприємства. Забезпечуючи можливість вимірювання й оцінки людського ресурсу з метою якнайкращого його використання, автоматизована система підбору персоналу дає змогу суттєво підвищити ефективність роботи підприємства.

Автоматизація процесів підбору персоналу (рекрутингу) має велике значення для роботи будь-якого підприємства, бо кожна компанія базує свою роботу на першокласних спеціалістах, які найкраще відповідають зайнятій посаді. Автоматизація даних процесів призводить фактично до створення системи підтримки прийняття рішень з підбору персоналу.

Кінцевим користувачем подібної системи повинен бути рекрутер конкретного підприємства, тобто працівник відділу кадрів або менеджер з кадрів, головним обов'язком якого є пошук та набір спеціалістів високої кваліфікації на вільні посади.

Система підтримки прийняття рішень щодо підбору кандидата на посаду має надавати користувачу – спеціалісту такі можливості:

- Формування профілю посади (профіль - сукупність еталонних характеристик посади);
- Аналіз і структурування отриманих від кандидатів анкет;
- Визначення професійних, особистих та психологічних характеристик кандидатів та формування профілю кандидата;
- Порівняння профілів кандидатів із профілем вакантної або умовно вакантної посади з розрахунком коефіцієнта відповідності та допомога в процесі прийняття рішення щодо відмови або зарахування кандидата на посаду.

Програмний модуль має реалізувати без паперову технологію, у процесі якої створюються профілі еталонних посад, на комп'ютері заповнюються анкети кандидатами, система проводить аналіз та генерує рекомендації щодо прийняття людини на роботу. Працівник переглядає рекомендації, проводить аналіз рекомендацій та приймає рішення про прийняття. У разі позитивного рішення починається оформлення наказу про приймання, після підписання якого заповнюється особова картка на працівника.

Побудова інформаційної моделі вимагає подання сутностей таблиць, атрибутів сутностей - стовпців таблиць; для можливих ключів визначається обмеження unique, зовнішні ключі стають деклараціями посилальної цілісності. Конструкції в інформаційній моделі повинні бути реалізовані в обраній СУБД. Процес побудови інформаційної моделі складається з наступних кроків: визначення сутностей, визначення залежностей між сутностями, завдання первинних і альтернативних ключів, визначення атрибутів сутностей, приведення моделі до необхідному рівню нормальної форми (для реляційної моделі даних).

Моделі даних прийнято ділити на фізичні і логічні. Перший клас моделей пов'язаний з можливостями середовища зберігання даних, другий клас моделей призначений для представлення структур даних, використовуваних в додатках.

Інформаційною моделлю можуть слугувати наочні зображення, знаки, графічні моделі і комбіновані зображення.

Інформаційна модель - модель об'єкта, представлена у вигляді інформації, що зображує істотні для даного розгляду параметри та змінні величини об'єкта, звязки між ними, входи і виходи об'єкта і дозволяє шляхом подачі на модель вхідних величин моделювати можливі стани об'єкта [10].

Інформаційна модель дає змогу уникнути хаотичності в поданні матеріалів, оскільки часто на підприємствах релізи надсилаються з будь-якого приводу.



Рис. 2.3. Інформаційна модель управління персоналом підприємства

Джерело: [25]

Практична реалізація теоретичних основ створення інформаційних систем управління персоналом підприємства ґрунтується на побудові інформаційної моделі, яка є одним із прийомів формалізації аналітичного процесу в управлінні діяльністю підприємства і передбачає визначення окремих елементів процесу дослідження.[3, 18, 25, 30]

Виходячи зі сказаного, інформаційну модель управління персоналом підприємства можна визначити як стислу характеристику аналітичного процесу щодо суб'єктів та об'єктів дослідження, мети і завдань, системи показників, які визначають параметри об'єктів, інформаційного та методичного забезпечення.

Послідовна реалізація елементів наведеної в інформаційній моделі управління персоналом підприємства за відсутності надзвичайних обставин забезпечує досягнення поставленої мети, яка полягає у створенні інформаційної бази ефективного управління підприємством на основі дослідження динаміки і факторів кадрової системи, що обумовлюють зміну цих показників.[30].

Тісний взаємозв'язок інформаційного та методичного забезпечення аналітичного процесу безпосередньо впливає на можливість прикладної реалізації останнього.

Ціллю інформаційної моделі є наочна і проста оцінка стану і динаміки кадрової системи. Зміст інформаційної моделі - добір невеликої кількості найбільш істотних і порівняно нескладних у обчисленні показників і постійний їх моніторинг. Інформаційна модель може завершуватися висновком про доцільність або необхідність більше поглибленого і детального аналізу кадрової політики. [29].

Розроблена та оформлена інформаційна модель дає підстави для створення інформаційної системи управління персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

З метою вивчення кадрового складу або кадрової ситуації розробляється система категорій і понять (потенціал, кадрова політика тощо) і на цій основі влаштовується збір інформації, що характеризує кількісну і якісну сторону стану, динаміку розвитку кадрової ситуації в розрізі прийнятих категорій. Ефективність функціонування системи управління персоналом в значній мірі залежить від інформаційної бази. Остання являє собою сукупність даних про стан керованої системи і тенденції її розвитку за допомогою кількісних характеристик процесів, що відбуваються у складі працівників, у навколишньому їх виробничої та соціальної середовищі. Власне, будь-яке управлінське рішення має ґрунтуватися на знанні ситуації, що впливають факторів, їх взаємозв'язків.

Відстежуючи зміни у стані об'єкта з тих чи інших параметрах, що відбулися в результаті реалізації заходів, керівники в порядку зворотного зв'язку можуть розробити ефективну стратегію управління і контролювати її реалізацію.

Інформаційна система повинна допомогти у виявленні найбільш значущих чинників та встановленні причинно-наслідкових залежностей між факторами і результатами. Такого роду інформація необхідна для розробки цільових установок, покладених в основу розвитку кадрів підприємства. Описується 3 рівні управління персоналом підприємства за допомогою HRM-системи:

Системи першого рівня - направлені виключно на автоматизацію розрахунку заробітної плати. Часто вони є заздалегідь настроєним «коробочним» продуктом. Але їх низька функціональність і неможливість подальшої настройки істотно обмежують коло потенційних користувачів.

Системи другого рівня - дозволяють розрахувати зарплату, формувати і вести штатний розпис, відображати рух кадрів і т. п. Такі системи сьогодні занадто наблизилися до програмних комплексів третього рівня і провести

чітку грань між ними стає дедалі складніше. Це пов'язано з тим, що, як відзначають багато експертів і гравці ринку, останніми роками замовники проявляють усе більший інтерес саме до управлінського функціоналу HRM-систем.

Системи третього рівня - найбільш комплексні рішення, які дозволяють проводити атестацію співробітників, складати портрети фахівців, розробляти індивідуальні програми їх навчання і службового просування і т. п. Такі системи, як правило, вже не є самостійними, а входять як спеціалізований модуль у системи комплексної автоматизації підприємств (ERP-системи). У той же час існують і окремі HRM-системи третього рівня, що мають можливості інтеграції з популярними ERP-системами. Продукти такого класу дозволяють працювати не тільки з кількісними (зарплати, податкові виплати, надбавки, утримання і т. п.), але і з якісними показниками персоналу.

Окрім цього у данному розділі описується Інформаційна модель - Інформаційною моделлю можуть слугувати наочні зображення, знаки, графічні моделі і комбіновані зображення. [3, 5, 11, 30]

Інформаційна модель - модель об'єкта, представлена у вигляді інформації, що зображує істотні для даного розгляду параметри та змінні величини об'єкта, звязки між ними, входи і виходи об'єкта і дозволяє шляхом подачі на модель вхідних величин моделювати можливі стани об'єкта [10].

Інформаційна модель дає змогу уникнути хаотичності в поданні матеріалів, оскільки часто на підприємствах релізи надсилаються з будь-якого приводу.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ПІВДЕНЬ»

3.1. Організаційна структура управління на підприємстві ТОВ «Універсал-Південь»

На підприємстві ТОВ «Універсал-Південь» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Це впливає з того, що органи управління підприємством в основному сформовані на принципах функціональної підпорядкованості (економічні, комерційні та технічні служби, управління виробництвом і соціальною сферою) і орієнтовані на централізацію процесів управління.

У побудові органів управління переважає лінійна схема підпорядкованості, розгалужена практично по всіх напрямках, тобто вище керівництво має у підпорядкуванні своїх заступників, і тільки потім - структурні підрозділи апарату управління. Така структура стимулює ділову та професійну спеціалізацію, зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів. [3, 5, 31].

Принциповим моментом, що визначає побудова структури управління, є необхідність дотримання вимог та норм законодавства, які мають на увазі обов'язковість тих чи інших структурних підрозділів.

На сьогодні вид організаційної структури зазнав значних змін, після яких витрати на управління склали приблизно 6% загальних витрат підприємства, а чисельний склад управлінських працівників на всіх рівнях склав 9% загальної чисельності промислового персоналу підприємства. Визначальним фактором при формуванні даної структури є впроваджена система стандартизації бухгалтерського обліку і перехід на національні положення бухгалтерському обліку, жорстко регламентують і диференційні складу витрат на виробництво і управління.

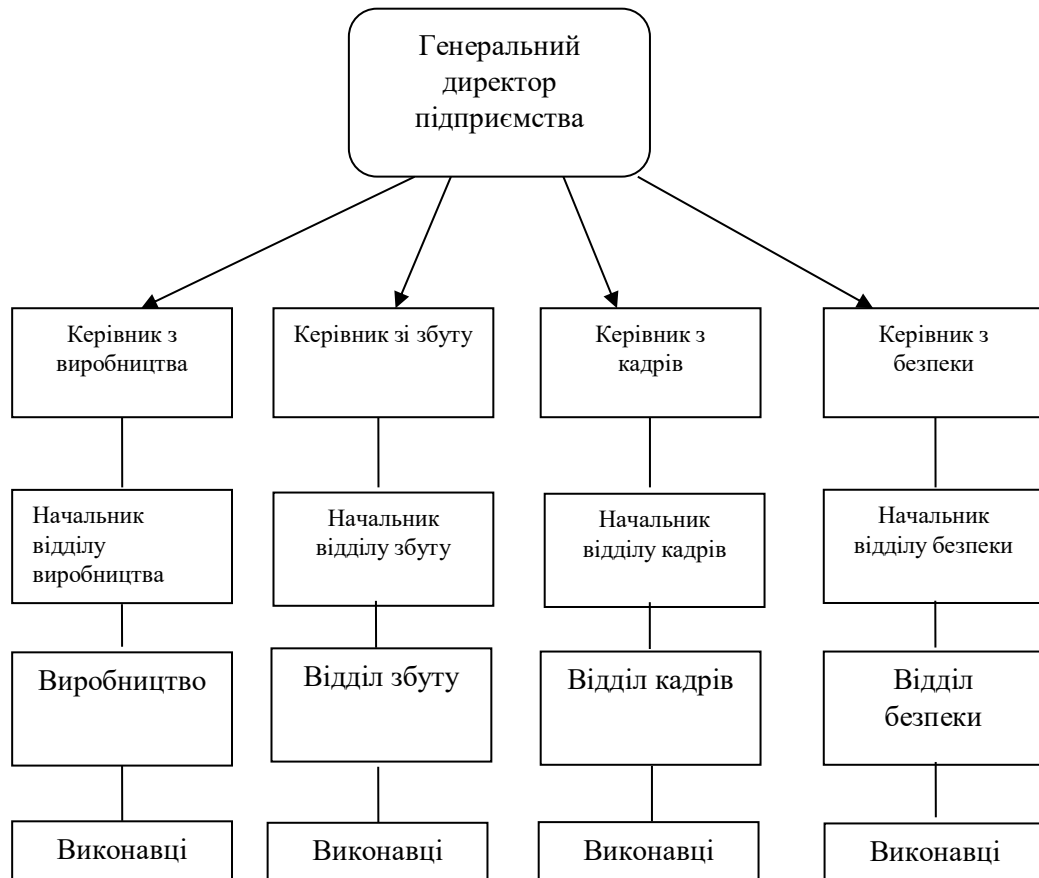


Рис. 3.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: побудовано на основі [13]

Всі конструктивні групи і типи газових плит відповідають вимогам міжнародних стандартів, взаємозамінні з імпортними аналогами і є конкурентоспроможними як на ринку СНД, так і за кордоном.

Можна виділити головні показники підприємства - це обсяг виробництва і реалізації продукції. Ці показники тісно взаємопов'язані. Так само існують показники підприємства такі, як темп зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості. Ці показники впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства.

Таблиця 3.1

Аналіз випуску товарної і реалізованої продукції

Показники	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
1.Об'єм товарної продукції	143627	185567	297879	222617	199433
Базисні індекси	-	1,29	2,07	1,55	1,39
Цепні індекси	-	1,29	1,6	0,75	0,89
2.Об'єм реалізованої продукції, тис. грн.	154372	190008	315227	227496	229725
базисні індекси	-	1,23	2,04	1,47	1,49
ланцюгові індекси	-	1,23	1,65	0,72	1,01

Проаналізувавши таблицю 3.1 можна сказати, що обсяг виробництва в 2020 році в 1,39 рази більше, ніж в 2016. Якщо порівняти обсяг реалізованої продукції, то в 2020 році він виріс в 1,49 разів порівняно з 2016 роком. У 2018 році було зростання як обсягу товарної продукції, так і, отже, обсягу реалізованої продукції в порівнянні з 2016 роком. Внаслідок чого відбулося зростання індексів на 2,07 і на 2,04 відповідно.

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

$$\begin{aligned}
 \bar{T}_{ВП} &= \sqrt[n]{T_1 * T_2 * T_3 * \dots} = \sqrt[5]{1 * 1,29 * 1,60 * 0,75 * 0,89} = \sqrt[5]{1,38} = 1,083 = 108,3\% \\
 \bar{T}_{np} &= 108,3 - 100 = 8,3\% \\
 \bar{T}_{РП} &= \sqrt[4]{1 * 1,23 * 1,65 * 0,72 * 1,01} = \sqrt[4]{1,48} = 1,103 = 110,3\% \\
 \bar{T}_{np} &= 110,3 - 100 = 10,3\%
 \end{aligned}
 \tag{3.1}$$

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

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

$T_{Пр}$ - темп приросту.

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

3.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь»

Проведемо аналіз кількісного та якісного складу персоналу, для цього порівнюємо фактичну кількість працівників за категоріями і професіями з плановою потребою. Необхідно аналізувати не тільки ці показники, але і якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації. Ці показники мають важливе значення для підприємства.

Таблиця 3.2

Чисельність виробничо-промислового персоналу

Показники	2019 г.		2020 г.	
	осіб	структура,%	осіб	структура,%
1.Среднеспісочная чисельність ППП - всього, чол.	4624	100,00	3791	100,00
2.Робочіх, з них у тому числі:				
основних робітників	2534	54,8	2145	56,59
додаткових робочих	1356	29,33	998	26,33
3.Керівники	176	3,81	156	4,12
4.Спеціалістов	315	6,81	286	7,54
5.Службовців	243	5,26	206	5,43

По даній таблиці видно, що чисельність виробничо-промислового персоналу у звітному періоді зменшилася в порівнянні з планом на 833 чоловік.

Що стосується структури персоналу підприємства, то вона практично не змінилася. Питома вага додаткових робітників у загальній чисельності в 2020 році зменшився на 3% порівняно з 2020 роком Частка фахівців збільшилася в 2020 році на 0,73%.

Можна провести аналіз рівня кваліфікації фахівців ТОВ «Універсал-Південь» на основі даних таблиці 3.2.

По даній таблиці можна зробити висновок, що на заводі велика частина працівників - це ті, які зайняті простий технічною допомогою. Ця проста технічна допомога не вимагає значних знань високої кваліфікації. Їх частка в 2020 році склала 52,79%.

Таблиця 3.3

Критерії оцінювання рівня кваліфікації	Кількість робітників		Відхилення		Питома вага, %	
	2019 р.	2020 р.	Абсолютне	Відносне %	2019 р.	2020 р.
1.складні., багатoproфільні роботи	53	49	-4	-7,5	16,83	17,13
2.Конкретні, спеціалізовані роботи	71	86	15	21,13	22,54	30,07
3.Просто технічна допомога	191	151	-40	-20,94	60,64	52,79
Всього фахівців:	315	286	-29	-9,2	100,0	100,00

Проаналізуємо якісну структуру персоналу підприємства за статтю, віком, освітою.

Таблиця 3.4

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Універсал-Південь» за статевою ознакою

Категорії персонала	2019 р.		2020 р.		Відхилення			
					Абсолютне		Відносне,%	
	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.
1.Роботнікі в тому числі:								
основні	1160	1374	1196	949	36	-425	3,1	-30,9
додаткові	998	358	437	561	-561	203	-56,2	56,7
2.Руководітелі	84	92	102	54	18	-38	21,43	-41,3
3.Спеціалісти	125	190	115	171	-10	-90	-8	-10
4.Служащіє	102	141	146	60	44	-81	43,14	-57,4
Всього ППП:	2469	2155	1996	1795	-473	-360	-19,16	-16,7

По таблиці 3.4 видно, що більшу частину ППП в 2020 році складають чоловіки - 1996 осіб. Також видно, що в 2019 році була така ж ситуація - перевищував чоловіча стать за чисельністю. У порівнянні з 2019 роком у 2020 році кількість жінок зменшилася на 360 осіб, а чоловіків на 473 людини, що й вплинуло на статеву структуру заводу.

Проаналізуємо якісний склад персоналу за віковою ознакою.

Таблиця 3.5

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Універсал-Південь» за віковою ознакою

Вік робітників	2019 р., чел	2020 р.чел	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1.15-34 років	956	873	-83	-8,6
Із них 15-24 років	188	251	63	33,5
2.Від 50 до 54 років	709	770	61	8,6
3.Від 55 до 59 років	625	611	-14	-2,24
Усього:	2290	2254	-36	-1,57

По таблиці 3.5 можна зробити висновок, що за рік відбулися деякі зміни у віковій структурі ТОВ «Універсал-Південь». У віці 15-34 роки кількість працівників у 2020 році зменшилась порівняно з 2019 роком на 83 особи, що становить 8,6%. У віці від 15 до 24 років кількість персоналу збільшилася на 63 особи або на 33,5%. У віці від 50 до 54 років кількість персоналу збільшилася на 61 людини; від 55 до 59 років кількість персоналу зменшилася на 14 осіб. Можна зробити висновок, що збільшилася кількість працівників у молодому віці, а так само в передпенсійному віці.

Таблиця 3.6

Аналіз зовнішнього руху і стабільності персоналу ТОВ «Універсал-Південь» 2019-2020 р.

Показники	Рік		Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
	2019 г.	2020 г.	
1.Среднеспісочная чисельність ППП, чол.	4624	3791	-863
2.Колічество прийнятих працівників, чол.	423	285	-138
3.Кількість звільнених працівників, чол.	1256	902	-354
в тому числі:			
за власним бажанням	850	681	-169
з дозволу адміністрації	220	119	-1
за порушення трудової дисципліни	186	102	-84
4.Чисельність працівників, які перебувають у списках підприємства протягом усього року, чол	4590	3390	-1200
5.Численность працівників, які мають стаж роботи на підприємстві п'ять і більше років, чол	3989	3200	-789

По таблиці видно, що в 2020 році було менше звільнено працівників, ніж в 2019. Але прийнято так само менше в 2020 році, ніж в 2019.

Для того, щоб охарактеризувати рух персоналу, розрахуємо наступні показники за 2019 рік:

- Коефіцієнт обороту по прийому персоналу (Кпр):

$$K_{пр} = \frac{\text{Кіль - сть \ прийнятого \ на \ роботу / персонала}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \frac{423}{4624} = 0,09$$

(3.2)

- коефіцієнт обороту з вибуття персоналу (Кв):

$$K_{в} = \frac{\text{Кіль - сть звільнених робітників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \frac{1256}{4624} = 0,27 \quad (3.3)$$

- коефіцієнт загального обороту персоналу (Коб):

$$K_{об} = \frac{\text{Кіль - сть прийнятих працівників + кіль - сть звільнених робітників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \quad (3.4)$$

$$= \frac{423 + 1256}{4624} = 0,36$$

- коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к.):

$$K_{п.к.} = \frac{\text{Кіль - сть / звільнених робітників за власним бажанням та за порушення труд. дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \frac{850 + 186}{4624} = 0,22 \quad (3.5)$$

- коефіцієнт сталості складу персоналу (Кп.с.):

$$K_{п.с.} = \frac{\text{Кіль - сть робітників працюювавших увесь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \frac{4590}{4624} = 0,99 \quad (3.6)$$

- коефіцієнт стабільності кадрів (Кс.к.):

$$K_{с.к.} = \frac{\text{Кількість працівників працюючих 5 або більше років на підприємстві}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \frac{3989}{4624} = 0,86$$

(3.7)

Розраховуємо ці ж показники для 2020 року і заносимо дані в таблицю:

Таблиця 3.7

Показники руху робочої сили

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення
1.Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,09	0,075	-0,015
2.Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів	0,27	0,24	-0,03
3.Коефіцієнт по загальному обороту кадрів	0,36	0,31	-0,05
4.Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,21	-0,01
5.Коефіцієнт постійності кадрів	0,99	0,89	-0,1
6.Коефіцієнт стабільності кадрів	0,86	0,84	-0,02

Рухи на підприємстві значно знизилися, в порівнянні з 2019 роком. Це означає, що персонал став більш постійним.

Проаналізуємо використання робочого часу.

Таблиця 3.8

Аналіз використання робочого часу

Показники	2019		2020	
	чел.-годин	структура	чел.-годин	структура
1.Календарний фонд	10274296	100,00	8082000	100,00
2.Колічество святкових і вихідних, чел.-дн.	170872	1,66	169229	2,09
3.Номінальний фонд робочого часу, чел.-дн.	7957735	77,6	6647391	82,25
4.Неявки на роботу всього, чел.-дн.	2316561	22,6	1434609	17,8
в тому числі:				
відпустки чергові і додаткові	1053128	10,25	725413	9,35
оплачувані навчальні відпустки	27196	0,26	21952	0,27
адміністративні відпустки без оплати	-	-	-	-
прогули та інші порушення трудової дисципліни	1251	0,012	2832	0,035
цілоденні простої	399353	3,89	348736	4,31
5.Максимально можливий фонд робочого часу, чел.-дн.	6904607	67,2	5921978	73,27
6.Ефективний фонд робочого часу, чел.-дн.	5641174	54,9	5212782	64,49

Цей аналіз проводиться для виявлення невиправданих витрат і непродуктивності витрат робочого часу, встановлення причин і місця виникнення цих витрат, визначення їх вплив на обсяг виробленої продукції. Аналіз використання робочого часу дозволить розробити заходи з ущільнення робочого дня.

На основі балансу робочого часу розрахуємо показники для 2019 р.:

1) коефіцієнт використання календарного фонду часу (Ккв):

$$K_{кв} = \frac{T_{отраб}}{T_k} \quad (3.8)$$

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

T_k - календарний фонд часу.

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

2) коефіцієнт використання табельного фонду часу (Ктв):

$$K_{тв} = \frac{T_{отраб}}{T_{тв}} \quad (3.9)$$

де $T_{тв}$ - табельний фонд часу.

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

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

Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу (Кмв) розраховується за формулою:

$$K_{мв} = \frac{T_{отраб}}{T_{мч}} \quad (3.10)$$

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

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

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

Проведемо розрахунки для 2020 року. Результати занесемо в таблицю.

Таблиця 3.9

Резерв часу

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт використання календарного часу,%	75,78	80,2	4,42
Коефіцієнт використання табельного часу,%	77,07	81,9	4,83
Коефіцієнт використання максимально можливого часу,%	112,7	109,4	-3,3

У 2020 році збільшився показник використання календарного часу в порівнянні 2019 на 4,42; показник використання табельної часу збільшився на 4,83; знизився показник використання максимально можливого часу на 3,3.

Проведемо аналіз витрат на заробітну плату. Почнемо з попередньої оцінки використання фонду оплати праці в цілому по підприємству. Аналіз проведемо на підставі даних таблиці 3.10.

Аналіз наведених даних показує те, що в результаті зменшення чисельності робітників в 2020 р. зменшилися всі витрати пов'язані з оплатою праці.

Таблиця 3.10

Аналіз оплати праці

Показники	2019	2020.	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
1.Среднесписочная чисельність ППП - всього, чол.	4624	3791	-863
в тому числі:			
основних робітників	2534	2145	-389
додаткових робочих	1356	998	-358

Продовження табл. 3.10			
1	2	3	4
керівників	176	156	-20
фахівців	315	286	-29
службовців	243	206	-37
2.Фонд оплати праці ППП - всього, тис. грн.	41792,7	50116,2	8323,5
основних робітників	4653,76	5987,29	1333,53
додаткових робочих	3747,02	4609,9	862,88
керівників	18855,93	19357,41	501,48
фахівців	16060,33	20090,41	3960,41
службовців	1045,96	1131,52	85,56
3.Фонд основної заробітної плати ППП - всього, тис. грн.	35533	45596	10063
основних робітників	13503,89	13528,81	24,92
додаткових робочих	12498,48	12760,14	261,66
керівників	19369,86	11473,42	-7896,44
фахівців	10463,76	11374,17	910,41
службовців	1020,84	99,69	-921,15
4.Фонд додаткової заробітної плати ППП-всього, тис. грн.	15236	18523	3287
в тому числі:			
основних робітників	9052,71	11710,26	2657,55
додаткових робочих	634,29	1149,76	514,71
керівників	2672,61	5883,99	3211,38

За підсумками таблиці видно, що фонд оплати праці у звітному періоді збільшився порівняно з 2019 р.

Показники незначно зросли порівняно з 2019 роком. Середньорічна зарплата зросла в 2020 році порівняно з 2019 р. Проведемо факторний аналіз впливу факторів на відхилення фонду оплати праці за 2020 в порівнянні з фактичними даними за 2019 р., а саме чисельності працівників, кількості відпрацьованих днів одним робочим, середньої тривалості робочого дня і середнього динної заробітної плати.

Фонд оплати праці розраховується за формулою:

$$\text{ФОТ}=\text{Ч}*\text{Д}*\text{Т}*\text{ЗПчас} \quad (3.11)$$

Таблиця 3.11

Фонд оплати праці

Найменування показника	Факт 2019	Факт 2020	Абсол. відх.
1.Среднесписочная чисельність ППП, чол	4624	3791	-863
2.Кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік	1720	1753	33
3.Середня тривалість робочого дня, рік. =	7	7	0
4.Середньочасова зарплатня	4,46	6,25	1,79

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

$$\begin{aligned} \Delta\Phi OT\chi &= \chi_1 * D_0 * T_0 * ЗПчас_0 - \chi_0 * D_0 * T_0 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OT\chi &= 3791 * 1720 * 7 * 4,46 - 4624 * 1720 * 7 * 4,46 = -44730,8 \text{ (тис. грн)} \quad (3.12) \\ \Delta\Phi OT\chi\% &= \frac{-44730,8}{5641174} * 100\% = -0,79\% \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} \Delta\Phi OT\delta &= \chi_1 * D_1 * T_0 * ЗПчас_0 - \chi_1 * D_0 * T_0 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OT\delta &= 3791 * 1753 * 7 * 4,46 - 3791 * 1720 * 7 * 4,46 = 3905,7 \text{ (тис. грн)} \quad (3.13) \\ \Delta\Phi OT\delta\% &= \frac{3905,7}{5641174} * 100\% = 0,069\% \end{aligned}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\begin{aligned} \Delta\Phi OTm &= \chi_1 * D_1 * T_1 * ЗПчас_0 - \chi_1 * D_1 * T_0 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OTm &= 3791 * 1753 * 7 * 4,46 - 3791 * 1753 * 7 * 4,46 = 0 \text{ (тис. грн)} \quad (3.14) \\ \Delta\Phi OTm\% &= \frac{0}{5641174} * 100\% = 0\% \end{aligned}$$

Вплив зміни заробітної плати:

$$\begin{aligned} \Delta\Phi OTzn &= \chi_1 * D_1 * T_1 * ЗПчас_1 - \chi_1 * D_1 * T_1 * ЗПчас_0 \\ \Delta\Phi OTzn &= 3791 * 1753 * 7 * 6,25 - 3791 * 1753 * 7 * 4,46 = 83269,7 \text{ (тис. грн)} \quad (2.15) \\ \Delta\Phi OTzn\% &= \frac{83269,7}{5641174} * 100\% = 1,48\% \end{aligned}$$

Сумарний вплив факторів становить:

$$\sum\Delta\Phi OTi = -44730,8 + 3905,7 + 0 + 83269,7 = 42444,6 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.16)$$

$$\sum\Delta\Phi OTi\% = -0,79 + 0,069 + 0 + 1,48 = 0,759\%$$

За даними розрахунками можна зробити висновок, що в 2020 році фонд оплати праці порівняно з 2019 роком змінився за рахунок першого фактора - зменшення кількості працівників. Але цей фактор не суттєво вплинув, тому що зміна першого і четвертого факторів призвели до збільшення фонду оплати праці на 0,759% порівняно з 2019 р. Значно вплинуло збільшення середньогодинної заробітної плати. Це збільшення призвело до зростанню ФОП та до збільшення витрат підприємства.

По таблиці 3.9. можна побачити, що в 2020 р. було зменшено кількість працівників, які охоплені професійним розвитком.

Таблиця 3.12

Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації працівників ТОВ

«Універсал-Південь»

	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком				Витрати на професійний розвиток персоналу			
	2019	2020	Абс. Відх.	Відн. Відх.	2019	2020	Абс. Відх.	Відн. Відх.
1.Начальная професійна підготовка	12	0	-12	-100	1,52	0	-1,52	-100
2.Переподготовка	30	11	-19	-63,33	0,4	0,33	-0,07	-17,5
в тому числі:								
навчання у зв'язку з перекваліфікацією	3	2	-1	-33,33	0,02	0,08	0,06	300
оволодіння іншою професією	27	9	-18	-66,67	0,4	0,25	-0,15	-37,5
3.Повищення кваліфікації працівників	156	103	-53	-33,97	0,35	0,34	-0,01	-2,86
в тому числі:								
ПТК (підвищення розрядів)	54	39	-15	-27,78	0	0	0	--
КЦП (курси цільового призначення)	102	64	-38	-37,25	0,35	0,34	-0,01	-2,86
4.Повищення кваліфікації керівників і спеціалістів	13	7	-6	-46,15	1,12	0,65	-0,47	-41,96
всього:	211	121	-90	-42,65	3,39	1,32	-2,07	-61,06

Найбільше зменшилася кількість працівників по відношенню до 2019 р. серед працівників, які повинні були опанувати іншою професією - на 66,67%.

Спостерігається значне зменшення планових витрат підприємства на проведення підготовки та підвищення кваліфікації працівників порівняно з 2019 роком. Але витрати на навчання у зв'язку з перекваліфікацією збільшилися на 300%.

Проведемо аналіз продуктивності праці, починаючи з аналізу зміни рівня і динаміки продуктивності праці.

Таблиця 3.13

Аналіз продуктивності праці

Найменування показника	2019		2020	Абсолют. відх.	Темп роста, %
1.Обсяг товарної продукції	222617		199433	-23184	-10,41
2.Среднесписочная чис-ть ППП - всього, чол.	4624	3791	-863	-18,01	
в тому числі робітників	3890	3143	-747	-19,2	
3.Годовая вироблення продукції, тис. грн. / Чол.					
1-го працівника ППП	48,14	52,6	4,46	9,3	
1-го робочого	57,23	63,45	6,22	10,9	

По таблиці видно, що у звітному періоді продуктивність праці збільшилася в порівнянні з базовим рівнем (на 9,3% у розрахунку на 1-го працівника і на 10,9% на одного робітника).

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

$$ПТ = \frac{V}{Ч} \quad (3.17)$$

де V - обсяг виробництва продукції,

Ч - чисельність промислово-виробничого персоналу.

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

$$\Delta ПТ = \frac{V_0}{Ч_1} - \frac{V_0}{Ч_0} = \frac{222617}{3791} - \frac{222617}{4624} = 58,72 - 48,14 = 10,58(\text{тис.грн./чол.})$$

$$\Delta ПТ\% = \frac{10,58}{48,14} * 100\% = 21,97\%$$
(3.18)

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

$$\Delta ПТ = \frac{V_1}{Ч_1} - \frac{V_0}{Ч_1} = \frac{199433}{3791} - \frac{22617}{3791} = 52,6 - 58,72 = -6,12(\text{тис.грн./чол.})$$

$$\Delta ПТ\% = \frac{-6,12}{58,72} * 100\% = -10,42\%$$
(3.19)

Сумарний вплив факторів становить:

$$\Delta ПТ = 10,58 - 6,12 = 4,46$$

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

Негативний вплив на продуктивність праці спричинює зменшення обсягу товарної продукції. У результаті дії цього фактора продуктивність знизилася на 10,42%. Інший фактор справив позитивний вплив і привів до збільшення продуктивності праці на 21,97%.

Розрахуємо структуру планових і фактичних витрат, в порівнянні цих значень, а також значень які характеризують структуру витрат за попередній звітний період.

Таблиця 3.14

Аналіз витрат на виробництво і збут

Найменування показника	Значення по рокам		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1.Обсяг товарної продукції в діючих цінах, тис. грн.	222617	199433	-23184	-10,41
2 .. Витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	205933	224240	18307	8,89
3 Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн / грн	1,08	0,89	-0,19	-17,59

Поданим таблиці видно, що витрати на виробництво і збут продукції збільшилися на 8,89% порівняно з 2019 роком. Але через зменшення обсягу товарної продукції витрати на 1 грн. товарної продукції зменшилися на 17,59%.

Аналіз прибутку від реалізації, чистого прибутку і рентабельності продукції.

Таблиця 3.15

Дані для прибутку від реалізації

Найменування показника	Значення по роках		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне	відносне, %
1.Обсяг товарної продукції в діючих цінах, тис. грн.	222617	199433	-23184	-10,41
2.Об'єм реалізованої продукції, тис. грн.	227496	229725	2229	0,97
3 Витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	205933	224240	18307	8,89

Прибуток від реалізації продукції розраховується як різниця виручки від реалізації і витрат на виробництво і збут продукції.

Так як обсяг реалізованої продукції більше обсягу товарної продукції в діючих цінах, то необхідно і витрати на виробництво і збут продукції скоригувати на коефіцієнт.

Так для 2019 року прибуток від реалізації продукції складе:

$$\frac{227496}{222617} = 1,021$$

$$\text{Скоректовані затрати} = 205933 * 1,021 = 210257,6(\text{тис.грн.})$$

$$\text{Прибуток / від реалізації} = 227496 - 210257,6 = 17238,4(\text{тис.грн.})$$

Аналогічно для 2020 року, але без коригування:

$$\text{Прибуток / від реалізації} = 229725 - 224240 = 5485(\text{тис.грн.})$$

Видно, що прибуток від реалізації продукції в 2020 році значно знизилася в порівнянні з 2019 роком.

Далі розрахуємо рентабельність продукції за формулою:

$$P = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Затрати на виробництво та сбут}}$$

$$P_5 = \frac{17238,4}{205933} = 0,085$$

$$P_6 = \frac{5485}{224240} = 0,024$$
(3.20)

За розрахунками видно, що в 2019 році на кожну гривню витрат доводилося 8,5 копійок прибутку, а в 2020 році показник рентабельності знизився і склав 2,4 копійки на гривню витрат.

3.3. Інформатизація управління персоналом підприємства ТОВ «Універсал-Південь»

Сьогодні на українському ринку представлено близько 20 активно «просуваємих» самостійних HR-рішень різного класу, не кажучи вже про модулях «Управління персоналом» ERP-систем, вибір яких також досить різноманітний. При цьому, як показують результати дослідження, проведеного в минулому році компанією «БОС. Кадрові системи» (група компаній АйТі) спільно з E-executive, переважна більшість (78%) з 1000 опитаних HR-менеджерів діючої в компанії HR-системою незадоволені.

Як показує практика, основна причина «невдоволення» користувачів інформаційною системою - а даному випадку кадрової - криється аж ніяк не в якості обраної системи, а в тому, що:

- По-перше, етапу підготовки до вибору та впровадженню HR-системи не було приділено достатньо уваги;

- По-друге, спочатку від системи очікували «дива», створити яке вона в принципі не може.

Не можна забувати про те, що з впровадженням інформаційної системи процеси управління персоналом самі по собі не знайдуть «стрункість» і не стануть більш ефективними. Для того, щоб отримати очікуваний ефект від

впровадження, система повинна точно відповідати «мірками» діють в компанії HR-процесів.

Домогтися цього можна тільки, якщо піти «від протилежного»: спочатку визначаються завдання і необхідна для їх реалізації функціональність системи і тільки потім здійснюється безпосередньо вибір системи, яка б цим завданням відповідала. Іншими словами, алгоритм дій виглядає наступним чином:

- Діючі в компанії HR процеси і стандарти корпоративної звітності описуються і регламентуються;
- На підставі опису бізнес-процесів розробляються єдині для всіх підрозділів / дочірніх структур стандарти руху та подання інформації;
- Формуються вимоги до інформаційної системи виходячи з реально діючих на підприємстві бізнес-процесів і алгоритмів руху інформації;
- Визначаються технічні вимоги, необхідні для реалізації цих функцій у системі;
- Вимоги до системи ранжуються за значимістю для забезпечення ефективного обслуговування HR-процесів;
- Здійснюється вибір системи на підставі відповідності пропонованих на ринку рішень сформованим вимогам.

Оцінку існуючих систем на відповідність вимогам найкраще проводити по кожному з функціональних блоків (адміністрування персоналу, розрахунок зарплати, підбір персоналу, навчання і т.д.). При цьому, ступінь відповідності кожного з вимог можна оцінювати за шкалою від 0 до 10, беручи до уваги «вага» кожної з порівнюваних функціональних можливостей. Такий багатофакторний аналіз дозволяє в кінцевому підсумку вивести максимально об'єктивну інтегральну оцінку ступеня відповідності кожної з пропонованих систем вимогам підприємства, Як показує практика, на цій стадії відсівається більше 50% зі списку розглянутих систем унаслідок відсутності значущих функціональних можливостей або ж, навпаки, в силу явно надлишкової функціональності.

Розглянемо інформаційну систему, яку застосовують на підприємстві ТОВ «Універсал-Південь», для автоматизації систем управління персоналом, що включає в себе розподіл заробітної платні, прийом кваліфікованих кадрів, розподіл премій та штрафних санкцій персоналу, використання робочого часу, підготовка та перепідготовка працівників, та інше.



Рис. 3.2. Функціональне меню інформаційної системи ТОВ «Універсал-Південь»

Джерело: побудовано на основі [16]

Інформаційна система ТОВ «Універсал-Південь»- це комплексне готове рішення для управління та обліку на підприємств. У програмі реалізовано все найнеобхідніше для обліку усієї інформації з управління персоналом підприємства, контролю, аналізу і планування. Рішення допомагає підвищити ефективність роботи підприємства, надаючи власникам і керівникам широкий спектр інструментів для управління, а співробітникам - нові можливості для продуктивної роботи. Рішення не перевантажено зайвим функціоналом, його

можна легко налаштувати на особливості організації управління та обліку на підприємстві - це забезпечує можливість «швидкого старту» і зручність щоденної роботи. Усі функції поєднані між собою, що задає зручності в автоматизації процесів управління.

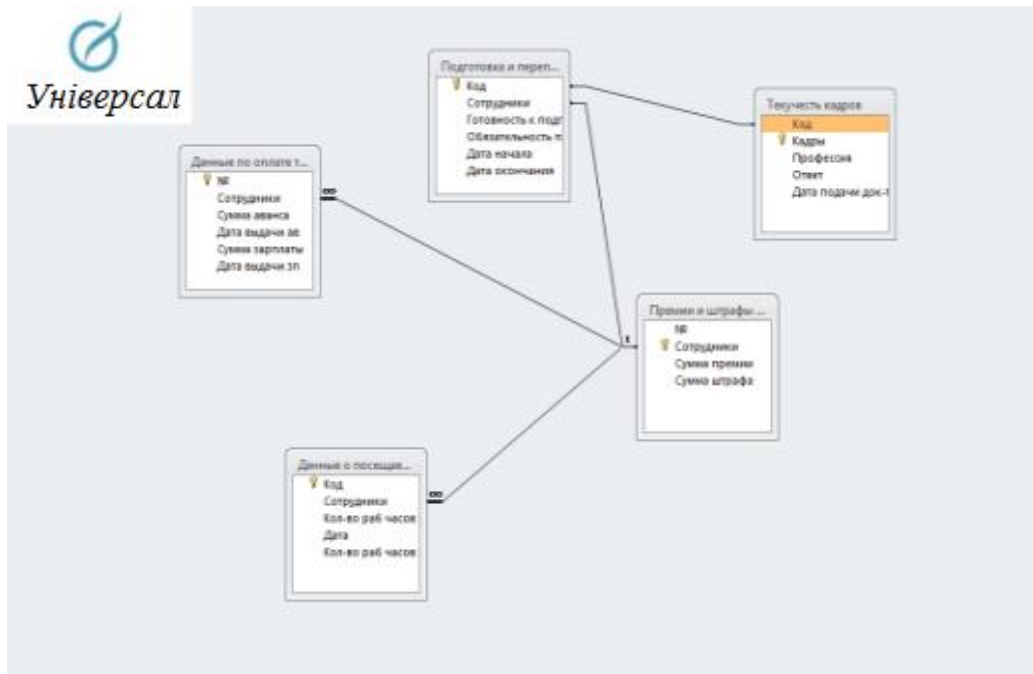


Рис. 3.3 Схема поєднаних інформаційних баз даних

Джерело: побудовано на основі [17]

В силу тривалої «історії автоматизації» такі процеси, як: облік кадрів, розрахунок заробітної плати, ведення штатного розкладу та ін, сьогодні реалізовані однаково добре практично у всіх пропонованих на ринку HR-системах. Наприклад, облік персоналу якісно ведуть всі системи, у тому числі завдяки детальної формалізації і регламентації цього процесу як всередині підприємств, так і на законодавчому рівні. Тому при виборі HR-рішення для автоматизації обліково-розрахункових функцій основну увагу варто приділяти таким факторам, як: вартість впровадження і подальшого супроводу рішення, історія впровадження, «ім'я» і репутація виробника, професіоналізм команди, перспективні плани розвитку системи.

Ще один важливий критерій вибору системи для автоматизації обліково-розрахункових функцій - її швидкодію і масштабованість. Цей параметр має

особливе значення, якщо впровадження проходитиме. компанії з чисельністю персоналу понад 1000 чоловік.

Необхідно бути впевненим у тому, що при розширенні штату система, не втрачаючи в оперативності, буде здатна безпомилково проводити розрахунки, наприклад заробітної плати.

№	Сотрудники	Сумма аван	Дата выдач	Сумма зарп	Дата выдач
1	Самсонов Иван Данилович	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
2	Якунина Анна Дмитриевна	1421	15.05.2021	2800	28.05.2021
3	Запиченко Алена Сергеевна	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
4	Мирошниченко Василий Пе	1231	15.05.2021	2469	28.05.2021
5	Евдакимова Дарья Эдуардо	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
6	Стефанович Петр Сергеевич	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
7	Шамин Степан Михайлович	1588	15.05.2021	3012	28.05.2021
8	Истомина Энецца Георгиевн	1588	15.05.2021	3012	28.05.2021
9	Куприянов Александр Иван	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
10	Илизаров Борис Семёнович	1234	15.05.2021	2469	28.05.2021
11	Кобзарева Елена Игоревна	1123	15.05.2021	2200	28.05.2021
12	Зубкова Елена Юрьевна	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
13	Аурова Надежда Николаевн	1231	15.05.2021	2469	28.05.2021
14	Анисимов Максим Юрьевич	1231	15.05.2021	2469	28.05.2021
15	Агеева Ольга Гениевна	1231	15.05.2021	2469	28.05.2021
16	Петров Юрий Александрови	1465	15.05.2021	2880	28.05.2021
17	Журавлев Сергей Владимир	1231	15.05.2021	2469	28.05.2021
18	Румянцева Вера Степановн	1222	15.05.2021	2356	28.05.2021
19	Устинова Ирина Александр	1324	15.05.2021	2698	28.05.2021
20	Санин Геннадий Александр	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
21	Киреева Раиса Александров	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021
22	Илизаров Борис Семёнович	1117	15.05.2021	2113	28.05.2021

Рис. 3.4. Розподіл заробітної плати на підприємстві ТОВ «Універсал-Південь»

Також з легкістю, як і заробітна плата інформаційною системою автоматизується і розрахунок премій та штрафів працівників:

№	Сотрудники	Сумма премии	Сумма штрафа
1	Самсонов Иван Данилович	200	0
2	Якунина Анна Дмитриевна	0	50
3	Семенова Лидия Михайловна	0	0
4	Запиченко Алена Сергеевна	0	0
5	Давыдов Вадим Анатольевич	250	0
6	Мирошниченко Василий Петрович	0	0
7	Герасименко Андрей Владимирович	200	0
8	Ропотов Александр Николаевич	0	0
9	Данилюк Евгений Павлович	200	0
10	Евдакимова Дарья Эдуардовна	200	0
11	Журавлев Сергей Владимирович	0	150
12	Петров Юрий Александрович	250	0
13	Шестаков Владимир Алексеевич	0	50
14	Поткина Ирина Викторовна	0	50
15	Аверьянов Константин Александрович	0	50
16	Агеева Ольга Генієвна	100	0
17	Аксенов Александр Иванович	0	200
18	Анисимов Максим Юрьевич	0	50
19	Богданов Андрей Петрович	0	0
20	Бокарев Юрий Павлович	0	0
21	Бугай Николай Фёдорович	0	50
22	Аурова Надежда Николаевна	0	0
23	Дитяткин Дмитрий Геннадьевич	0	0
24	Зубкова Елена Юрьевна	0	0
25	Илизаров Борис Семёнович	300	0
26	Истомина Энесса Георгиевна	0	0
27	Киреева Раиса Александровна	0	50
28	Клосс Борис Михайлович	300	0
29	Кобзарева Елена Игоревна	250	0
30	Козлов Сергей Алексеевич	400	0
31	Колоднікова Людмила Павловна	0	0
32	Куприянов Александр Иванович	200	0

Рис. 3.5. Розподіл премій та штрафів робітникам на підприємстві

Незважаючи на загальну «красиву» картину, і в цій області до цих пір залишилися «білі» плями, інформаційна система не може повноцінно виконувати розрахунок відрядної заробітної плати. Фактично жодна з існуючих нині HR-рішень не дозволяє врахувати всі нюанси і багатофакторність процесу розрахунку відрядної зарплати конкретного підприємства. Пояснюється це банальною відсутністю єдиних нормативів для розрахунку відрядної оплати, для якого в кожному конкретному випадку потрібен великий обсяг вхідної інформації.

Треба брати до уваги, що підбір, навчання та оцінка персоналу на сьогоднішній день не може бути реалізована інформаційною системою ця функція на рівні, необхідному кадровим агентствам.

Справа в тому, що існуючі кадрові системи проводять відбір кандидатів на основі вимог до посад.

Якщо ж необхідно «знайти» людини по великому числу неформалізованих параметрів, що стосуються не тільки його посадових обов'язків, а й, наприклад, його особистісних якостей, досвіду роботи в конкретних організаціях, специфічних навичок, наявності певних сертифікатів, галузевого досвіду і пр., виконання таких операцій, як правило,

пов'язано з цілим рядом труднощів, за винятком спеціалізованих замовних рішень.

Код	Кадры	Профессия	Ответ	Дата подачи док-
1	Тютюкин Станислав Васильевич	Комплектовщик	Принят	13.11. 2021
2	Рогожин Николай Михайлович	Грузчик	Принят	18.12. 2021
3	Бугай Николай Фёдорович	Комплектовщик	Принят	13.11. 2021
4	Нифедов Андрей Данилович	Сборщик	Отказ	11.08. 2021
5	Мартын Алексей Андреевич	Сборщик	Принят	20.02. 2021
6	Шпак Иван Семенович	Грузчик	Принят	25.03. 2021
7	Лях Константин Юрьевич	Грузчик	Отказ	22.01. 2021
8	Антонов Антон Денисович	Комплектовщик	Принят	12.04. 2021
9	Кропива Томара Ивановна	Эмальщик	Принят	17.04. 2021
10	Аниськина Виктория Дмитриевна	Сборщик	Принят	20.03. 2021
11	Сергиенко Василий Никитович	Сборщик	Принят	21.04. 2021
12	Масюченко Валентина Петровна	Сборщик	Отказ	25.05. 2021
13	Шахов Олег генадьевич	Грузчик	Отказ	20.01. 2021
14	Шуляков Алексей Петрович	Комплектовщик	Отказ	28.02. 2021
15	Иванько Дмитрий Никитович	Эмальщик	Принят	10.04.2021
16	Шушман Виталий Александрович	Грузчик	Принят	14.04.2021
17	Шулыгин Антон Павлович	Комплектовщик	Отказ	20.01. 2021

Рис. 3.6. Потік кадрів на ТОВ «Універсал-Південь»

Гострий інтерес до постійного підвищення кваліфікації персоналу і масштаби корпоративного навчання диктують нові вимоги до програмних продуктів. Вже сьогодні великим підприємствам потрібні HR-системи, здатні адмініструвати складні програми розвитку персоналу та відслідковувати їх виконання. Причому аналіз витрат на процес навчання персоналу повинен відбуватися в різних зрізах, щоб можна було розуміти, наприклад, скільки витрат припадає на навчання певного підрозділу, а скільки - на навчання з певної тематики або на роботу з конкретною організацією.

Більшість HR-систем дозволяють зберігати великі обсяги інформації про провайдерів навчання - аж до розкладу навчальних курсів та історії взаємодії компанії з ними. Дані про навчання конкретних співробітників також зберігаються в системі, однак, як правило, готові рішення не дозволяють «натисненням однієї клавіші» вивести на екран повну інформацію з навчання конкретного співробітника: де він навчався, програма даного курсу, результати навчання, вартість і т. п. Для отримання повної картини, в силу

слабкої інтеграції архівних даних, доводиться працювати з різними архівами, оскільки не завжди передбачається можливість роботи з декількома базами даних одночасно. Пояснюється це тим, що така задача з'явилася відносно недавно.

1	Христофоров Игорь Анатольевич	+	-	07.04.2021	14.04.2021
2	Шамин Степан Михайлович	+	-	09.04.2021	16.04.2021
3	Тютюкин Станислав Васильевич	+	+	10.04.2021	17.04.2021
4	Рогожин Николай Михайлович	-	+	09.04.2021	16.04.2021
5	Пушкарёв Лев Никитович	+	+	08.04.2021	15.04.2021
6	Черникова Наталья Владимировна	-	+	13.04.2021	20.04.2021
7	Козлов Сергей Алексеевич	+	-	09.04.2021	16.04.2021
8	Клосс Борис Михайлович	+	-	09.04.2021	16.04.2021
9	Илизаров Борис Семёнович	+	+	17.04.2021	24.04.2021
10	Красовицкая Тамара Юсуфовна	+	-	11.04.2021	18.04.2021
11	Быстрова Ирина Владимировна	+	-	09.04.2021	16.04.2021
12	Бушуева Татьяна Семеновна	+	-	12.04.2021	19.04.2021
13	Бугай Николай Фёдорович	+	-	09.04.2021	16.04.2021
14	Аксенов Александр Иванович	-	+	12.04.2021	19.04.2021
15	Бокарев Юрий Павлович	+	+	09.04.2021	16.04.2021
16	Аверьянов Константин Александрс	+	+	14.04.2021	21.04.2021
17	Бычкова Маргарита Евгеньевна	+	+	09.04.2021	16.04.2021

Рис. 3.7. Дані щодо проведення підготовки та перепідготовки персоналу підприємства

У тому чи іншому вигляді модуль оцінки персоналу сьогодні присутній практично у всіх HR-системах, що володіють функціоналом автоматизації управлінських процесів. При цьому треба розуміти, що на сьогоднішній день його функціональні можливості, як правило, обмежуються лише фіксацією подій. Система дозволяє зафіксувати результати оціночних заходів, а ось інструменти їх організації, планування та аналізу, так само як і методики оцінки, поки що розвинені досить слабо. Між тим, саме ці завдання сьогодні виходять на перший план. Очевидно, що з розробкою програми атестації підприємства малого бізнесу цілком впорається HR-підрозділ. Однак для оцінки 3000 співробітників необхідно максимально ефективно спланувати використання тимчасових і людських ресурсів. Перехресний аналіз даних з баз з навчання та оцінки конкретних співробітників, автоматичне створення плану

навчання за підсумками оцінки та інші «бантики» - на жаль, поки що такі можливості - справа майбутнього

Робочий час персоналу також з легкістю автоматизується за рахунок цієї інформаційної системи, та зовнішніх вхідних даних, щодо перебування робітників на своєму робочому місці, та кількості відпрацьованих годин.

1	Самсонов Иван Данилович	8	09.05.2021	40
2	Якунина Анна Дмитриевна	8	09.05. 2021	32
3	Семенова Лидия Михайловна	8	09.05. 2021	40
4	Давыдов Вадим Анатольевич	6	09.05. 2021	30
5	Запиченко Алена Сергеевна	7	09.05. 2021	35
6	Петров Юрий Александрович	8	09.05. 2021	40
7	Бугай Николай Фёдорович	8	09.05. 2021	40
8	Истомина Энееса Георгиевна	8	09.05. 2021	40
9	Киреева Раиса Александровна	8	09.05. 2021	40
10	Колодникова Людмила Павловна	4	09.05. 2021	36
11	Румянцева Вера Степановна	8	09.05. 2021	40
12	Тихонов Виталий Витальевич	8	09.05. 2021	40
13	Колодникова Людмила Павловна	8	09.05. 2021	40
14	Клосс Борис Михайлович	8	09.05. 2021	40
15	Истомина Энееса Георгиевна	8	09.05. 2021	40
16	Колодникова Людмила Павловна	8	09.05. 2021	40
17	Санин Геннадий Александрович	8	09.05. 2021	40
18	Аурова Надежда Николаевна	5	09.05. 2021	32
19	Козлов Сергей Алексеевич	8	09.05. 2021	40

Рис. 3.8. Витрати робочого часу персоналу

Важливо, щоб існуюча в компанії ІТ - інфраструктура відповідала технічним вимогам, дотримання яких необхідно для нормальної експлуатації системи.

Ретельна підготовка до вибору та впровадження системи, формалізація процесів і завдань, для підтримки вирішення яких вона призначена, педантична і «твереза» оцінка функціональних можливостей рішень - такий підхід дозволяє гарантувати відповідність інформаційної системи HR-завданням підприємства, «захистити» інвестиції, не допустити ситуації, коли бізнес-процеси «підганяються» під можливості системи, а також уникнути «розчарування» користувачів у впровадженні системи. Іншими словами, очікування і отриманий результат будуть максимально відповідати один одному. Крім того додатковий плюс такого підходу полягає в тому, що ще на етапі підготовки до автоматизації з'являється можливість усунути слабкі ланки в діючих процесах і закласти в інформаційну систему вже оптимізовані бізнес-процеси.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На підприємстві ТОВ «Універсал-Південь» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Це впливає з того, що органи управління підприємством в основному сформовані на принципах функціональної підпорядкованості (економічні, комерційні та технічні служби, управління виробництвом і соціальною сферою) і орієнтовані на централізацію процесів управління.

У побудові органів управління переважає лінійна схема підпорядкованості, розгалужена практично по всіх напрямках, тобто вище керівництво має у підпорядкуванні своїх заступників, і тільки потім - структурні підрозділи апарату управління. Така структура стимулює ділову та професійну спеціалізацію, зменшує дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів.

Принциповим моментом, що визначає побудова структури управління, є необхідність дотримання вимог та норм законодавства, які мають на увазі обов'язковість тих чи інших структурних підрозділів.

На сьогодні вид організаційної структури зазнав значних змін, після яких витрати на управління склали приблизно 6% загальних витрат підприємства, а чисельний склад управлінських працівників на всіх рівнях склав 9% загальної чисельності промислового персоналу підприємства. Визначальним фактором при формуванні даної структури є впроваджена система стандартизації бухгалтерського обліку і перехід на національні положення бухгалтерському обліку, жорстко регламентують і диференційні складу витрат на виробництво і управління.

Інформаційна система ТОВ «Універсал-Південь» - це комплексне готове рішення для управління та обліку на підприємств. У програмі реалізовано все найнеобхідніше для обліку усієї інформації з управління персоналом підприємства, контролю, аналізу і планування. Рішення допомагає підвищити ефективність роботи підприємства, надаючи власникам і керівникам широкий спектр інструментів для управління, а співробітникам - нові можливості для продуктивної роботи.

ВИСНОВКИ

У першому розділі даної роботи було проведено аналіз особливостей та основних характеристик системи управління персоналом підприємства. В основі дослідження покладено праці сучасних науковців, що займаються розробкою інструментарію для ефективного управління людськими ресурсами. Було доведено необхідність управління кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою персоналу, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці. Розглянуто загальні та часткові принципи управління персоналом, що є основою успішної управлінської діяльності на підприємстві. Також було надано характеристику основним показникам ефективності кадрової політики підприємства, якими необхідно користуватися організаціям задля аналізу управлінського процесу.

Частина дослідження була присвячена методам управління персоналом, що поділені на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні; надано їх коротку характеристику, перелік недоліків та переваг. Окремо проаналізовано контролінг персоналу як один із найважливіших засобів забезпечення стабільності і результативності управління, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі організації і подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни зовнішнього середовища.

Другий розділ дипломної роботи присвячено опису інформаційного забезпечення системи управління персоналом підприємства, а саме: досліджені основи побудови інформаційної системи управління персоналом, проаналізовано сучасні автоматизовані системи управління персоналом, побудовано інформаційну модель управління персоналом підприємства.

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність вирішення таких проблем у системі управління персоналом ТОВ «Універсал-південь»: застарілі матеріали для навчання та адаптації, недостатню кваліфікацію працівників, що

проводять навчання, а також відсутність інструментів контролю за обліком особистих продажів торгового персоналу. Всі ці проблеми у поєднанні створюють передумови для масового звільнення нових працівників в період адаптації та навчання. Рекомендовано впровадження проекту, що складається з трьох основних блоків: актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації, розробка програми та забезпечення проведення тренінгів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів, впровадження системи обліку особистих продажів. Окрім позитивного економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно в свою чергу позитивно вплине на сприйняття ними бренду в цілому. Це пов'язано з тим, що команди магазинів із більш стабільним штатом, зазвичай швидше вирішують проблеми, що виникають, а також їм легше досягти планових показників, оскільки продуктивність праці досвідченіших працівників вища. В такому колективі менше суперечок та міжособистісних конфліктів, а це формує більш позитивну атмосферу в магазині як для клієнтів, так і для самих працівників.

Гострий інтерес до постійного підвищення кваліфікації персоналу і масштаби корпоративного навчання диктують нові вимоги до програмних продуктів. Вже сьогодні підприємству потрібні HR-системи, здатні адмініструвати складні програми розвитку персоналу та відслідковувати їх виконання. Причому аналіз витрат на процес навчання персоналу повинен відбуватися в різних зрізах, щоб можна було розуміти, наприклад, скільки витрат припадає на навчання певного підрозділу, а скільки - на навчання з певної тематики або на роботу з конкретною організацією.

Інформаційна система ТОВ «Універсал-Південь» - це комплексне готове рішення для управління та обліку на підприємств. У програмі реалізовано все найнеобхідніше для обліку усієї інформації з управління персоналом підприємства, контролю, аналізу і планування. Рішення допомагає підвищити ефективність роботи підприємства, надаючи власникам і керівникам широкий спектр інструментів для управління, а співробітникам - нові можливості для продуктивної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства : [монографія за ред. проф. Є.В. Мниха]. Київ.: Вид-во КНТЕУ, 2019. 232 с.
2. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98 – 103.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Буряк Л.Д., Марченко А.А. Формування фінансових ресурсів суб'єктів господарювання в трансформаційний період. *Вч. зап. КНЕУ*. 2019. Вип. 4. С. 142 - 148.
5. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 352 с.
6. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2012, № 6. С. 53-61.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
8. Варавка В.В. Аналіз ділової активності як інструмент управління грошовими потоками підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 184 – 191.
9. Василик О.Д. Теорія фінансів: [підручник]. Київ : НІОС, 2019. 336 с.
10. Воробйов Ю.М. Теоретичні основи фінансового капіталу підприємств. *Фінанси України*. 2019. № 7. С. 62 - 68.
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика. Київ : Центр навч. літератури, 2019. 400 с.
12. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2019. № 1. С. 148–155.

13. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ : НТУУ «КПІ», 2019. 231 с.
14. Есіна О.Г. Оцінка економічної ефективності застосування інформаційних технологій на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 972-977.
15. Економічний потенціал підприємства обліково-статистичний та інформаційно-технологічний контексти: монографія / за наук. ред. чл.-кор. НАН України О.Г. Осауленка. Київ : Держкомстат України, 2019. 282 с.
16. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7
17. Житний П. Концепція формування амортизаційної політики в умовах формування ринкової економіки. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 3. С. 13-17.
18. Зятковський І.В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 260 с
19. Інформаційні системи і технології на підприємствах: A.N.Beketov KNUME Digital Repository: URL : https://eprints.kname.edu.ua/17149/1/Inform_systems_et_technologies_Ochr_imenko.pdf
20. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. пос. 2ге вид., перероб. і. доп. Київ : Знання, 2015. 485 с.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Київ : Центр навч. літератури, 2014. 336 с.
22. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник: вид. 2ге, перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 472 с.
23. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: підручник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2019. – 856 с.

24. Матвійшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. 200 с
25. Назаренко Н.С. Економічне обґрунтування управлінських рішень в малому та середньому бізнесі засобом фінансової діагностики. *ДонДУУ*. 2015. №1 (35). С.197-203.
26. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В.Даля*. 2019. №2 (84). С.162-170.
27. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С. 419–426.
28. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2011, № 11. С. 54-62.
29. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: Автореф. дис. канд. екон. наук / 08.00.08. / С.В. Приймак. К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2019. 20 с.
30. Раєвська О.В., Степуріна С.О. Моделювання фінансової діагностики стану підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. №3 (6). С. 74-80.
31. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: Автореф. дис. канд. екон. наук / 08.06.01. Хмельницький : Хмельницьк. нац. ун-т, 2016. 20 с.
32. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Ч. 2. Спеціальні методи фінансового аналізу: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с.
33. Солодухін С. В., Хорошун В. В., Тищенко О. І. Механізми підтримки процесів інформаційного управління соціально-економічними системами URL: http://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-6_0-pages-142_145.pdf
34. Спеціальні методи фінансового аналізу: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с.

35. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Підручник Київ : КНЕУ, 2019. 351 с.

36. Тисячна Ю.С. Методичні підходи до оцінки якості кредитного портфеля банку. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 278 – 283.

37. Хорошун В.В., Василенко М.Б. Формування інвестиційної стратегії підприємства. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020» : у 5 т. / Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Т.5. 280 с.

38. Хорошун В.В., Василенко М.Б. Моделі оцінки ефективності управління персоналом підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін», 16 квітня 2021 р., Київ. URL: <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/2305/>

39. Хорошун В.В., Василенко М.Б. Управління персоналом підприємства на базі інформаційної моделі. Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (27-28 травня 2021 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний навчально-науковий інститут, 2021. С. 110-112.