

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

РУДОМАНОВОЇ АНАСТАСІЇ ІГОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овчаренко Т.С.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №_ від__травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**
«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
РУДОМАНОВОЇ АНАСТАСІЇ ІГОРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства роздрібною торгівлі»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2023

3. Попередній захист роботи: 01.05.2023 - 03.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління людськими ресурсами підприємства ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

6. Мета і завдання дослідження:

мета - узагальнення теоретичних та практичних засад стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення такого механізму на прикладі ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Завдання:

- 6.1. визначити сутність і види стратегій управління людськими ресурсами;
- 6.2. дослідити методичний інструментарій стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві;
- 6.3. надати організаційно-економічну характеристику управління людськими ресурсами на підприємстві ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;
- 6.4. визначити стратегічний аспект системи управління людськими ресурсами у мережі магазинів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;
- 6.5. провести діагностику організації інформаційного забезпечення процесів управління персоналом в діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;

6.6.запропонувати підходи пропозиції з удосконалення управління персоналом на ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;

6.7. розробити інформаційно-аналітичну систему управління персоналом на підприємстві ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;

6.8. сформуванати стратегії вдосконалення управління людськими ресурсами ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Овчаренко Тетяна Сергіївна

(прізвище, імя, по батькові)

Здобувач освіти

Рудоманова Анастасія Ігорівна

(прізвище, імя, по батькові)

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05-03.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 09.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 10.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	11.05.-15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

Науковий керівник

К.Е.Н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Здобувач освіти

Овчаренко Тетяна Сергіївна

(прізвище, імя, по батькові)

Рудоманова Анастасія Ігорівна

(прізвище, імя, по батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1, Сутність і види стратегій управління людськими ресурсами.....	6
1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «УНІВЕРМАГ «ДИТЯЧИЙ СВІТ».....	31
2.1. Загально-економічна характеристика ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» на ринку роздрібної торгівлі.....	31
2.2. Стратегічний аспект системи управління людськими ресурсами у мережі магазинів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «УНІВЕРМАГ «ДИТЯЧИЙ СВІТ».....	55
3.1. Розробка інформаційно-аналітичної системи управління персоналом на підприємстві ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».....	55
3.2. Формування стратегії вдосконалення управління людськими ресурсами ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».....	63
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	89
АНОТАЦІЇ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стратегічне управління людськими ресурсами є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого бізнесу. Дослідження на цю тему особливо актуальні для підприємств роздрібної торгівлі, які залежать від успіху у взаємодії з клієнтами та конкурентоспроможності на ринку.

Посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі вимагає від компаній швидкої адаптації до мінливих умов і максимально ефективного використання людських ресурсів. Дослідження стратегічного управління людськими ресурсами може допомогти роздрібним торговцям визначити основні виклики, з якими вони стикаються, і розробити ефективні стратегії їх вирішення. Крім того, зростаюча важливість цифрових технологій у роздрібній торгівлі створила нові виклики та можливості для стратегічного управління людськими ресурсами. Дослідження цієї теми може допомогти роздрібним торговцям зрозуміти, як використовувати цифрові технології для оптимізації управління персоналом і підвищення ефективності бізнесу. Таким чином, дослідження стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі є дуже актуальним і має великий потенціал для покращення ефективності бізнесу в умовах дедалі більшої конкуренції та цифровізації.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження проблем управління персоналом на підприємствах проводили різні вчені, такі як Г.Л.Азоєв, І.Н. Герчикова, Ю.Б. Іванов, Н.В. Куденко, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко та ін. О.І. Амоша, Д.П. Богиня, В.М. Геєць, В.М. Гриньков також досліджував різні аспекти автоматизації корпоративного управління персоналом. На сьогодні ще не створено повністю розробленого методичного інструментарію для використання в інформаційних системах управління персоналом. Цей набір інструментів повинен дозволити співробітникам вашої компанії використовувати свої потенційні конкурентні переваги.

Метою дослідження, виконаного в рамках кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних та практичних засад стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення такого механізму на прикладі ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Для цього в дослідженні було поставлено наступні **завдання**:

- визначити сутність і види стратегій управління людськими ресурсами;
- дослідити методичний інструментарій стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику управління людськими ресурсами на підприємстві ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;
- визначити стратегічний аспект системи управління людськими ресурсами у мережі магазинів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;
- провести діагностику організації інформаційного забезпечення процесів управління персоналом в діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;
- запропонувати підходи пропозиції з удосконалення управління персоналом на ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;
- розробити інформаційно-аналітичну систему управління персоналом на підприємстві ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»;
- сформулювати стратегії вдосконалення управління людськими ресурсами ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління людськими ресурсами підприємства ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Предмет дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою дослідження є системний та стратегічний підходи до управління людськими ресурсами, теорії та моделі стратегічного управління, концепції управління персоналом, теорії мотивації праці, теорії лідерства, а також аналітичні методи та інструменти в управлінні персоналом.

Методи дослідження: аналіз науково-методичної літератури та законодавчих актів, що регулюють діяльність у галузі управління персоналом в роздрібній торгівлі; анкетування працівників підприємства з метою виявлення особливостей роботи з персоналом, проблем, що виникають, та пропозицій щодо їх вирішення; спостереження за діяльністю підприємства в галузі управління персоналом, зокрема за процесом планування кадрового потенціалу та розвитку персоналу; метод експертної оцінки, що дозволить отримати професійну думку фахівців в галузі управління персоналом щодо ефективності застосування стратегій управління персоналом в роздрібній торгівлі; метод статистичного аналізу для обробки отриманих результатів анкетування та інших даних дослідження та метод порівняльного аналізу для встановлення спільних та відмінних рис роботи з персоналом в роздрібній торгівлі в порівнянні з іншими галузями.

Інформаційною базою дослідження стали: документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література по темі магістерської роботи. Звітні документи підприємства ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» на українському ринку, за 2019-2022 роки, а також статистичні та нормативні документи підприємств-конкурентів, що знаходяться у вільному доступі.

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 87 сторінок, в тому числі 18 рисунків та 15 таблиць. Список використаних джерел включає 81 найменувань.

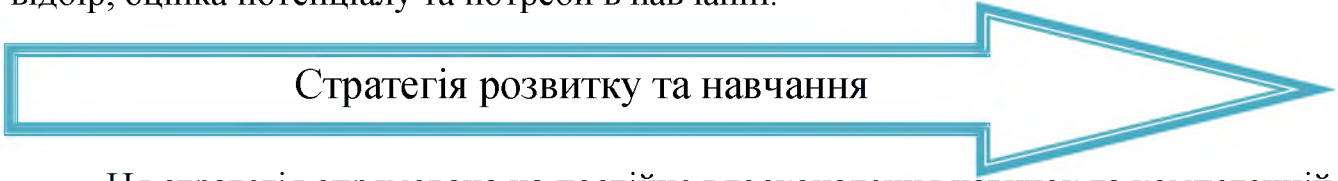
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види стратегій управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації. Його суть полягає в ефективному управлінні та розвитку робочої сили для забезпечення взаємозв'язку між потребами організації та інтересами її працівників. Тому стратегії управління людськими ресурсами спрямовані на оптимальне використання потенціалу та мотивації працівників для досягнення цілей організації.

Основною метою управління людськими ресурсами є забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та організацією, що включає такі аспекти, як підбір і найм, навчання і розвиток, оцінка результатів діяльності, мотивація, утримання і здоров'я працівників, а також управління змінами і конфліктами. Існує кілька типів стратегій управління людськими ресурсами, залежно від контексту та потреб організації.

Залучати талановитих працівників: Ця стратегія спрямована на залучення найкращих талантів з ринку праці. Вона включає такі елементи, як рекрутинг, відбір, оцінка потенціалу та потреби в навчанні.



Стратегія розвитку та навчання

Ця стратегія спрямована на постійне вдосконалення навичок та компетенцій працівників через навчання та розвиток. Вона включає тренінги, семінари, програми професійного розвитку та відповідні плани кар'єрного розвитку для працівників. Ця стратегія допомагає працівникам бути більш продуктивними, адаптуватися до змін і розширювати свій потенціал.



Стратегія мотивації та винагород

Стратегія утримання та розвитку талантів:Ця стратегія спрямована на створення мотивуючого середовища для працівників, включаючи винагороди, похвалу, бонуси, розширені кар'єрні можливості та баланс між роботою та особистим життям. Це допомагає підвищити задоволеність працівників, зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність.



Стратегія утримання та розвитку талантів

Ця стратегія спрямована на утримання та розвиток ключових талантів в організації. Вона включає плани особистого розвитку, наставництво, програми розвитку лідерства та можливості внутрішнього зростання. Це гарантує, що компанія матиме висококваліфікованих і мотивованих працівників у майбутньому.



Стратегія управління змінами

Ця стратегія спрямована на ефективне управління організаційними змінами та забезпечення позитивного сприйняття їх працівниками. Вона включає комунікацію, навчання, залучення працівників до прийняття рішень та підтримку впровадження інновацій.

Кожна з цих стратегій має унікальну роль і значення в управлінні людськими ресурсами. Ці стратегії можна використовувати окремо або в поєднанні, залежно від потреб і цілей організації.



Стратегія управління людськими ресурсами

Ця стратегія може бути адаптовані до кожної конкретної організації з урахуванням характеру, розміру, галузі та стратегічних цілей організації.

Важливим аспектом управління людськими ресурсами є постійний моніторинг та оцінка ефективності обраної стратегії. Організації повинні визначити ключові показники ефективності, які відображатимуть досягнення

цілей управління людськими ресурсами. Це дозволить їм своєчасно виявляти проблеми і, за необхідності, коригувати стратегії управління.

Управління людськими ресурсами - це складний процес, який вимагає збалансування інтересів організації та її працівників. Ефективна стратегія управління розвиває відносини між організацією та її людськими ресурсами, підвищує продуктивність і задоволеність працівників, а також забезпечує довгостроковий успіх і стійкість організації на ринку.

Тому ретельне планування, виконання та оцінка стратегій управління людськими ресурсами мають вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Узагальнюючи підходи до визначення інформаційного простору, слід зазначити, що більшість з них надаються для об'єктів макрорівня (країни, ринки) або використовуються лише в контексті інформаційних технологій та програмних продуктів. Російські науковці виступають за створення єдиного інформаційного простору, наголошуючи на необхідності задоволення інформаційних потреб суспільства і кожного його суб'єкта з метою підвищення ефективності соціально-економічних процесів, і пропонують розуміти його як "єдине інформаційно-технологічне середовище, що включає в себе обчислювальну техніку, інформацію, комунікації, продукти, послуги, фахівців, користувачів, документообіг, бази даних тощо". [54]

Вчені підкреслюють глобальний характер інформаційного простору, що охоплює як об'єкти, так і суб'єкти інформаційного простору. Однак для мезо- та мікрорівня зміст інформаційного простору потребує адекватного опису на макрорівні. Зіткнувшись з необхідністю визначення інформаційного простору як предмета діяльності, інжинірингові компанії, інтегратори інформаційних систем і технологій запропонували визначати інформаційний простір як "сукупність банків і баз даних, технологій їх ведення і використання, систем зв'язку, що функціонують за єдиними принципами і забезпечують інформаційну взаємодію організацій і задоволення їх інформаційних потреб" [52].

Такий підхід до ідентифікації інформаційного простору відображає необхідність визначення об'єкта управління та напряму інформаційного впливу.

Для забезпечення інформаційної підтримки управління розвитком людських ресурсів пропонується визначити інформаційний простір як сукупність інформаційних ресурсів, баз даних, знань і методів організації, які допомагають приймати управлінські рішення щодо розробки, проектування, реалізації та моніторингу проектів. Основними складовими інформаційного простору управління розвитком людських ресурсів підприємства є

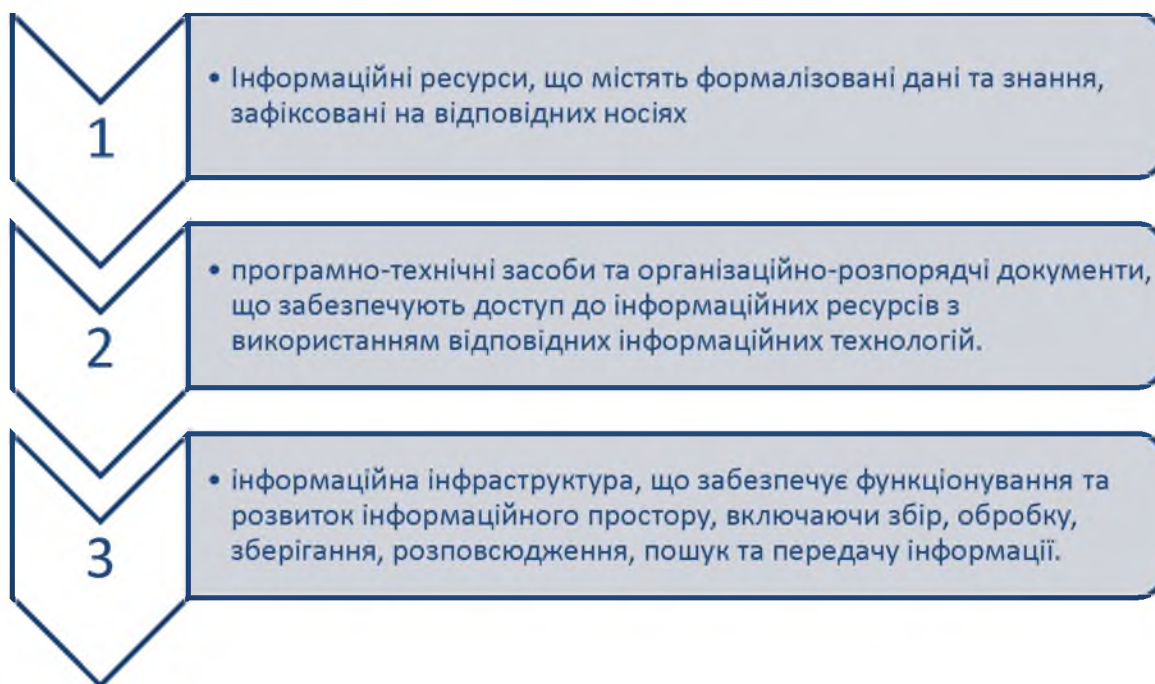


Рис.1.1.1. Складові інформаційного простору управління розвитком людських ресурсів підприємства [32]

Організація інформаційного простору в такий спосіб прискорює управлінські операції та покращує управлінські можливості, що сприяє довгостроковому успішному розвитку співробітників компанії. Формування та формалізація інформаційного простору здійснюється (рис.1.1.2):

Ці заходи сприяють ефективному управлінню розвитком персоналу і забезпечують високий рівень конфіденційності та захисту інформації.

При розробці системи інформаційного забезпечення управління розвитком персоналу в компанії необхідно визначити інформаційний простір як область, де формуються різні інформаційні потоки, що забезпечують актуальну, повну і

достовірну інформацію про процеси цілеспрямованих і незворотних змін у складі і взаємозв'язках (структурі).



Рис.1.1.2. Складові формування та формалізація інформаційного простору підприємства [32]

Стандартним підходом до формалізації інформаційних потоків в управлінні людськими ресурсами є їх класифікація за джерелами, однак поділ інформаційних потоків на вхідні та вихідні є умовним. Відповідно до принципів і стандартів корпоративного управління, до вхідних інформаційних потоків належить інформація про середовище, в якому функціонує і розвивається компанія. Ця інформація може бути фінансовою та нефінансовою, формальною та неформальною, кількісною та якісною. Вхідна інформація також включає законодавчі та нормативні акти, загальноекономічну та галузеву інформацію, інформацію про діяльність партнерів та конкурентів компанії, статистичні звіти.

Простір управління розвитком талантів також має включати модель відбору та ідентифікації інформаційних потоків, а також принципи та механізми їх обробки, інтерпретації, валідації та використання.

Для структурування елементів інформаційного простору та прийняття управлінських рішень пропонується визначити джерела інформації, споживачів, функціональні підсистеми та пов'язані з ними зовнішні та внутрішні інформаційні потоки.

Для формалізації процесу створення інформаційного простору для управління розвитком талантів важливо враховувати такі аспекти

1. стратегічний напрям: визначення мети створення інформаційного простору та формування потреби в інформації, яка може сприяти створенню нової цінності через отримання нових знань.

2. інноваційний процес: активізація процесу виявлення інформації, перетворення її на знання, створення нових знань та обмін ними для створення корпоративних знань.

3. Комунікаційні прогалини: Виявлення комунікаційних прогалин, які перешкоджають ефективному обміну інформацією в організації. Важливо знайти причини цих прогалин, визначити проблемні області та діагностувати управлінські проблеми. Це прискорить процес використання наявних знань в організації та збільшить кількість знань, формалізованих як інтелектуальний продукт підприємства.

4. управлінський підхід: полягає в застосуванні управлінського підходу до створення інформаційного простору, включаючи планування, організацію, контроль і забезпечення ресурсами. Важливо розробити стратегії, структури та процеси, що забезпечують ефективне функціонування інформаційного простору.

5. Культура знань: Створення корпоративної культури, яка сприяє збереженню, поширенню та використанню знань. Важливо підтримувати дружню атмосферу для обміну інформацією та знаннями між співробітниками.

Цей аспект допомагає створити ефективний інформаційний простір для управління розвитком талантів, що сприяє отриманню нових знань та ефективному обміну інформацією і сприяє підвищенню інтелектуального потенціалу компанії.

Існує й інший підхід до стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства - розробка кадрової стратегії. Її цілями є

- поліпшення репутації підприємства; вивчення атмосфери в організації;
- аналіз перспектив розвитку потенціалу трудового колективу; попередження причин звільнення працівників. До основних складових відносять планування потреб у робочій силі, навчання та підвищення кваліфікації, систему регулювання соціально-трудова відносин, оплату праці [14].

Оскільки терміни "працівник" і "персонал" використовуються для характеристики всієї сукупності працівників підприємства, то кадрова стратегія і стратегія управління людськими ресурсами є тотожними поняттями. Цей висновок підтверджується тим, що інші дослідники також не розмежовують поняття кадрової стратегії та стратегії управління людськими ресурсами [15].

"Людські ресурси розглядаються як об'єкт інвестування, який може бути не менш важливим і не більш важливим, ніж обладнання, технології тощо.

3. Шершньова [67] стверджує, що у виробничому потенціалі людські ресурси є найбільш активним фактором, завдяки якому виробничий потенціал може адаптуватися до змін і розвиватися. Робочу силу об'єднує з іншими ресурсами те, що вона повинна відповідати вимогам тих напрямів діяльності, які підприємство має і планує розвивати.

В останні десятиліття в постсоціалістичних країнах, в тому числі і в Україні, все більшого поширення набуває ідея про те, що робоча сила компанії - це не просто ресурс, а людський капітал, найбільш активна і цінна структурна складова сукупного капіталу. Більшість дослідників розуміють людський капітал як накопичені продуктивні здібності, знання, кваліфікацію, здоров'я, мотивацію, мобільність тощо індивідів, які використовуються у трудовій діяльності та приносять дохід. Власниками людського капіталу є працівники.

Це вимагає переходу від поточного управління людськими ресурсами до стратегічного управління, зміни філософії управління персоналом. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає довгострокові цілеспрямовані дії,

спрямовані на формування і розвиток продуктивних здібностей працівників та ефективне їх використання для отримання компанією конкурентних переваг.

У сучасному високо конкурентному середовищі впровадження стратегічного управління людськими ресурсами стало нагальним завданням.

Щоб сформувати робочу силу, яка є високопродуктивною та має здатність ефективно взаємодіяти в трудовому колективі, потрібен час. Тому, крім удосконалення поточного управління людськими ресурсами, впровадження стратегічного підходу дозволить сформувати якісний капітал підприємства та об'єднати всю кадрову діяльність для реалізації конкурентної стратегії підприємства. Це також вимагає відповідного інформаційного та програмного забезпечення.

Стратегії, що використовуються в управлінні людськими ресурсами, поділяються на нормативні, довідкові, методичні, облікові, що базуються на матеріалах первинного обліку, а також звітності, представленої в узагальненому вигляді [31].

Вплив інформації та інформаційних технологій на розвиток економіки України настільки великий і значний, що в рамках теорії і практики інформація виділяється як самостійний ресурс, фактор виробництва, а інформаційна політика розробляється і реалізується органами державної влади та місцевого самоврядування. Стратегії вивчаються і аналізуються як основа розвитку товарних відносин і всього комплексу соціально-економічних сфер з точки зору товарних, стратегічних ресурсних та інформаційних відносин [37].

Фактори, що впливають на вибір тієї чи іншої стратегії управління людськими ресурсами, включають

1. Організаційна культура: Кожна організація має унікальну культуру, яка визначається її цінностями, переконаннями та нормами. Стратегія управління людськими ресурсами повинна бути сумісною з організаційною культурою, щоб забезпечити внутрішню гармонію та допомогти залучити й утримати працівників, які поділяють ці спільні цінності.

2. *Стратегічні цілі організації:* Кожна організація має власні стратегічні цілі та завдання. Стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на досягнення цих цілей і відповідати стратегічному напрямку розвитку організації. Наприклад, якщо організація має стратегію розвитку нових ринків, кадрова стратегія може бути спрямована на найм та розвиток працівників з відповідними навичками та знаннями.

3. *Розмір та структура організації:* Розмір і структура організації також впливають на вибір кадрової стратегії. Більші організації можуть мати більш розвинені системи управління людськими ресурсами, включаючи спеціалізовані відділи кадрів та програми навчання і розвитку. У менших організаціях стратегії управління можуть бути більш гнучкими та інтегрованими в загальний управлінський процес.

4. *Зовнішнє середовище:* Зовнішні фактори, такі як ринок праці, конкуренція, законодавство та соціокультурні тенденції, також впливають на вибір стратегій управління людськими ресурсами. Наприклад, якщо на ринку праці існує висока конкуренція за талановитих фахівців, стратегії управління можуть бути спрямовані на залучення та утримання таких працівників за допомогою привабливої компенсації та кар'єрного розвитку.

5. *Технологічні зміни:* Технологічний прогрес може впливати на стратегії управління людськими ресурсами. Наприклад, впровадження автоматизованих систем може вимагати перепідготовки працівників або найму професіоналів з іншими навичками. Ваша стратегія управління повинна враховувати ці технологічні зміни та сприяти адаптації працівників до нових вимог.

Варто також зазначити, що стратегії управління людськими ресурсами можуть бути комбінованими і будуть змінюватися залежно від ситуації та етапу розвитку організації. Важливо, щоб обрані стратегії були гармонійними, взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення стратегічних цілей організації та задоволення потреб працівників. Управління людськими ресурсами - це процес безперервного вдосконалення, який аналізує, коригує та оновлює стратегії у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Вирішуючи проблему формування методологічних засад управління людськими ресурсами на підприємстві, зокрема, розробки концептуальних засад інформаційного забезпечення цього процесу, вважаємо за необхідне зробити наступні висновки.

У сучасному гіпердинамічному середовищі одним із шляхів забезпечення сталого розвитку підприємств є процес розробки та впровадження незворотних якісних змін у системі управління людськими ресурсами підприємства для забезпечення довгострокового успіху підприємства. З метою посилення управління розвитком та забезпечення ефективної інформаційної підтримки процесу розвитку пропонується ідентифікувати інформаційний простір підприємства, під яким розуміється сукупність інформаційних ресурсів, баз даних, знань і методів організації, для забезпечення прийняття управлінських рішень щодо визначення напрямів розвитку персоналу, розробки, реалізації та моніторингу відповідних проектів. Основними складовими інформаційного простору управління розвитком персоналу є інформаційні ресурси, засоби інформаційної взаємодії в організації та інформаційна інфраструктура.

1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві

"Стратегічне управління людськими ресурсами" містить різноманітні підходи, методи, моделі та інструменти, які допоможуть організаціям досягти своїх стратегічних цілей за допомогою ефективного управління людськими ресурсами. Деякі з цих інструментів включають:

Таблиця 1.2.1.

1. Аналіз кадрового потенціалу:	Цей інструмент допоможе вам оцінити наявний кадровий потенціал вашої організації, визначити сильні та слабкі сторони ваших співробітників, а також виявити ключових професіоналів і потенційних лідерів. Він
---------------------------------	--

	допоможе вам визначити потреби розвитку ваших співробітників і спланувати стратегію навчання та розвитку.
2. Планування робочої сили	Цей інструмент використовується для визначення потреби в робочій силі на різних рівнях організації та в різних функціональних групах. Він допомагає забезпечити потрібну кількість та якість робочої сили, передбачити зміни в потребах організації, а також розробити стратегії залучення та утримання талантів.
3. Модель компетенцій	Ця модель визначає компетенції, необхідні для різних посад і рівнів в організації. Вона використовується для оцінки та розвитку працівників, підбору персоналу та планування кар'єри. Компетенції включають знання, навички, особисті якості та інші аспекти, необхідні для ефективного виконання роботи.
4. Управління талантами:	Цей інструмент спрямований на виявлення, розвиток і утримання ключових талантів для організації. Він включає процес управління наймом, розвиток талантів, планування кар'єри та просування по службі.
5. Оцінка та компенсація:	Цей інструмент використовується для оцінки роботи співробітників, визначення їхнього внеску в організацію та винагороди за результатами. Це допомагає сприяти ефективній роботі, мотивувати та забезпечувати справедливу компенсацію.
Управління змінами:	Цей інструмент включає методи та підходи до управління змінами в організації, особливо щодо працівників. Цей інструмент допомагає підтримувати ініціативи, залучати працівників до змін, розвивати комунікаційні процеси та створювати середовище, сприятливе для змін.

Джерело [5]

Управління людськими ресурсами базується на таких принципах:

- науковий підхід, демократичний централізм, системність та єдиноначальність;
- поєднання індивідуального та колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального та цільового управління;
- контроль за виконанням прийнятих рішень [18, с. 12].

Методи управління людськими ресурсами - це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління людськими ресурсами поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.2.1)..

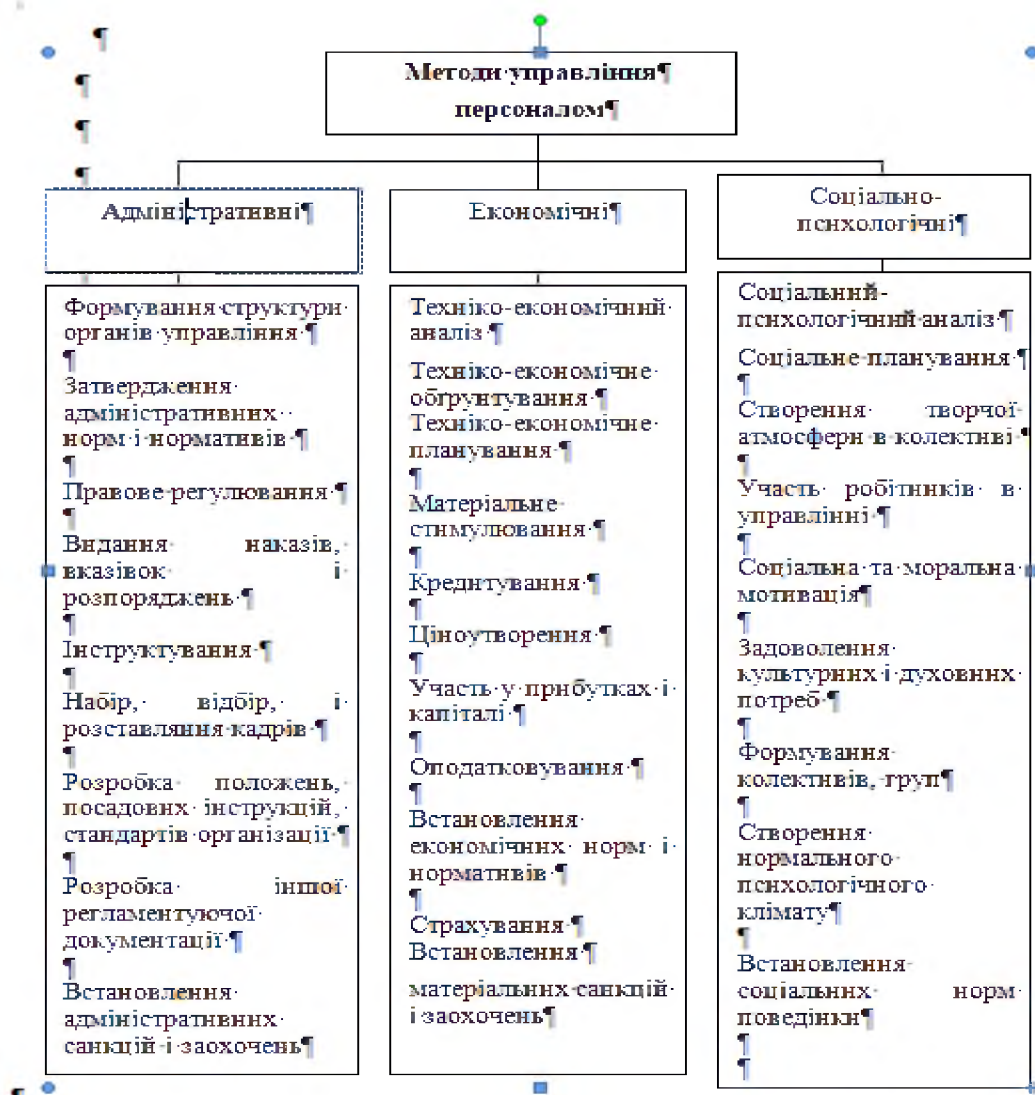


Рис. 1.2.1. Система методів управління людськими ресурсами в організації [15]

Так, з точки зору системного аналізу управлінської діяльності, залежно від стадії процесу управління, можна виділити 4 групи методів: підготовчі методи, методи прийняття, організаційні методи, методи контролю за виконанням управлінських рішень [15]. За характером впливу на виконавця виділяють 4 основні види методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи управління

Економічні та соціально-психологічні методи є непрямими за характером управлінського впливу: автоматичної дії цих методів не можна очікувати, а силу їхнього впливу на кінцевий результат важко визначити.

Економічні методи передбачають матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Вони базуються на використанні економічних механізмів управління.

Адміністративний метод, або метод владної мотивації, є одним із різновидів методів управління. Він ґрунтується на праві, правопорядку, підпорядкуванні вищим посадовим особам і є обов'язковим для виконання. Застосовується для створення механізмів примусу з метою захисту інтересів суспільства, держави, особистості, реалізації прав і обов'язків керівників, підтримання службової дисципліни, забезпечення виконання працівниками своїх обов'язків.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні соціальних механізмів управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби тощо). Специфіка цих методів полягає у значній ролі використання неформальних чинників, інтересів окремих осіб, груп, колективів у процесі управління людськими ресурсами [30].

Залежно від характеру впливу на виконавця розрізняють методи прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу, а саме

- Адміністративні;
- матеріального та морального стимулювання.

Адміністративні методи орієнтовані на поведінкові мотивації, такі як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання індивіда працювати в конкретній організації, культура праці. Ці методи впливу відрізняються прямим характером впливу: всі нормативно-правові та адміністративні акти підлягають примусовому виконанню. Адміністративні методи характеризуються дотриманням правових норм, що діють на певному рівні управління, а також актів і розпоряджень вищих органів управління.

Залежно від обсягу охоплення, методи адміністрування поділяються на

- Загальні (наприклад, співбесіди, аналіз результатів діяльності, тестування тощо);

- Спеціальні (організація трудової діяльності тощо). Методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації широко використовуються при прийнятті управлінських рішень та реалізації програм. Засобами такої мотивації є посадові оклади, заробітна плата, винагорода тощо. [29].

Для забезпечення стабільності організаційних зв'язків і виконання управлінських завдань в управлінні людськими ресурсами використовується командний метод. Цей метод виражається через видання різних документів: наказів, планів, інструкцій та інших актів управління.

Методологія управління людськими ресурсами включає вивчення природи персоналу як об'єкта управління, процесу формування поведінки працівників, що відповідає цілям і завданням організації, а також методів і принципів управління людськими ресурсами. Ця методологія допомагає організаціям ефективно управляти своїми людськими ресурсами, розвивати їх потенціал і досягати стратегічних цілей.

Таким чином, нормативні методи використовуються в управлінні людськими ресурсами як один з інструментів створення стійких організаційних відносин, тоді як методології управління людськими ресурсами визначають загальні принципи і підходи до управління людськими ресурсами в організаціях.

Навички управління людськими ресурсами включають набір, відбір та наймання працівників, оцінку роботи, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління діловою кар'єрою та професійним розвитком, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку організації, а також звільнення працівників. Сюди ж слід віднести взаємодію менеджерів організації з профспілками та службами зайнятості, а також питання управління безпекою персоналу [29].

Механізм управління людськими ресурсами на підприємстві включає різні державні та громадські організації:

- Місцева державна адміністрація;
- профспілкові органи, через які адміністрація підприємств, організацій та установ контролює дотримання прав працівників;
- організації та підприємства, які визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства [40].

Існує багато методів управління людськими ресурсами, доступних організаціям. Нижче наведені деякі з найбільш поширених методів

1. Набір та відбір: цей метод передбачає процес залучення та відбору нових працівників. Він може включати розміщення вакансій, оцінку резюме, співбесіди, тестування та перевірку рекомендацій. Мета полягає в тому, щоб залучити потрібних працівників з потрібною кваліфікацією для задоволення потреб вашої організації.

2. Оцінка ефективності: Цей метод використовується для вимірювання та оцінки ефективності роботи працівника. Він може включати систему ключових показників ефективності (KPI), регулярні огляди ефективності, 360-градусний зворотний зв'язок, бесіди з оцінювання ефективності тощо. Цей метод допомагає визначити сильні та слабкі сторони ваших співробітників і прийняти рішення щодо їхнього розвитку та мотивації.

3. Навчання та розвиток: Цей метод спрямований на покращення навичок, компетенцій та знань працівників. Він може включати тренінги, семінари, вебінари, внутрішнє наставництво, програми розвитку лідерства та навчання на робочому місці. Мета - покращити професійні здібності працівників та адаптуватися до організаційних змін.

4. Мотивація та винагороди: Цей метод спрямований на створення мотиваційного середовища, яке заохочує працівників до досягнення бажаних результатів. Він може включати систему винагород і заохочень, таких як фінансові бонуси, кар'єрне просування, привілеї та пільги, визнання та похвала за

результати роботи. Цей метод допомагає утримувати талановитих працівників, підвищувати задоволеність роботою та продуктивність.

5. Управління конфліктами: Цей метод використовується для вирішення конфліктів і розбіжностей між працівниками або командами. Він може включати техніки вирішення конфліктів, медіацію, комунікацію та тренінги з побудови команди. Мета - забезпечити сприятливе робоче середовище, в якому панує взаємодопомога та співпраця.

6. Управління змінами: Цей метод спрямований на ефективне управління змінами в організації та підтримку працівників під час процесу змін. Він може включати комунікаційні стратегії для залучення працівників до прийняття рішень, навчання та підтримку під час впровадження нових ініціатив. Такий підхід допомагає успішно впроваджувати зміни та зменшувати опір змінам.

Це лише деякі з методів управління людськими ресурсами, які може використовувати організація; поєднання та вибір конкретних методів залежатиме від потреб, цілей та обставин організації.

Банки даних будуються за допомогою баз даних, кожна з яких є сукупністю даних, організованих за певними правилами, що передбачають загальні принципи опису, збереження тощо.

Розробка інформаційного забезпечення служб управління персоналом накладає ряд організаційно-методичних вимог: раціональне укрупнення обробки інформації з мінімальним дублюванням інформації в інформаційній базі, зменшення кількості документальних форм, можливість машинної обробки інформації, що міститься в документах і полях, необхідна повнота інформаційного забезпечення, що дозволяє користувачам різних рівнів отримувати інформацію з різним ступенем деталізації.

У зв'язку з цим можна використовувати розроблену комп'ютерну програму "Кадри".

Концепція управління персоналом - це система організаційно-практичних підходів до розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління людськими ресурсами, а також теоретико-

методологічних перспектив формування механізмів їх реалізації в конкретних функціональних умовах функціонування організації [31].

Вона включає в себе:

- Розробку методології управління людськими ресурсами;
- формування системи управління людськими ресурсами та розвиток навичок управління людськими ресурсами.

У багатьох організаціях формується система управління людськими ресурсами, яка об'єднує всі підрозділи, пов'язані з людськими ресурсами, під єдиним керівництвом заступника директора з управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами - багатогранний і дуже складний процес, що має специфічні особливості та закономірності, знання якого необхідне керівникам і фахівцям сучасного виробництва, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для забезпечення безперервного підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці [13].

В умовах переходу до ринкової економіки управління людськими ресурсами має набути системного і завершеного характеру, ґрунтуватися на комплексному вирішенні кадрових проблем, впровадженні нових форм і методів існуючої кадрової роботи та їх удосконаленні.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає цілісний і взаємопов'язаний розгляд організаційних, економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, виховних та інших аспектів, в яких вирішальну роль відіграють соціально-економічні фактори.

Системний підхід відображає розгляд взаємозв'язку окремих аспектів управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні методів їх досягнення, створенні відповідних механізмів управління, що забезпечують комплексне планування, стимулювання організації і системи роботи з виробничим персоналом [9].

Персонал є ключовим елементом системи управління і може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники організації є об'єктом управління, оскільки вони є основною продуктивною силою і невід'ємною

складовою виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл і використання персоналу є важливим елементом системи управління.

Персонал є ключовим елементом у системі управління, він може одночасно бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Працівники організації є об'єктом управління, оскільки вони є основною продуктивною силою і невід'ємною складовою виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів у виробництві є основним завданням управління людськими ресурсами і вважається аналогом управління матеріальними ресурсами.

Водночас, трудові ресурси - це складний комплекс індивідуальних характеристик і рис, в якому важливу роль відіграють соціальні та психологічні аспекти. Люди, які складають робочу силу, мають свої власні особистості, мотивації, потреби, цінності та інші психологічні характеристики, які впливають на їхню продуктивність і поведінку. Тому управління людськими ресурсами повинно враховувати соціально-психологічні аспекти та особистісні характеристики працівників.

Однією з головних особливостей управління людськими ресурсами є те, що працівники можуть бути як об'єктами, так і суб'єктами управління. Професіоналізм, мотивація, креативність та ініціативність працівників впливають на ефективність управління. Тому управління людськими ресурсами має враховувати цю здатність працівників брати активну участь в управлінському процесі та сприяти його розвитку.

Управління людськими ресурсами здійснюється в процесі виконання певних цільових завдань і включає такі основні етапи та функції

- визначення цілей та ключових напрямків роботи з персоналом;
- постійне вдосконалення системи управління персоналом на виробництві
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей
- організація роботи з реалізації прийнятих рішень;
- координація та контроль за виконанням запланованих заходів [10].

Сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом укладається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є наступні.

Серед них

- а) підсистема аналізу, планування та прогнозування персоналу;
- б) підсистема добору, розстановки, оцінки та безперервного навчання персоналу
- в) підсистема раціонального використання персоналу у виробництві.

Складність і багатогранність управління людськими ресурсами вимагає багатоаспектного підходу до цього важливого питання.

Розрізняють такі аспекти управління людськими ресурсами

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, характеристики обладнання та технологій, що використовуються у виробництві, умови виробництва тощо)
- організаційно-економічний (включає питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу працівників, матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією офісу тощо)
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення в управлінні персоналом, здійснення різноманітних соціологічних та психологічних процедур при виконанні службових обов'язків);
- педагогічна (включає вирішення проблем, пов'язаних з навчанням персоналу, наставництвом тощо) [16].

Основою системи управління людськими ресурсами є кадрова політика, яка поділяється на три частини.

Основою системи управління людськими ресурсами є кадрова політика - довгострокова лінія вдосконалення персоналу, генеральний напрям кадрової роботи, який визначається найважливішими і основними положеннями та орієнтирами, вираженими в стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, яка підпорядкована вирішенню бізнес-цілей компанії через оптимальне використання і розвиток персоналу.

Ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору і розстановки кадрів відповідно до їх особистих і професійних якостей. Цей принцип, покладений в основу кадрової політики, передбачає

- Забезпечення спадкоємності в кадровому складі шляхом систематичного добору і навчання нових працівників;
- забезпечення умов для постійного вдосконалення ділових якостей працівників; та
- чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами
- забезпечення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;
- поєднання довіри до персоналу з перевіркою результатів його діяльності [14].

Система управління людськими ресурсами організації - це система, в якій реалізуються функції управління людськими ресурсами.

Система управління людськими ресурсами включає різні підсистеми, які виконують функції щодо ефективного управління людськими ресурсами.

1. Підсистеми загального та лінійного управління: в тому числі організаційні керівники, заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, керівники, наглядачі. Забезпечує управління в масштабах організації та окремими підрозділами.

2. Підсистема кадрового планування та маркетингу: включає кадрову політику та розробку стратегії управління людськими ресурсами, аналіз потенціалу робочої сили, аналіз ринку праці, планування робочої сили, прогнозування потреб у робочій силі тощо.

3. Підсистема управління та обліку персоналу: організація набору персоналу, проведення співбесід, підбір та оцінка персоналу, облік переміщення

персоналу, заохочення та звільнення, професійна орієнтація та раціональне використання персоналу.

4. Підсистема управління виробничими відносинами: аналіз і регулювання групових і особистих відносин, відносин з керівництвом, управління трудовими конфліктами і стресом.

5. Підсистеми забезпечення нормальних умов праці: дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці та навколишнього середовища.

Кожна з цих підсистем має власні визначені можливості та спеціалізується на конкретних завданнях управління людськими ресурсами. Раціональне функціонування всіх підсистем сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами та досягненню стратегічних цілей організації. Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, введення та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантні посади, регулярну оцінку персоналу тощо.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції, як управління мотивацією трудової поведінки, стандартизація та ціноутворення трудових процесів, розвиток систем оплати праці, розвиток форм участі персоналу в прибутку та капіталі. [17].

Підсистема управління соціальним розвитком організовує громадське харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури і спорту, оздоровлення та відпочинок, забезпечує дитячі заклади, управляє соціальними конфліктами і стресами.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої організаційної структури управління, проектування нової організаційної структури управління, розвиток персоналу та формування нової організаційної структури управління.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює вирішення правових питань у трудових відносинах, узгодження

розпорядчих та інших документів з управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, консультування з правових питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції, як ведення кадрового обліку та статистики, інформаційно-технічне забезпечення системи управління персоналом, надання науково-технічної інформації працівникам. [22].

Концепція управління персоналом — система теоретико-методологічних поглядів на розробку механізмів розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом та їх реалізації за певних умов. група. Загальна концепція втілюється через кадрову політику та кадрову практику. Основними цілями управління людськими ресурсами є:

- Формування висококваліфікованої робочої сили, відповідальної за поставлені завдання з сучасним економічним мисленням та розвитком професійної гордості;
- Забезпечення соціальної ефективності колективу. Як цілісна система управління персоналом виконує такі функції:
 - Організаційні – Плануйте потреби в персоналі та джерела.
 - Соціально-економічні - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне об'єднання і використання трудових ресурсів;
 - Репродуктивний - Забезпечення розвитку співробітників.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального кадрового забезпечення, розвитку і мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників, забезпечувати дотримання трудового законодавства при формуванні, інтеграції (стабілізації) та використанні персоналу. Отже, завдання таке:

- Забезпечує підприємства кількістю та якісним персоналом, який їм потрібен сьогодні та в майбутньому.

- Створення рівних можливостей для ефективності праці та розумної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного навантаження протягом усього періоду роботи;
- Задоволення розумних потреб наших працівників.
- Перевіряє відповідність трудового потенціалу, психофізіологічних даних працівника вимогам робочого місця.
- Максимум можливостей для виконання різноманітних завдань на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

Організації включають:

- Кадрове забезпечення – це передбачення структури, визначення вимог, набір і розміщення персоналу, а також укладання контрактів і угод.
- Стабілізація персоналу – це формування банку даних про кваліфікаційний рівень, особисті навички, потреби та результати оцінювання роботи з метою визначення потенціалу кожного працівника для навчання, підвищення кваліфікації та організації затвердження чи звільнення персоналу. .

Функції пов'язані з використанням персоналу, включаючи професійну кваліфікацію і передачу обов'язків співробітників (управління кар'єрою), створення постійних співробітників і робочих місць, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління людськими ресурсами має зосереджуватися на тенденціях і планах організаційного розвитку, досягненні ключових цілей і враховувати такі аспекти: розвиток органів; забезпечення незалежності ринку; самофінансування розвитку відповідних дивідендних компаній; збереження фінансової рівноваги; інтеграція досягнутого.

Вибір стратегії управління людськими ресурсами визначається реальними умовами діяльності підприємства, і можна виділити наступні стратегії.

- Стратегії скорочення витрат на робочу силу. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб залучити більше працівників, коли економічні умови покращуються, і звільнити їх, коли умови погіршуються.

- Стратегії узгодження планів розвитку організації з прогнозами попиту на робочу силу;

- Стратегії забезпечення компаній якісними людськими ресурсами;

- Стратегії додаткових інвестицій у створення умов для раціонального використання, а також навчання та розвитку персоналу. Така стратегія характерна для організацій з високим рівнем розвитку нових напрямків науково-технічного прогресу, які висувають високі вимоги до якості персоналу.

Управління людськими ресурсами є складним і важливим аспектом управління організацією. Це пов'язано з тим, що кадри мають свої особливості і вимагають специфічного підходу. Основними характеристиками, які відрізняють людський капітал від інших ресурсів, є:

1. Інтелект: люди мають власний інтелект, здатність творчо мислити та приймати розумові рішення. Їхні реакції на керівництво емоційні, виражені та мудрі.

2. Розвиток: люди постійно розвиваються та отримують нові навички та знання. Управління людськими ресурсами має сприяти постійному професійному зростанню та розвитку своїх працівників.

3. Довгострокові відносини: Оскільки трудова діяльність однієї людини може тривати тривалий час, відносини між керівництвом і людськими ресурсами базуються на довгострокових відносинах. Це вимагає ретельного планування, розвитку кар'єри та мотивації співробітників.

4. Свідомий вступ: люди свідомо входять в організації з конкретними цілями та мотивацією. Управління людськими ресурсами має враховувати ці цілі та мотивувати працівників для досягнення особистих і професійних цілей.

Враховуючи ці особливості, організації використовують бази даних для організації та управління інформацією про персонал. База даних містить упорядковану інформацію про працівників, навички, кваліфікацію, досвід, роботу

та інші аспекти, які впливають на управління людськими ресурсами. Функції ефективного планування, прийняття рішень і управління людськими ресурсами на основі актуальних даних.

У зв'язку з цим відкриваються принципово нові можливості для використання комп'ютера декількома користувачами, які спільно розробляють і використовують програми та узагальнюють отримані результати. Існує ряд організаційно-методичних вимог до розробки інформаційного забезпечення служб управління персоналом. Доцільна інтеграція обробки інформації в інформаційну базу, зменшення кількості форматів документів; можливість машинної обробки інформації, що міститься в документах і внутрішніх машинних областях; Надмірність надання інформації необхідна для того, щоб користувачі на різних рівнях могли отримувати інформацію з різними рівнями деталізації.

Основою технічного забезпечення системи управління персоналом є комплекс технічних засобів (КТЗ) - сукупність взаємозалежних, інтегрованих керуючих і (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виведення та представлення інформації, а також оргтехніки.

КТЗ повинна забезпечувати вирішення управлінської задачі в задані терміни, з мінімальними затратами праці і вартості, із заданою точністю і надійністю. При використанні КТЗ ефективність функції служби управління персоналом полягає в підвищенні продуктивності праці обслуговуючого персоналу і, що більш важливо, у наданні більш повної та точної інформації.

У зв'язку з цим, ефектом від використання КТЗ в кадрових службах є не скорочення адміністративних і операційних витрат (особливо на обслуговуючий персонал), а більша частка загальної служби та окремих відділів.

Розділ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «УНІВЕРМАГ «ДИТЯЧИЙ СВІТ»

2.1. Загально- економічна характеристика ПАТ «УНІВЕРМАГ «ДИТЯЧИЙ СВІТ» на ринку роздрібно́ї торгівлі

ВАТ «Універмаг Дитячий світ» працює в сфері діяльності – торгівля дитячими товарами: одяг, іграшки. Голова правління – Полутова Світлана Григорівна. Статутний фонд ВАТ «Універмаг Дитячий світ» становить 2,707 млн. грн. ТЦ «Універмаг «Дитячий світ» розташований у Дарницькому районі Києва по вулиці Малишко.

Початком створення універмагу «Дитячий світ» стала подія коли Київська міська Рада прийняла рішення про відкриття спеціалізованого торговельного підприємства із продажу товарів для дітей.

Новий будинок універмагу побудований в Дніпровському районі, поруч зі станцією метро Дарниця. На 5 рівнях будинку універмагу розташована 21 товарна секція в яких представлено більше 100 тис. найменувань товарів.

Основним напрямом діяльності універмагу є постійна роздрібна торгівля товарами широкого вжитку й надання різноманітних додаткових послуг покупцям. На початку 2010 р. в універмазі їх надавалося близько 40 видів.

В універмазі реалізуються практично всі групи товарів необхідні для всієї родини. Представлено можливість придбати від дитячих підгузників, іграшок, одягу та взуття до сучасної техніки та комп'ютерів. При цьому в першу чергу особлива увага приділяється дитячої асортиментній продукції. З цією метою на додатковому поверсі універмагу створена найбільша в Україні секція для продажу дитячих іграшок з усіх країн світу. Працюють великі спеціалізовані секції із продажу товарів для немовлят, школярів, канцелярських товарів, а також послуги: дитяче кафе, зали ігрових автоматів, прокат дитячих автомобілів, інше.

У секціях універмагу постійно відбуваються акції по зниженню роздрібних цін на товари, презентації товарів-новинок, виставки-продажу окремих груп товарів, демонстрації сезонних моделей одягу.

БАТ «Універмаг Дитячий світ» – це не просто магазин, в якому можна придбати майже все, а це комфортна зона відпочинку з унікальним кафе «Острів скарбів», де «Капітан з Папугою» зустрічають відвідувачів і відправляють в безмежний простір віртуальних ігор та учбових програм розважального комплексу - «Диво Клуб», безмежна кількість товарів – більше 24000 видів та 55000 моделей одягу, взуття, канцтоварів, іграшки, сувенірів, біля 40 видів послуг для населення. В звичайні робочі дні універмаг відвідують біля дванадцяти тисяч покупців, а в вихідні дні їх кількість збільшується в декілька разів.

Щорічно перед початком нового навчального року, організовується проведення шкільного базару, де представлено більше 1000 моделей взуття та шкільної форми, 10000 видів канцтоварів, 1000 видів портфелів, ранців, спортивних сумок. Покупці залишають магазин задоволені, тому що якісне та кваліфіковане обслуговування притаманне колективу універмагу. Також удосконалюється зовнішній простір для покупців. Змонтовано п'ять чудових та бездоганних динамічних вітрин, які притягують як магнітом кожну людину, і молоду і літню, своїми казковими персонажами та мелодійними піснями. В універмазі створений клуб лояльного покупця «Перший крок дитинства». З 2019 року його заснування по сьогоднішній день нараховує більше шести тисяч учасників клубу, які мають дисконтну 5% картку і можливість придбати необхідні речі для немовлят, іграшки, одяг та взуття для дітей віком до 10-ти років. В універмазі "Дитячий світ" представлений широкий асортимент, понад 500 000 видів товарів відомих виробників та торгових марок. Ефективний спосіб посилення літніх груп у ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» – впровадження новинок, які завжди привертають увагу потенційних покупців.

Чисельність працівників ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» станом на 2023 р. налічує 235 осіб. Висока кваліфікація й професіоналізм працівників підприємства підтримується й постійно підвищується шляхом постійного навчання

співробітників. Серед працівників ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» переважають особи з середньо-спеціальною освітою (54 %) та середньою (33 %). Це робітники торгівельної професії, менеджери з продажів. Жінок на підприємстві значно більше, ніж чоловіків. Відсоток переваги коливається і в 2022 р. склав 82,28 % жінок проти 18,72 % чоловіків. Трудові взаємини між роботодавцем і працівниками у ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» визначаються Кодексом законів про працю України.

Розрахунок показників використання персоналу, свідчить про ефективне використання кадрів підприємства. Тенденція підвищення злагожденості співробітників і зниження плинності кадрів свідчать не тільки про ефективну діяльність в сферах, що цікавлять співробітників в управлінні персоналом і роботі, а й про здорову атмосферу в колективі.

Основним для ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» є не просто реалізація продукції, з метою максимального збуту і отримання максимально можливого прибутку, а покращення і удосконалення системи мотивації робітників торгівельної зали та підприємства в цілому, підвищення їх рівня життя і освіти, корпоративної етики і культури підприємства.

Основні техніко-економічні показники по ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за 2019-2022 рр. наведено в таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1.

Основні техніко-економічні показники ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

Показники	По підприємству						
	Од. виміру	Звіт				Відхилення 2022р. від 2021 р.	
		2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в діючих цінах	тис. грн.	69768,4	54915,5	69001,0	66975,0	-2026	-2,94
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	42660,1	31384,2	38439,0	36782,0	-1657	-4,31
3. Валовий прибуток	тис. грн.	15708,5	14449,1	19176,0	19175,0	-1	-0,01
4. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб.	359	275	258	235	-23	-8,91
5. Фонд оплати праці - всього	тис. грн.	6162,5	6999,6	7603,1	9457,4	1854,3	24,39
6. Середньомісячна зарплата 1-го працюючого	грн.	1430,48	2121,09	2455,78	3353,69	897,91	36,56
7. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	17124,15	15950,65	14940,0	14146,5	-793,5	-5,31
8. Середньорічний залишок оборотних коштів	тис. грн.	40929,05	52305,05	49748,0	48347,5	-1400,5	-2,82
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності підприємства	тис. грн.	13210,2	14021,8	17427,0	17351,0	-76	-0,44
10. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	59244,9	49174,8	61710,0	60183,0	-1527	-2,47
11. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (послуг)	коп.	84,92	89,55	89,43	89,86	0,43	0,48
12. Рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	%	21,66	32,07	25,69	29,73	4,04	x
13. Продуктивність праці	тис. грн./чол..	194,34	199,69	267,45	285,00	17,55	6,56
14. Фондовіддача	грн./грн.	3,41	2,87	3,87	3,95	0,08	2,07
15. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	12641,2	14700,8	14801,0	16636,0	1835	12,40

Аналізуючи результати діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за 2019-2022 рр., слід зазначити, що протягом 2021-2022 рр. відмічається зменшення обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в діючих цінах на 2026,0 тис. грн.. (або на 2,94%). При цьому витрати на 1 грн. реалізованої продукції (послуг) збільшились в 2022 р. на 0,43 коп. Прибуток від операційної діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» в 2022 р. теж має тенденцію до зменшення.

Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства протягом 2019-2022рр. має тенденцію до зростання. В 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток на суму 16636,0 тис. грн. В результаті цього в 2022 р. зростання рентабельності продажу продукції в порівнянні із 2021 р. склало 4,04 п. п. (процентних пункти).

Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду значно зменшилась середньооблікова чисельність працюючих: з 359 чол. у 2019 р. до 235 чол. у 2022 р. Зменшення чисельності працюючих призвело до збільшення вартості продукції, що припадає на одного працівника протягом року. Так, в 2022 р., вартість продукції, що припадає на одного працюючого протягом року склала 258,0 тис. грн./чол., що на 6,56% більше ніж у 2021р..

Проаналізуємо фінансовий результат від операційної діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за 2019-2022 рр. **(додаток А).**

Як видно з додатку А, ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» у 2022 р. зменшило прибуток від операційної діяльності у порівнянні з 2021 р. на 76,0 тис. грн.. Такі показники як чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток також мають тенденцію до зниження.

Проаналізуємо рівень витрат на ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», використовуючи фінансову звітність підприємства. Аналіз зміни величини операційних витрат представлена в **додатку Б.**

Як свідчать результати розрахунків, наведених у додатку Б, розмір величини операційних витрат ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» протягом аналізованого періоду має тенденцію до зростання. Так, протягом аналізованого періоду у 2022 рю в порівнянні із 2021 р. сума операційних витрат зросла на 14,0 тис. грн.; у порівнянні із 2019 р. – на 6864,2 тис. грн..

Найбільше на зростання величини операційних витрат в 2022 р. у порівнянні із попереднім періодом вплинуло зростання «Матеріальні витрати» на 153,0 тис. грн., у порівнянні із 2019 р. – на 1699,3 тис. грн. (або на 117,3%). Решта елементів операційних витрат протягом 2021-2022 рр. мають тенденцію до зниження. «Витрати на оплату праці» ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» зменшились на 65,0 тис. грн.. (або на 0,67%). Зростання величини операційних витрат в 2022 р. по статті «Матеріальних витрат» пов'язано із значним зростанням матеріалів, які використовувались для реалізації продукції на ПАТ «Універмаг «Дитячий світ». Оскільки, обсяги реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства протягом 2021-2022 рр. зростають, це відповідно і до зростання витрат на матеріали. Проаналізуємо структуру витрат ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» (рис. 2.1.1.).

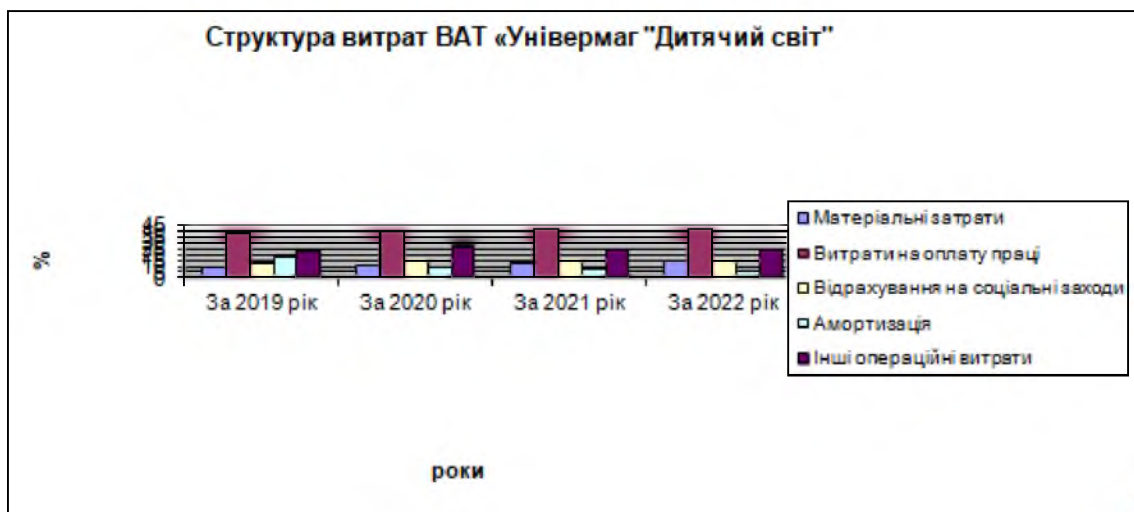


Рис. 2.1 1. Структура операційних витрат ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»
впродовж 2019-2022 рр.*

*Джерело: створено автором на основі [50]

З рис. 2.1.1. видно, що найбільшу частку в структурі операційних витрат ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» займають «Витрати на оплату праці»: 38,2% – у 2019 р., 39,95% – у 2020 р.; 41,31% – у 2021 р. та 41,00% – у 2022 р.

Слід зазначити, що частка цих витрат протягом 2019-2021рр. зростає в загальній структурі операційних витрат підприємства.

При цьому, частка елементу «Амортизація» складає найменшу величину, і протягом аналізованого періоду значно зменшує свою частку. Дане зменшення пов'язано із зниженням вартості основних засобів, структура яких також знижується протягом 2019-2022рр. в структурі активів підприємства. Проаналізуємо ефективність використання окремих видів ресурсів, які використовувало підприємство в своїй діяльності. Аналіз стану основних фондів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» розпочнемо з аналізу активів підприємства.

Активи підприємства та їхню структуру вивчають як з погляду участі у виробництві, так і з погляду ліквідності.

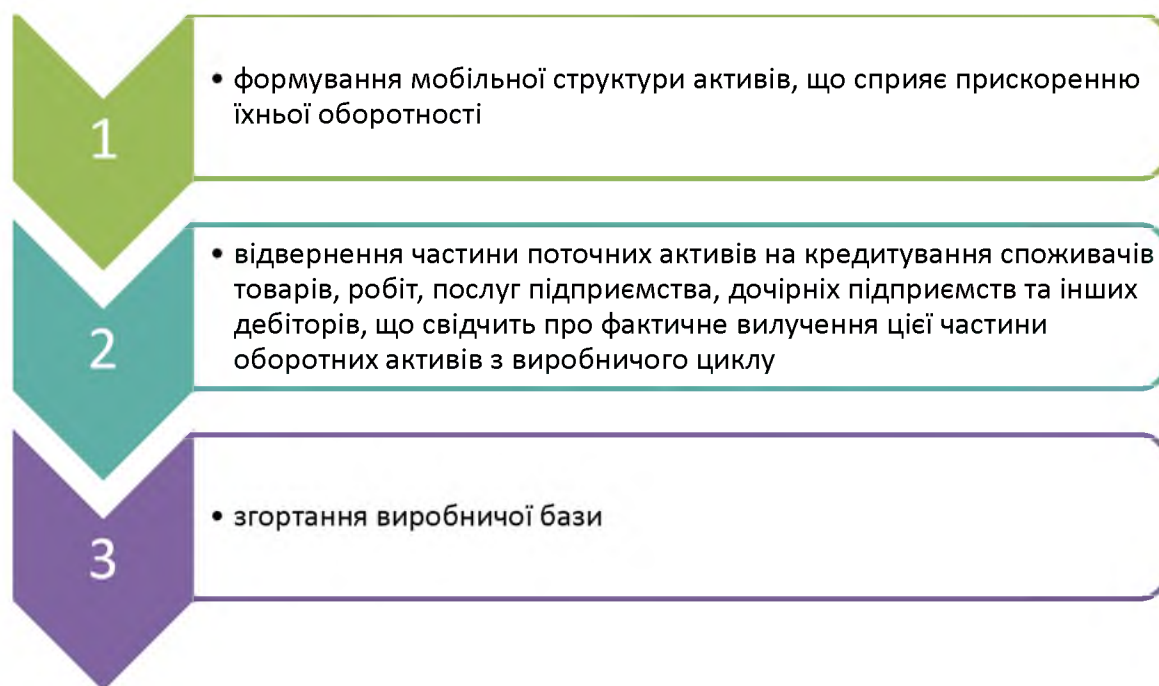


Рис.2.1.2. Зміна структури активів підприємства в бік збільшення частки оборотних активів*

*Джерело: складено автором

Проаналізуємо структуру активів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за 2019-2022 рр. (табл. 2.1.2.). Так, частка оборотних активів у структурі капіталу на кінець 2022 року значно підвищилась з 72,85% – на кінець 2019 р. до 80,64%, що дозволяє підприємству ефективно маневрувати грошовими засобами і підвищує його ліквідність.

Таблиця 2.1.2.

Аналіз структури активів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за 2019-2022 рр.

№ п/п	Показник	Форма №1 код рядка	На початок року		На кінець року		Відхилення	
			Сума тис. грн.	%до валюти балансу	Сума тис. грн.	%до валюти балансу	Сума тис. грн.	% до початку року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2019 рік								
АКТИВ								
1	Необоротні активи	080	18162,2	32,63	16530,9	27,14	-1631,30	-5,49
2.	Оборотні активи	260	37490,7	67,36	44367,4	72,85	6876,70	5,49
3.	Витрати майбутніх періодів	270	4,6	0,01	2,5	0,00	-2,10	0,01
	<i>Валюта активу</i>	<i>280</i>	<i>55657,5</i>	<i>100,00</i>	<i>60900,8</i>	<i>100,00</i>	<i>5243,30</i>	<i>x</i>
2020 рік								
АКТИВ								
1	Необоротні активи	080	16530,9	27,14	15371,0	20,33	-1159,90	-6,81
2.	Оборотні активи	260	44367,4	72,85	60242,7	79,67	15875,30	6,82
3.	Витрати майбутніх періодів	270	2,5	0,00	2,5	0,00	0,00	x
	<i>Валюта активу</i>	<i>280</i>	<i>60900,8</i>	<i>100,00</i>	<i>75616,2</i>	<i>100,00</i>	<i>14715,40</i>	<i>x</i>
2021 рік								
АКТИВ								
1	Необоротні активи	080	15371,0	20,33	14532,0	27,02	-839,00	6,69
2.	Оборотні активи	260	60242,7	79,67	39254,0	72,98	-20988,70	-6,69
3.	Витрати майбутніх періодів	270	2,5	0,00	3,0	0,01	0,50	0,01
	<i>Валюта активу</i>	<i>280</i>	<i>75616,2</i>	<i>100,00</i>	<i>53789,0</i>	<i>100,00</i>	<i>-21827,20</i>	<i>x</i>
2022 рік								
АКТИВ								
1	Необоротні активи	080	14532,0	27,02	13789,0	19,36	-743,00	-7,66
2.	Оборотні активи	260	39254,0	72,98	57441,0	80,64	18187,00	7,66
3.	Витрати майбутніх періодів	270	3,0	0,01	-	-	-3,0	-0,01
	<i>Валюта активу</i>	<i>280</i>	<i>53789,0</i>	<i>100,00</i>	<i>71230,0</i>	<i>100,00</i>	<i>17441,00</i>	<i>x</i>

*Джерело: створено автором на основі [50]

Для оцінки майнового стану підприємства розраховують такі показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства:

1) Коефіцієнт зносу (економічного спрацювання) основних засобів підприємства – від суми нагромадженої амортизації до первісної (переоціненої) вартості відповідних основних засобів:

$$K_{зн.оз}_{кін..2019} = \frac{12724.1}{29254.7} = 0,43 \quad K_{зн.оз}_{кін..2020} = \frac{13523.5}{28894.2} = 0,47$$

$$K_{зн.оз}_{кін..2021} = \frac{14836.0}{29345.0} = 0,51$$

$$K_{зн.оз}_{поч.2022} = \frac{14836.0}{29345.0} = 0,51$$

$$K_{зн.оз}_{кін.2022} = \frac{15864.0}{29648.0} = 0,54$$

Так на кінець 2019 р. цей показник становив 0,43, а вже на кінець 2022 р. – 0,54. Таке значення показника говорить про досить значний знос основних фондів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» і необхідність їх оновлення.

2) Коефіцієнт оновлення основних засобів – показує, яку частину від наявних на кінець звітного періоду становлять нові основні засоби. Розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що надійшли за звітний період, до первісної вартості наявних основних засобів на кінець звітного періоду:

$$Кон.оз\ 2019 = (29254,7 - 29585,0) / 29254,7 = -0,011;$$

$$Кон.оз\ 2020 = (28894,2 - 29254,7) / 28894,2 = -0,012;$$

$$Кон.оз\ 2021 = (29345,0 - 28894,0) / 29345,0 = 0,015;$$

$$Кон.оз\ 2022 = (29648,0 - 29345,0) / 29648,0 = 0,01.$$

Якщо в 2019 р. цей показник мав значення -0,011, то вже в 2022 р. коефіцієнт оновлення основних засобів становив 0,01, а це означає, що в 2022 р. лише 1,0 % від наявних на кінець звітного періоду становлять нові основні засоби.

Ефективність використання основних фондів характеризують два основних показники: фондоддача та фондомісткість. Порівняльний розрахунок

фондовіддачі і фондомісткості основних засобів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» виконано в таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1. 3.
Фондовіддача і фондомісткість основних засобів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

№ п/п	Показники	Значення							Нормативне значення
		2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	Зміна			
						2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2019 р.	
1.	Фондовіддача	3,41	2,87	3,87	3,95	0,08	1,08	0,54	Зростання
2.	Фондомісткість	0,29	0,35	0,26	0,25	-0,01	-0,10	-0,04	Зменшення

*Джерело: створено автором на основі [50]

Так, узагальнюючим показником ефективності використання основних фондів є фондовіддача. У 2022 р. спостерігається зростання фондовіддачі на 0,08 грн., що свідчить про підвищення доходу від реалізації послуг на 0,08 грн. з кожної гривні вкладеної в основні засоби.

Оберненим показником фондовіддачі є фондомісткість, яка зменшилась протягом 2022 р. на 0,25 грн./грн. за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції. Розрахунок показників ефективності використання основних фондів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» свідчить про ефективне їх використання протягом аналізованого періоду. Для аналізу оборотних коштів підприємства проаналізуємо другий розділ активу. Збільшення частки виробничих запасів у структурі активу може бути зумовлене:

- зростання виробничого потенціалу підприємства;
- прагнення захистити грошові активи підприємства від знецінення через інфляцію за рахунок вкладень в товарно-матеріальні запаси;
- через нераціональність обраної економічної стратегії значна частина ліквідних активів прив'язана до запасів, що може привести до низької ліквідності.

За значного збільшення запасів і витрат необхідно встановити, чи не відбувається це збільшення за рахунок необґрунтованого відвернення активів з виробничого обороту, що призводить до збільшення кредиторської заборгованості і погіршення фінансового стану підприємства.

Водночас підприємства можуть і самі брати кредити для забезпечення своєї господарської діяльності, збільшуючи власну кредиторську заборгованість.

У сучасних умовах господарювання, за наявності конкуренції, як невід'ємного елемента ринкової економіки та складнощів з реалізацією продукції, підприємства використовують часткову оплату. Таким чином у підприємства з'являється дебіторська заборгованість.

Протягом 2022 р. загальна сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» зменшилась на 41,0 тис. грн.

Позитивним моментом у роботі ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» є зростання у 2022 р. частки грошових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотних активів (17233,0 тис. грн. – на початок 2022 р. до 40071 ,00 тис. грн. – на кінець 2022 р.).

Таким чином, порівнюючи дані про загальну вартість майна ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» протягом 2019-2022 рр., можна зробити висновок про зростання валюти балансу, що свідчить про підвищення ділової активності підприємства.

Інформація, що подається у балансі, забезпечує фіксацію змін власного та позикового капіталу підприємства. Аналіз динаміки та структури джерел власного і позикового капіталу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» проведемо в **Додатку В**.

Аналіз динаміки та структури джерел капіталу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» показує, що зобов'язання підприємства протягом аналізованого періоду збільшились, передусім у 2022 р. на 828,0 тис. грн.

При цьому їх частка в структурі пасивів зменшилась з 33,79% – на кінець 2021 р. до 26,68% – на кінець 2022 р.. Зростання зобов'язань підприємства в 2022 р. відбулось внаслідок значного зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 2050,0 тис. грн.) та збільшення поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом (на 655,0 тис. грн.).

При цьому, протягом 2022 р. ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» повністю здійснює погашення короткострокових кредитів банків (1500,0 тис. грн.), що значно підвищує його ліквідність і фінансову стійкість.

Отже, аналіз динаміки валюти балансу та його структури ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» показав, що підприємство значно збільшує частку оборотних коштів, а це позначається на рівні показників фінансової стійкості та ліквідності. Зокрема, спостерігається подальше зростання у 2022 р. величини грошей у сумі балансу. Величина власного капіталу аналізованого підприємства є значною величиною за рахунок нерозподілених прибутків, що говорить про низьку ймовірність банкрутства ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», а отже ефективність здійснення інвестицій в розвиток аналізованого підприємства.

Проведемо діагностику платоспроможності та ліквідності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Стабільне фінансове становище підприємства позитивно позначається на здійсненні господарської діяльності. Аналіз фінансової стійкості показує структуру капіталу підприємства за складом і джерелами фінансування, частці власних і позикових коштів в активах підприємства, а також можна відстежити, чи відповідають ці показники оптимальному значенню.

Основною метою аналізу фінансової стійкості є виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємств і пошук шляхів підвищення ліквідності та платоспроможності.

Діагностика фінансової стійкості підприємства має на увазі необхідність оцінки умов, що характеризують картину руху коштів: наявність, спрямованість і сума витрат, забезпеченість грошових витрат власними ресурсами, наявність резервів. З огляду на це особливу увагу приділяють аналізу платоспроможності підприємства, яка є найважливішою ознакою фінансової стійкості.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнюванні активів, згрупованих за рівнем їхньої ліквідності, із сумами зобов'язань за пасивом, згрупованих за термінами їх погашення. Діагностику ліквідності балансу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» здійснено в таблиці 2.1.2.

Ліквідність балансу – це рівень покриття зобов'язань підприємства такими активами, строк перетворення яких на кошти відповідає строкові погашення зобов'язань. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4 \quad (2.1.1)$$

де A1 – найбільш ліквідні активи; A2 – активи, що швидко реалізуються; A3 – активи, що повільно реалізуються; A4 – активи, що важко реалізуються; P1 – найбільш термінові зобов'язання; P2 – короткострокові зобов'язання; P3 – довгострокові пасиви; P4 – постійні пасиви.

Як свідчать результати проведеного аналізу в додатку Г, за підсумками 2022 р. за групою активів і пасивів A2 і P2 спостерігається 10982,0 тис. грн.. платіжного надлишку на кінець періоду, що в поєднанні з тенденцією до збільшення в порівнянні з кінцем 2019 р. (на кінець 2019 р. платіжний надлишок склав 6649,8 тис. грн.) підвищує платоспроможності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» і позитивно впливає на загальний рівень фінансового стану підприємства.

Вищою формою стійкості підприємства є його спроможність розвиватися за умов змінного внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього підприємству потрібно мати гнучку структуру фінансових ресурсів і за необхідності залучати позичкові кошти, тобто бути кредитоспроможним. Проаналізуємо значення коефіцієнтів та їх зміну.

Таким воно може бути за наявності в нього передумов для одержання кредиту і здатності своєчасно повернути позичку з оплатою належних відсотків за рахунок прибутку та інших фінансових ресурсів. Кредитоспроможність тісно пов'язана з фінансовою стійкістю підприємства. Розрахунок основних показників платоспроможності та ліквідності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» наведено в додатку Д.

Позитивним моментом протягом аналізованого періоду є зростання протягом 2021-2022 рр. коефіцієнта покриття, що характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Таким чином протягом 2022 р. ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» у разі необхідності, міг погасити свої зобов'язання на протязі одного року з моменту виникнення такої необхідності.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності протягом 2021-2022 рр. мало тенденцію до збільшення і це є позитивною тенденцією в роботі підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2022 р. становить 2,11, при його значенні 0,95 на кінець 2021 р. Це означає, що 95,0% короткострокових зобов'язань підприємства може бути погашено негайно за рахунок грошових засобів та короткострокових фінансових вкладень. Динаміка зміни цього показника за останні роки є позитивною. Очевидно, що зміна цього показника відбувалась, в основному, за рахунок зростання грошових коштів підприємства та зменшення кредиторської заборгованості.

Важливими для діагностики функціонування підприємства є показники його рентабельності (прибутковості), що в сукупності створюють систему.

Для полегшення використання аналітичних показників у практиці аналізу, розрахунок основних показників ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» на базі бухгалтерської звітності, наведено в таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Показники рентабельності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

№ п/п	Показник	Призначення	Розрахунки				Зміни, п.п
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.	Рентабельність діяльності	Відображає фінансову ефективність використання виробничих доходів підприємства, %	21,77	21,54	22,88	26,62	3,74
2.	Рентабельність продажу	Відображає частку чистого прибутку у виручці від реалізації продукції без ПДВ, %	21,66	32,07	25,69	29,73	4,04
3.	Рентабельність активів	Відображає фінансову ефективність використання майна підприємства, %	21,69	21,54	22,88	26,61	3,73
4.	Рентабельність власного капіталу	Відображає ефективність використання власного капіталу підприємства, %	29,38	26,92	30,67	37,87	7,2

*Джерело: створено автором на основі [50]

Проаналізувавши отримані значення, що наведені в табл. 2.1.4. бачимо рентабельність активів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» у 2022 р. була на 3,73 п.п. (процентні пункти) вищою, ніж в 2021р. До того ж, цей показник перевищує рекомендоване значення (0). Отже, активи ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» використовуються ефективно.

Рентабельність власного капіталу на кінець 2022 р. збільшилась на 7,2 п.п. і показує, що віддача на вкладений власний капітал становить 37,87%. Слід зазначити, що цей показник більше нуля, а це важливо для трудового колективу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», оскільки власний капітал підприємства є цілком законною його власністю. Максимізація цього показника – головне завдання управління підприємством і аналіз показує, що ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» справляється з ним.

Протягом аналізованого періоду значно збільшилась рентабельності діяльності. Рентабельність діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» в 2019 р. становила 21,77 %. В 2022 р. цей показник зріс і склав 26,62%. І з кожним роком цей показник покращує своє значення.

Рентабельність продажу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» також має тенденцію до збільшення. Це говорить про збільшення відносної величини прибутку, одержаного на кожну гривню, що була вкладена у реалізацію кінцевого продукту.

Отже, аналізуючи прибутковість ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», слід відмітити, що за 2022 рік чистий прибуток підприємства зріс на 12,4%, а це досить важливо в умовах фінансової кризи в країні. В цілому, фінансовий аналіз показників свідчить про ефективне ведення господарської діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

2.2. Стратегічний аспект системи управління людськими ресурсами у мережі магазинів ПАТ «УНІВЕРМАГ «ДИТЯЧИЙ СВІТ»

Структура кадрів підприємства характеризується співвідношенням різних категорій працівників у їхній загальній чисельності.

Чисельність працівників ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» станом на 2023 р. налічує 235 осіб. Висока кваліфікація й професіоналізм працівників підприємства підтримується й постійно підвищується шляхом постійного навчання співробітників.

Проведемо аналіз динаміки структури персоналу за кваліфікаційними групами по ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1.

Чисельність працівників ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за кваліфікаційними групами

Кваліфікаційні групи працівників	Спискова чисельність штатних працівників						
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютні, +/-		Відносні, %	
				2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Законодавці	-	-	-	-	-	-	-
Вищі державні службовці	-	-	-	-	-	-	-
Керівники, менеджери	17	18	18	-	+1	-	+5,88
Професіонали, фахівці	39	30	40	+10	+1	+33,33	+2,56
Технічні службовці	8	5	5	-	-3	-	-37,5
Робітники сфери торгівлі та послуг	200	195	165	-30	-35	-15,38	-17,5
Кваліфіковані працівники з використанням інструментів	-	-	-	-	-	-	-
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролю за експлуатацією технічних засобів	3	3	2	-1	-1	-33,33	-33,33
Найпростіші професії	8	7	5	-	-	-	-
Загальна спискова чисельність персоналу	275	258	235	-23	-40	-8,91	-14,55

*Джерело: створено автором на основі [50]

Як бачимо з результатів, отриманих в табл. 2.2.1. загальна спискова чисельність персоналу в 2022р. . порівняно з 2020 р. знизилась на 40 чоловік (14,55 %) (в тому числі за рахунок зниження по кваліфікаційній групі «Робітники сфери торгівлі та послуг» на 17,5 %). Відобразимо наочно вікову структура

персоналу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», (рис. 2.2.1.) станом на 2022 р. – загальна чисельність персоналу 235 чоловік.

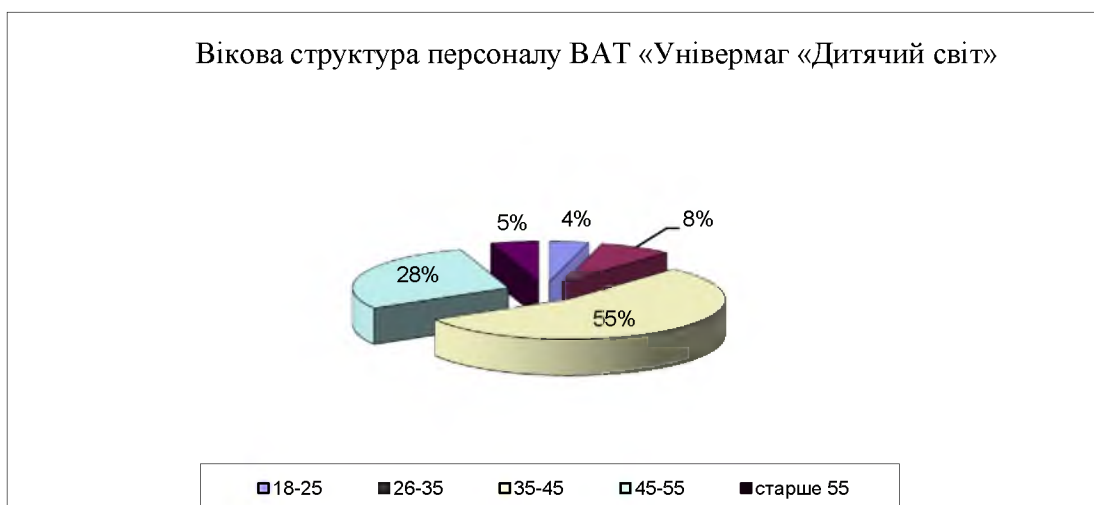


Рис.2.2.1. Вікова структура персоналу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

*Джерело: створено автором на основі [50]

З рис.2.2.1.видно, що серед працівників переважають особи віком від 35-45 років (54 %), та 45-55 років (29 %). Серед працівників є особи з різною освітою, про це свідчить діаграма, зображена на рис. 2.2.2.



Рис.2.2.2. Структура персоналу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за освітою

*Джерело: створено автором на основі [50]

На рис. 2.2.2. видно, що серед працівників ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» переважають особи з середньо-спеціальною освітою (54 %) та середньою (33 %). Це робітники торгівельної професії, менеджери з продажів.

Оцінімо склад кадрів на ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», виходячи із звітних даних підприємства.

Таблиця 2.2.2.

Вихідні дані для оцінки кадрів на підприємстві

Показник	Значення за роками		
	2020	2021	2022
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	275	258	235
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	17	13	12
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	34	22	21
4. Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	32	37	41
5. Кількість працівників, які пропрацювали увесь рік, чол.	224	199	177
6. Жінок	223	216	191
7. Чоловіків	52	42	44
8. Спеціалістів	48	46	26
9. Працівників без вищої освіти	227	212	209

*Джерело: створено автором на основі [50]

Розрахуємо склад кадрів:

Таблиця 2.2.3.

Оцінка кадрів на підприємстві

Показник	Значення за роками					
	2020	%	2021	%	2022	%
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	275	100,0	258	100,0	235	100,0
2. Жінок	223	81,09	216	83,72	191	82,28
3. Чоловіків	52	18,91	42	16,28	44	18,72
4. Спеціалістів	48	17,45	46	17,83	26	11,06
5. Фахівців без вищої освіти	227	82,54	212	82,17	209	88,94

*Джерело: створено автором на основі [50]

Отже, спостерігається тенденція до того, що на підприємстві фахівців без вищої освіти набагато більше, аніж дипломованих спеціалістів. Це визначає специфіка підприємства – більше роботи для фахівців з середньою та середньо-

спеціальною освітою (на посадах продавців, завідуючих складами, вантажниками та приймальниками товару).

Жінок на підприємстві значно більше, ніж чоловіків. Відсоток переваги коливається і в 2022 р. склав 82,28 % жінок проти 18,72 % чоловіків.

ПрАТ «Універмаг «Дитячий світ» – компанія, яка займається продажем товарів (де бренд впливає на додану вартість), яка вимагає набагато більшого в управлінні співробітниками – необхідно знати, що може зробити конкретний співробітник і яку додаткову цінність це може принести. Такий вид менеджменту називається управлінням персоналом. Крім функцій, що використовуються в управлінні персоналом, в нього також входить цілепокладання, оцінка ефективності роботи, стимулювання діяльності співробітників.

Крім функцій управління персоналом, управління людськими ресурсами включає в себе навчання співробітників, набір і розвиток персоналу, мотиваційні заходи, розвиток корпоративної культури, тобто всі функції, які можуть бути використані для людської праці.

Тільки-но керівництво розуміє, що наявних найпростіших засобів обліку персоналу в Excel уже недостатньо, й та інформація, яку треба враховувати, фільтрувати та аналізувати, потребує потужніших інструментів обробки, починається пошук системи автоматизованого управління персоналом. А далі вже все залежить від потреб і можливостей компанії. Але здебільшого середні та великі підприємства орієнтуються на серйозні повнофункціональні продукти – або спеціалізовані, або в складі ERP».

В практиці ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» на даний момент застосовується інформаційна система «ABD» – інформаційна система української фірми «ИНЕК».

Водночас фахівці з управління персоналом ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» зазначають, що нинішня „ABD” непогано обслуговує управлінням кадрами й значною мірою управлінням персоналом, однак повномасштабна автоматизація управління людськими ресурсами їй поки що не до снаги. «Ідеальна» ситуація, коли HRM-система, вона тісно пов'язана з автоматизованою системою

фінансового та управлінського обліку, і виходячи з переліку завдань, підприємство саме визначає людські ресурси, необхідні для її реалізації.

Основні функції системи автоматизованого управління персоналом, що забезпечуються наявною системою („ABD”).

- ведення документації з кадрових питань;
- планування використання робочої сили;

Проте керівництво вимагає від відділу управління персоналом ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» автоматизованого виконання таких функцій(рис. 2.2.3).



Рис.2.2.3. Структура персоналу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за освітою

*Джерело: складено автором

У найбільш повному і всеосяжному варіанті система охоплює всі рівні корпоративного управління операціями, тактикою і стратегією. У функціональному контексті – система управління людськими ресурсами, що включає кадровий облік, угоди з персоналом і модулі з підбору та підбору персоналу, оцінки, навчання, розвитку та мотивації робочої сили.

Всі програмні продукти, що обслуговуються сучасними HR-менеджерами, можна розділити на групи інформаційно-довідкових систем, програм, що автоматизують окремі напрямки кадрових послуг, модулів, що входять до складу інтегрованих продуктів для автоматизації підприємства, і спеціальні комплексні системи.

Програмними продуктами, що автоматизують окремі функціональні завдання, зазвичай є кадровий облік, нарахування заробітної плати, підбір персоналу, сертифікація, тестування, управління компенсаційними пакетами, оцінка, навчання, розвиток і програми мотивації співробітників. Ці програми є кінцевим продуктом, незалежно від рівня розробки.

Основною відмінністю цих програм є наявність єдиного інформаційного простору, що дає змогу використовувати в роботі кожного модуля все накопичене побудувати аналітичну систему і систему підтримки прийняття рішень в інформаційній системі.

«ABD» належить до стратегічних інструментів розвитку кадрової служби ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» і розрахована на довгі роки експлуатації.

Однією з більш широких проблем, що спрощує використання сучасних інформаційних технологій „ABD” є мотивація співробітників, основним завданням яких є орієнтація напрямку мотивації співробітників в бажаному напрямку діяльності підприємства з метою досягнення певних цілей. Система оплати праці, заснована на компетентності співробітників, якості та своєчасності виконуваних працівниками робіт, необхідна для розвитку підприємств в умовах жорсткої конкуренції.

Прикладом побудови автоматизованої системи мотивації співробітників і управління робочою силою може служити система показників програмного комплексу «ABD». Кожен співробітник системи має певні показники, за які несе персональну відповідальність. Наприклад, мотивація менеджера з продажу залежить від продажів, дебіторської заборгованості, особистої цінності показників. Інформація про грошові претензії повинна зберігатися в суворій конфіденційності.

Кожен співробітник повинен мати доступ тільки до власних виплат у вигляді фінансових показників. Результати діяльності використовуються для нарахування бонусів і премій відповідно до політики компанії. Дані про показники автоматично завантажуються з облікової системи компанії (1C, SAP, Oracle тощо) та при необхідності можуть бути скориговані вручну через веб-портал.

Співробітники можуть отримати доступ до показників, за які вони несуть особисту відповідальність, а також до показників, які використовуються для розрахунку їхніх квартальних бонусів. Вони також можуть обмежити доступ до даних інших співробітників.

Аналітика, зібрана в модулі ABD, відображається в наочному графічному форматі, зрозумілому як керівникам, так і співробітникам. Керівники можуть скористатися ще одним принципом ефективної системи мотивації - визнанням заслуг співробітників. Керівники можуть конструктивно обговорювати сильні та слабкі сторони співробітників, створювати індивідуальні плани розвитку та приймати рішення про те, чи залишати конкретного співробітника в кадровому резерві, чи просувати його по кар'єрних сходах. Для співробітників, які не досягають високих результатів, система наочно показує можливість збереження їхньої посади в компанії.

Логіка автоматичного розрахунку фінансових результатів для кожного співробітника повністю адаптується до потреб компанії. Для отримання первинної інформації програмне рішення ABD інтегрується з 1C та ERP-системами (SAP). Для розрахунку бонусів співробітників використовуються дані про виконання показників в системі мотивації. На основі цих даних керівництво може планувати бюджет на оплату праці та пільги для всіх посад на підприємстві і розраховувати квартальний або річний прогноз для кожного співробітника в режимі реального часу для максимальної прозорості.

Система мотивації також дозволяє створювати персональні картки співробітників з набором показників, за які вони несуть персональну

відповідальність. При необхідності можна виводити на екран показники роботи кожного співробітника (менеджера з продажу), наприклад, обсяг продажів.

Система мотивації співробітників ABD від Detskimir інтегрована з системою управління персоналом.

Автоматизована система управління персоналом дозволяє

- Підтримувати організаційну структуру у відповідності зі штатним розкладом;
- встановлювати та відстежувати рівні винагороди; і
- Імпортувати та експортувати дані до та з ваших кадрових та бухгалтерських систем;
- Обмежувати доступ до даних у картках співробітників.

Однак автоматизація управління персоналом, кадрового обліку та підбору персоналу за допомогою програмного забезпечення може надати співробітникам різного рівня відповідальності додаткові переваги, яких не надає система, впроваджена в ПрАТ "Дитячий світ", а саме

Для топ-менеджерів

- Інформаційна підтримка прийняття рішень у сфері управління та регулювання відносин з працівниками;
- Юридична підтримка інтересів компанії.

Для керівника фінансової служби:

- Визначення положень кадрової політики та системи оплати праці;
- Планування та оперативний контроль коштів, що виділяються на утримання персоналу (корпоративна бюджетна політика);
- виявлення відхилень від планових і фактичних показників та оперативний контроль за використанням трудових і фінансових ресурсів;

Для лінійних менеджерів:

- планування роботи з урахуванням методів участі та графіків;
- приймання та можливість оплати виконаних робіт;
- оперативний контроль.

- підбір та залучення персоналу;

для працівників бухгалтерії та обліку робочого часу:

- автоматизований розрахунок заробітної плати, формування всієї необхідної внутрішньої та зовнішньої звітності;

- облік робочого часу за відхиленнями або методом «суцільного табулювання» з можливістю використання відомостей автоматизованої прохідної підприємства;

Серед можливих варіантів вдосконалення інформаційного забезпечення управління персоналом ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» на основі проведеного дослідження ринку пропонуємо наступні варіанти: - ORACLE Application – пакет бізнес прикладних програм американської корпорації ORACLE; - система R3 компанії SAP AG; - система «Галактика» корпорації Галактика.

РОЗДІЛ 3.. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «УНІВЕРМАГ «ДИТЯЧИЙ СВІТ»

3.1. Розробка інформаційно-аналітичної системи управління персоналом на підприємстві ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

З метою удосконалення комплексу з управління персоналом на ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» на основі проведеного аналізу, пропонується запровадити нову інформаційно-аналітичну систему, що покликана підвищити ефективність роботи з управління персоналом та досягти конкурентних переваг за рахунок покращання організації та розвитку кадрів підприємства.

Проведений лістинг показав, що найбільш доцільним до впровадження на ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» є модуль з управління персоналом системи «Галактика ERP» корпорації «Галактика».

Система «Галактика ERP» – як комплексне рішення для управління ресурсами підприємства – має розвинену функціональність для всебічного управління персоналом. Дана функціональність зосереджена в рішенні «Галактика «Управління персоналом», яке може використовуватися на середніх і великих підприємствах, так і в холдингах і групах компаній будь-яких галузей та форм власності. Рішення легко адаптується до галузевих, організаційних і виробничим особливостям підприємства і повністю підтримує законодавство країн СНД.

При практичному застосуванні системи «Галактика ERP» корпорації «Галактика» в управлінні персоналом ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»:

I. Відносно організаційної структури пропонується:

1. Розробка положень бюджетної та кадрової політики, штатного розкладу.
2. Ієрархічна організаційна структура підприємства і ведення історії її зміни, розмежування прав доступу.
3. Визначення вимог до посад і розробка робочих інструкцій.

II. Відносно підбору персоналу пропонується програмне вирішення таких питань:

1. Автоматизація управління підбором кадрів.
2. Оцінка відповідності кандидата зазначеним вимогам.
3. Автоматизація листування з шукачами, інтеграція з Microsoft Outlook.
4. Попередній аналіз претендентів

III. Розвиток персоналу ВАТ «Універмаг Дитячий світ» вимагає програмного вирішення таких проблем:

1. Управління кадровим резервом
2. Тестування та анкетування персоналу
3. Управління навчанням персоналу
4. Атестація та підвищення кваліфікації персоналу
5. Управління мотивацією співробітників
6. Управління кар'єрою

IV. Щодо кадрового обліку необхідно:

1. Ведення тарифних сіток, наказів по особовому складу, штатним розкладом, кадрова звітність
2. Облік відпусток, лікарняних листків, профогляд
3. Майстер побудови довільних звітів за штатним розкладом і співробітникам
4. Повідомлення користувачів про події системи, інтеграція з Microsoft Outlook

V. По модулю розрахунків з персоналом пропонується:

1. Розрахунок нарахувань та утримань, виплата зарплати.
2. Розрахунок лікарняних листів і відпусток.
3. Розрахунок податків з фізичних осіб / підприємства.
4. Розсилка розрахункових листків по електронній пошті.
5. Формування проводок і звітності по зарплаті.

VI. Табельний облік передбачає:

1. Облік відсутності працівника на робочому місці, різних переходів.

2. Плановий та фактичний облік робочого часу.
3. Формування режимів та графіків роботи на календарний рік.
4. Щоденне проставлення відповідних відміток в таблиці про явки / неявки на роботу.

VII. Звітність

1. Персоніфікований облік.
2. Уніфіковані форми кадрової звітності.
3. Формування звітності з оплати праці.

VIII. Безпека і адміністрування

1. Вбудований сертифікований комплекс засобів захисту від несанкціонованого доступу.
2. Засоби доопрацювання функціоналу.
3. Територіально-розподілений механізм роботи.
4. Багатоплатформність.

Всі наведені вимоги і пропозиції з удосконалення управління персоналом БАТ «Універмаг Дитячий Світ» можуть бути вирішені шляхом впровадження програмного продукту «Галактика ERP» корпорації «Галактика» в рамках відповідного інвестиційного рішення з впровадження.

Одне з ключових місць у загальній стратегії підприємства займають питання ефективного управління персоналом.

Праця та заробітна плата, як і будь-які інші показники діяльності, повинні піддаватися плануванню, обліку і аналізу для прийняття вивірених рішень, пов'язаних з управлінням персоналом. Ці завдання успішно вирішує інтегрована інформаційна система управління підприємством Галактика ERP.

Основне завдання системи Галактика ERP полягає в створенні операційного середовища, здатного надати актуальну і достовірну інформацію про всі бізнес-процеси підприємства, необхідні для планування операцій, їх виконання, реєстрації та аналізу.

Система складається з декількох функціональних блоків – контурів, кожен їх яких вирішує певні завдання: управління фінансами, виробництвом, логістикою, взаєминами з клієнтами та інші.

Грамотне управління трудовими ресурсами – важливе завдання для будь-якої організації. Основною структурною одиницею системи є модуль. У кожному модулі реалізуються функції, орієнтовані на вирішення завдань певної предметної області.

Контур «Управління персоналом» системи «Галактика ERP» призначений для ефективного управління персоналом і складається з двох модулів: Управління персоналом, Заробітна плата, Табельний облік, які дозволяють автоматизувати облік кадрів на підприємстві і виконувати обчислювальні процедури, пов'язані з оплатою праці персоналу, вести облік робочого часу.

Основні положення бюджетної та кадрової політики розробляються в документах економіко-правового регулювання, які регламентують різні аспекти діяльності співробітників, їхньої поведінки, систему оплати праці та матеріального заохочення.

Зберігання всіх необхідних законодавчих, нормативних та довідкових документів, що використовуються і застосовуються на підприємстві («Статут підприємства», «Облікова політика підприємства», «Розпорядок робочого дня», трудові склепіння, акти, закони і т.п.), здійснюється з допомогою «Бібліотеки документів», яка передбачена в модулі «Управління персоналом».

Організаційно-штатна структура відображає закладену на рівні кадрової політики систему управління персоналом, відносини керівництва та підлеглих, розподіл повноважень.

Як правило, ієрархічні структури підрозділів підприємств, особливо великих, досить складні і мають багаторівневий характер підпорядкованості. Довідник структурних одиниць (підрозділів) штатного розкладу модуля «Управління персоналом» надає можливість ведення необмеженого числа вкладеності, що в свою чергу дозволяє відобразити будь-яку організаційну структуру.

За період існування підприємства можлива зміна його структури. Підрозділи можуть змінювати свою назву, об'єднуватися, розділятися, розформовуватися і т.д. Зберігання даної інформації передбачено в каталозі структурних одиниць (РЄ) (рис. 3.1.1.).

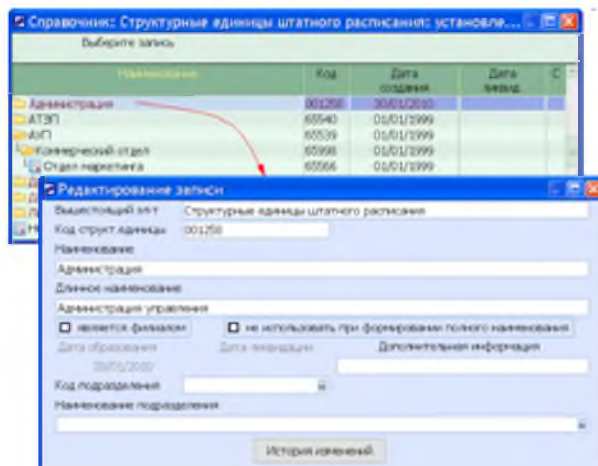


Рис. 3.1.1 Лістинг структурних одиниць в модулі «Управління персоналом» системи «Галактика ERP» для ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Формування штатного розкладу.

Логічним початком роботи з модулем «Управління персоналом» є підготовка та створення штатного розкладу (ШР) підприємства, яке складається за РЄ.

На основі ШР вирішуються завдання кадрового планування, підбору та залучення, просування і ротації, заміщення, суміщення, тимчасової відсутності. Крім того, правильне ведення ШР дозволяє здійснювати фінансове планування, планування оплати праці, податків та інших фондів, створює основу для фінансового контролю за витрачанням коштів на утримання персоналу.

Основним елементом штатного розкладу підрозділу є ставка. Штатний розклад складається з переліку наявних на підприємстві ставок – назва ставки (посада, професія), умови праці та оплати (система оплати, розряд, тариф, категорія, відпустка), кількість ставок даного виду і додаткові характеристики щодо ставки. При формуванні штатного розкладу використовується класифікатор тарифних ставок і штатні структурні одиниці.

Розмежування прав доступу до структури організації.

Попередження можливої втрати конфіденційної інформації здійснюється розмежуванням прав доступу користувача до тієї або іншої функціональності модуля.

Розмежування прав доступу до підрозділів і структурних одиниць штатного розкладу, до каталогів і розділів картотеки визначається відповідно до функціональних обов'язків користувача або виконуваний роботою. Завдання прав проводиться адміністратором системи безпосередньо в модулі «Управління персоналом» за допомогою спеціального механізму (рис. 3.1.2). Вся основна функціональність модуля враховує обмеження і дозволяє певному користувачу працювати тільки в рамках встановлених прав і використовувати певні режими роботи з кадрами.

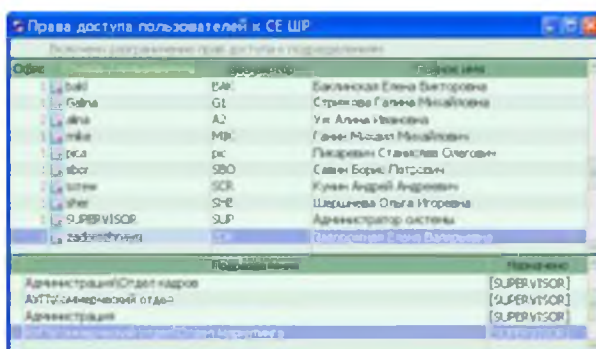


Рис. 3.1. 2 Лістинг розмежування прав доступу до підрозділів і структурних одиниць штатного розкладу в модулі «Управління персоналом» системи «Галактика ERP»

* Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Безпека і адміністрування передбачає наступні переваги.

Вбудований сертифікований комплекс засобів захисту від несанкціонованого доступу. Захист інформації від несанкціонованого доступу є складовою частиною забезпечення інформаційної безпеки. Технічні заходи щодо захисту персональних даних передбачають аналіз програмних засобів захисту інформації, використовуваних в інформаційній системі. Програмні засоби повинні

пройти сертифікацію відповідно до вимог, встановлених для класу інформаційної системи персональних даних.

Система Галактика ERP має вбудований комплекс засобів захисту інформації від несанкціонованого доступу користувачів до бази даних – сертифікат відповідності № 1383, виданий ФСТЕК Росії 14 травня 2020 р. Сертифікат засвідчує, що комплекс засобів захисту відповідає 5-го класу захищеності засобів обчислювальної техніки від несанкціонованого доступу до інформації і задовольняє 4-му рівню контролю відсутності декларованих можливостей.

Відповідно до цього Галактика ERP може застосовуватися в інформаційній системі персональних даних до 2 класу включно. При цьому є обмеження, які полягають в тому, що комплекс захисту інформації не є самостійним засобом захисту і повинен працювати спільно з зовнішніми засобами захисту, які використовуються для контролю цілісності програмної та інформаційної частини комплексу.

Засоби доопрацювання функціоналу. Корпорація «Галактика», як розробник, має Ліцензію на право ведення діяльності з розробки засобів захисту інформації (реєстраційний № 0163 від 06.09.2017р.), а також Ліцензію на право провадження діяльності з організації технічного захисту конфіденційної інформації (реєстраційний № 0256 від 06.09.2017р.).

Таким чином, програмне забезпечення комплексу захисту, вбудованого в систему Галактика ERP, сертифіковане за безпеки і відповідає вищезгаданому рівню захисту. У разі недостатності цього рівня Корпорація «Галактика», як ліцензований розробник засобів захисту, може виконувати роботи по доведенню програмного забезпечення до необхідного рівня.

Територіально-розподілений механізм роботи закладений в саму концепцію системи Галактика ERP. Так, підтримка розподілених баз даних дозволяє реалізувати інформаційну взаємодію багатоофісних корпорацій і територіально віддалених філій. У частині ергономіки обов'язковим є дотримання однакового для всіх вирішуваних завдань для користувача інтерфейсу, а також надання

користувачам простого інструментарію для самостійного розвитку можливостей системи.

Рішення «Галактика Управління персоналом» не виключає його використання в організаціях, що мають велику кількість відокремлених і територіально віддалених філій / структурних підрозділів.

Галактика ERP – багатоплатформний модульний продукт, реалізований в архітектурі «клієнт - сервер» і забезпечує підтримку найбільш популярних серверних і клієнтських платформ.

Система взаємодіє зі спеціалізованим програмним забезпеченням, за програмами, що поставляються в складі інтелектуальних касових апаратів, з програмами «клієнт - банк», стикується з системами CAD / CAM та інші.

3.2. Формування стратегії вдосконалення управління людськими ресурсами ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

Для керівництва ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» надзвичайно важливими перевагами впровадження саме рішення «Галактика Управління персоналом» є такі можливості:

- Кадровий облік, оформлення прийому на роботу.
- Ведення тарифних сіток.
- Оплата праці працівників здійснюється на основі тарифних ставок (окладів), які є складовою частиною тарифної системи оплати праці. При необхідності можна виконати перерахунок вибраних коефіцієнтів чи тарифів відповідно до зазначеним способом перерахунку, тобто додати або помножити на задану величину.

Дані класифікатора тарифних ставок використовуються при формуванні штатних розкладів і при прийомі співробітників на роботу (рис. 3.2.1.).

Категорія	Тип тарифу	Ставка	Розряд	Категорія	Ставка	Розряд	Категорія	Ставка	Розряд	Категорія	Ставка	Розряд
Директор	1	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	2	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	3	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	4	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	5	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	6	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	7	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	8	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	9	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	10	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	11	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	12	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	13	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	14	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	15	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	16	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	17	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	18	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	19	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	20	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	21	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	22	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	23	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	24	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	25	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	26	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	27	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	28	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	29	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	30	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	31	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	32	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	33	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	34	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	35	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	36	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	37	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	38	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	39	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	40	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	41	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	42	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	43	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	44	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	45	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	46	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	47	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	48	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	49	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000
Директор	50	1.000000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000	100.0000

Рис. 3.2.1 Лістинг класифікатора тарифних ставок в модулі «Управління персоналом» системи «Галактика ERP»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Накази з особового складу, штатним розкладом.

У модулі «Управління персоналом» передбачені довідники розпорядчих дій з персоналу і штатним розкладом (ШР), за допомогою яких здійснюється оформлення відповідних наказів.

Накази з ШР дозволяють формувати і вводити в дію штатний розклад, а саме: створювати структуру всього підприємства, підпорядкованість філій, управлінь та структурних одиниць, їх перейменування, перепідпорядкування та ліквідацію, а також створювати / ліквідувати ставки, змінювати кількість ставок і їх атрибути, додавати / видаляти доплати і т.п.

Наказами по персоналу можливо оформлення не тільки прийому / переключу / звільнення співробітників, але й: призначення / зняття персональних надбавок і одноразових виплат; нагородження / заохочення і преміювання, надання відпусток та відкликання з відпустки; зміна оплати праці (окладу, доплат, розряду / категорії), режиму роботи, умов праці; інші довільні накази. Найбільш поширені види наказів можуть бути оформлені індивідуально за допомогою спеціалізованих функцій (рис. 3.2.2.).

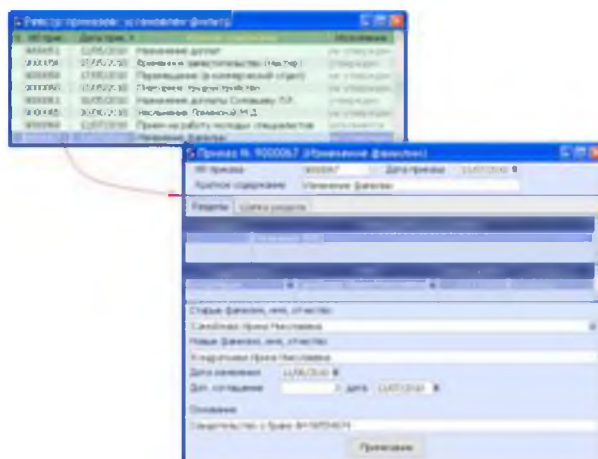


Рис. 3.2.2 Лістинг реєстру наказів в модулі «Управління персоналом» системи «Галактика ERP»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Облік відпусток, лікарняних листків.

Правила обчислення тривалості відпусток, умови їх надання та оплата закріплюються трудовим законодавством, нормативними актами та локальними положеннями. Ці положення на різних підприємствах можуть відрізнятися. Тому класифікатор відпусток містить відповідний набір параметрів, що дозволяє настроїти кожний вид відпустки так, як це прийнятно для кожного роботодавця.

Можлива пакетна прив'язка відпусток до штатного розпису, а також прив'язка індивідуальних відпусток.

Черговість надання трудових щорічних відпусток встановлюється для колективу працівників план-графіком. При використанні технології планування відпусток план-графік може створюватися як вручну, так і автоматично (рис. 3.2.3.).

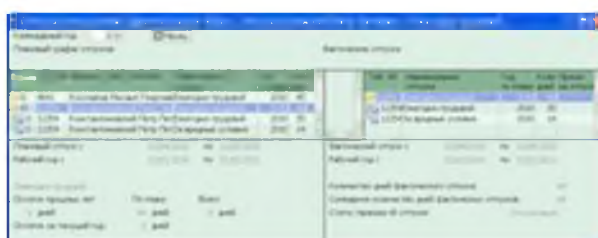


Рис. 3.2.3. Облік відпусток в модулі «Управління персоналом» системи «Галактика ERP»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

За допомогою відповідної функціональності ведеться реєстрація та історія лікарняних листків. Дані відомості дозволяють проводити розрахунки з нарахування допомоги по непрацездатності та контроль захворюваності на підприємстві.

Дані про проходження медичних (професійних) оглядів співробітником відображаються і зберігаються в картотеці співробітників. За допомогою спеціальної операції передбачено одержання відповідної інформації з формуванням звіту.

Уніфіковані форми кадрової звітності.

Друковані форми наказів відповідають стандартним уніфікованим формам (законодавчо затверджених). Крім цього накази можна виводити на друк і в довільному вигляді. Передбачена друк таких форм, як Т-1 «Прийом на роботу», Т-3 «Штатний розклад», Т-5 «Наказ (розпорядження) про переведення працівника на іншу роботу», Т-6 «Наказ (розпорядження) про надання відпустки працівнику», Т-8 «Наказ (розпорядження) про припинення (розірвання) трудового договору з працівником (звільнення)» і т.п.

Крім наказів, реалізований вивід на друк наступних форм: Т-2 «Особова картка працівника», Т-4 «Облікова картка наукового, науково-педагогічного працівника», Т-7 «Графік відпусток», Т-12 «Табель обліку робочого часу і розрахунку оплати праці», Т-13 «Табель обліку робочого часу» та ін.

За допомогою спеціальних функцій здійснюється формування різних форм документів персоніфікованого обліку.

Майстер побудови довільних звітів за штатним розкладом і співробітникам.

Рішення включає в себе т.зв. «Запитальну систему» - будівник звітів - універсальний генератор звітів, за допомогою якого оперативно формуються запити до БД (по картотеці співробітників, штатним розкладом) і здійснюється Excel-вивантаження отриманої інформації для подальшого аналізу та обробки.

Вбудований механізм побудови ієрархічних звітів дозволяє одержувати довільні звіти за існуючою в системі кадрової інформації, використовуючи різні варіанти угруповань. Інформація, що вводиться в звіти, настроюється відповідно

до вимог користувача (вибір полів, установка їхніх параметрів, використання складних фільтрів).

Кожен новий запит супроводжується «Майстром створення звіту», завдання параметрів здійснюється користувачем поетапно. Особливий і найбільш важливий етап будівника звітів – це встановлення умов фільтрації та порядок обробки інформації. При організації фільтра з відбору інформації до звіту, користувачеві пропонується використовувати весь перелік полів з мета опису даних. Поточні можливості фільтра можуть покрити безліч запитів користувачів.

Автоматична перевірка і оповіщення при вході в модуль передбачена для подій з персоналу і штатним розкладом за певний проміжок часу до настання тієї чи іншої події.

При необхідності виконується розсилка формованого звіту на електронні адреси (за умови, що поштовою програмою за умовчанням є Microsoft Outlook) певним співробітникам.

Передача даних з прийому персоналу і змінам штатного розкладу в систему розрахунків з персоналом.

Перенесення актуальною кадрової інформації по працівнику в систему розрахунків з персоналом здійснюється за допомогою проміжної таблиці (т.зв. «Робочий кошик»), в яку з кадрів копіюються дані, що стосуються змін в особових рахунках, призначеннях, доплати, перекладах і т.п.

Обробляючи необхідні записи, користувач тим самим актуалізує відповідну інформацію в базі даних (рис. 3.2.4.).

Формування режимів та графіків роботи на календарний рік.

Правильний розрахунок зарплати цілком залежить від наявності інформації про планові і балансних графіках для режимів робіт і даних про фактичну відпрацювання, що містяться в таблиці обліку робочого часу. Записи за режимами робіт зберігаються у відповідному класифікаторі, який дозволяє ввести будь-яку кількість режимів і для кожного з них сформувати детальний графік робіт на потрібний календарний рік.

Плановий та фактичний облік робочого часу. Рішення передбачає формування персональних графіків робіт - актуально для підприємств, працівники яких працюють за унікальними графіками (або кожен працівник має індивідуальний режим роботи). Персональні графіки можна створювати на основі існуючих.

Проводити зміну графіка можна стільки разів, скільки необхідно. У всіх випадках програма автоматично перераховує місячний, квартальний і річний фонд робочого часу.

Планове і фактично відпрацьований співробітником час відображається в таблиці обліку робочого часу. Якщо відпрацьований час за будь-який день відрізняється від планового (відгул, робота у вихідний день тощо), шляхом ручного коректування таблиця проставляється фактична величина для відповідного параметра. Те ж відноситься і до змін у кількості вечірніх, нічних, надурочних і т.п. годин. Можливість автоматичного і ручного заповнення таблиці обліку робочого часу. Табелі обліку робочого часу формується за допомогою спеціальної процедури за наявності відповідних графіків роботи по підрозділах або за певними співробітникам. По мірі введення відпусток, лікарняних, переходів у міжперіод таблиць може переформовувати автоматично (по настройці) або вручну – після переформування таблиць відобразить факт наявності у працівника таких записів. Також на підставі наказів по особовому складу та загальних питань таблиці враховують інформацію, пов'язану зі зміною графіка чи режиму роботи, розряду, відкликанням з відпустки і т.д. Зберігання робочих таблиць в системі можливе протягом тривалого періоду (термін зберігання вказується користувачем), що дозволяє отримувати деталізовану інформацію за будь минулий період (рис. 3.2.6.).

Імпорт даних з різних джерел. Включення в таблиці і виключення з нього працівників виконується автоматично на підставі первинних документів - кадрових наказів. Рішення підтримує можливість імпорту даних про відпрацьований час з інших форматів, наприклад, з форми у вигляді текстового файлу, створеної іншими засобами або в іншій системі. Крім того, таблиці в

системі розрахунків з персоналом може бути скоректований на підставі фактично відпрацьованого часу водіями за даними шляхових (реєстраційних) листів, інформація про які передається з модуля «Управління транспортом».

Вид работ	Количество	Стоимость	Итого
Работы	0	0.00	0.00
Отпуск	0	0.00	0.00
Больничный	0	0.00	0.00
Праздники	0	0.00	0.00
Сверхурочная работа	0	0.00	0.00
Среднемесячная (остаток)	0	0.00	0.00
Итого	10	6.00	0.00
Итого	4	32.00	0.00

Рис. 3.2.6 Табель обліку робочого часу модуля «Управління персоналом» системи «Галактика ERP»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Щоденне проставлення відповідних відміток в таблиці про явки / неявки на роботу. Рішення забезпечує щоденний облік відпрацьованого часу кожним працівником, а також відображення фактів втрати робочого часу. За допомогою відповідних процедур виконується реєстрація не тільки явок, облік годин понаднормової роботи, відображення в таблиці відряджень, але і фіксація годин простою – усіх випадків запізень і неявок із зазначенням причини. Вся ця інформація відображається при перегляді таблиці і в роздруківці (як у типових формах, так і в звітах з контролю понаднормових робіт, за видами неявок, балансі відпрацьованого часу).

Універсальні налаштування системи дозволяють здійснювати роздільне ведення таблиць для співробітників, у яких є переходи в інший підрозділ / режим роботи. У разі наявності інформації про різні переходах формується кілька роздільних записів для співробітника, кожна з яких вважається окремим табелем.

Контур «Управління персоналом» системи «Галактика ERP», в першу чергу, необхідний керівникам вищої ланки ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» для отримання оперативної інформації по будь-якому питанню, пов'язаному зі структурою ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», штатним розкладом, вакансіями і відомостями про співробітників. Оперативно прийняти правильне рішення зможе лише той керівник, який здатен швидко оцінити ситуацію на основі аналізу актуальної інформації щодо стану справ на підприємстві.

Директор з персоналу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» отримає такі переваги (рис.3.2.7.):



Рис. 3.2.7. Переваги Директора з персоналу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Керівники підрозділів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» отримають такі переваги (рис.3.2.8.):



Рис. 3.2.8. Переваги керівників підрозділів ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Співробітники відділу кадрів, бухгалтерія ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» отримають такі переваги (рис.3.2.9.):



Рис. 3.2.9. Переваги співробітників відділу кадрів, бухгалтерії ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49]

Рішення «Галактика Прогрес» може використовуватись в дво- і трирівневій архітектурі. Одночасно з рішенням можуть працювати до 150 користувачів. Повна вартість рішення з обслуговуванням на 5 років складає 510 000 у.о. при виборі трирівневої архітектури. Послуги по поставці, впровадженню і супроводженню рішення «Галактика» надають корпорація «Галактика» і її партнерські фірми. Проте в даному пакеті для ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» у вартість закладено всі витрати протягом 5 років повноцінної експлуатації даного інформаційно-системного рішення

Обґрунтування доцільності та розрахунок ефективності впровадження інвестиційного проекту з впровадження нової системи з управління персоналом «Галактика ERP» та модуля «Управління персоналом».

Сума необхідних інвестицій для впровадження системи з управління персоналом «Галактика ERP» та модуля «Управління персоналом» становить 4028 тис. грн. ($4\,028\,000 = 510\,000 \times 7,89803$, де 7,89803 – курс гривні до долара США).

Розрахунок чистих грошових потоків проводиться за формулою:

$$ЧГП = \Delta P_{\text{чистий}} + \Delta A, \quad (3.2.1)$$

де $ЧГП$ – сума чистого грошового потоку в даному році; $\Delta P_{\text{чистий}}$ – збільшення чистого прибутку порівняно з базисним роком; ΔA – зміна суми амортизаційних відрахувань, спричинена впровадженням заходу;

В нашому випадку $ЧГП = \Delta P_{\text{чистий}}$.

1. Розрахуємо зміну витрат на реалізацію продукції, беручи за основу калькуляцію витрат на умовну одиницю продажів базисного року, а також врахуємо наступні зміни:

- а) обсяги реалізації зростуть з 133 до 167 тис. од.;
- б) витрати продажів зменшаться на 5,2 %;
- в) витрати зберігання зменшаться на 3,3 %;
- г) вивільнення робітників не відбудеться;

Результати розрахунків зводимо в таблицю 3.1.

2. Розрахуємо чистий грошовий потік за перший рік:

$$ЧГП = \Pi_{\text{проект}}(I) - \Pi_{\text{базовий}}, \quad (3.2.2.)$$

де $\Pi_{\text{проект}}(I)$ - проектний прибуток першого року; $\Pi_{\text{базовий}}$ - прибуток базисного року.

Таблиця 3.2.1.

Калькуляція витрат на одиницю реалізованих товарів базисного та першого
проектного року

тис. грн.

Статті	Базис	Проект	Відхилення, +/-
1. Витрати реалізації	57,3	54,3	-3,0
2. Витрати зберігання	2,4	2,4	-
4. Заробітна плата	7,0	5,5	-1,5
5. Відрахування від заробітної плати	2,7	2,1	-0,6
6. Загальновиробничі витрати	11,8	9,3	-2,5
7. Адміністративні витрати	4,4	3,5	-0,9
8. Комерційні витрати	10,7	9,11	-1,59
Всього витрат	96,3	86,21	-10,09
9. Ціна	125,0	129,0	+4,0
10. Прибуток на одиницю	28,7	42,79	14,09
11. Рентабельність, %	29,8	49,6	19,8

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49,50]

$$ЧГП = 42,79 \times 167 - 28,7 \times 133 = 3328,83 \text{ тис. грн.};$$

$$= 3328,83 \times 0,75 = 2496,62 \text{ тис. грн.};$$

Згідно з формулою 3.2,

$$ЧГП = 2496,62 \text{ тис. грн.};$$

Подальші розрахунки зводимо в таблицю 3.2.2.

На основі отриманих розрахунків оцінимо ефективність інвестиційного проекту.

1. Розрахуємо показник чистого приведенного доходу:

Розрахунок зведемо в таблицю 3.2.3. Для спрощення розрахунків введемо показник K , який розраховується за наступною формулою:

$$K = \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (3.2.3)$$

де K - показник рівня дисконтування в t -му році;

i – дисконтна ставка;

t – номер періоду.

Тоді формула розрахунку ЧПД набуде наступного вигляду:

Таблиця 3.2.2.

Розрахунок ЧГП в результаті впровадження проекту

тис. грн.

Показники	Роки					Всього
	1	2	3	4	5	
1. Ціна: базис	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0	×
проект	129,0	129,0	129,0	129,0	129,0	×
2. Витрати на одиницю						
всього: базис	96,3	94,59	94,19	93,79	93,49	×
проект	86,21	84,87	83,57	82,67	81,63	×
3. Прибуток на одиницю:						
базис	28,7	29,41	29,91	30,21	30,51	×
проект	42,79	42,83	43,13	43,43	44,23	×
4 Прибуток на випуск:						
базис	3817,1	3911,53	3978,03	4017,93	4057,83	19782,42
проект	7145,93	7152,61	7202,71	7252,81	7386,41	36140,47
5. Прибуток на випуск						
чистий: базис	2862,83	2933,65	2983,52	3013,45	3043,37	14836,82
проект	5359,44	5364,46	5402,03	5439,61	5539,81	27105,3
6. Додатковий прибуток	2496,61	2430,81	2418,51	2426,16	2496,44	12268,53
чистий за вирахуванням						
компенсацій						
7. Чистий грошовий	2496,61	2430,81	2418,51	2426,16	2496,44	12268,53
потік						

*Джерело: побудовано автором на основі [42,49,50]

$$ЧПД = \sum_{i=1}^n I \times K - \sum_{i=1}^n ЧГП \times K \quad (3.2.4)$$

Таблиця 3.2.3

Розрахунок ЧПД

тис. грн.

Показник	Роки						Всього
	0	1	2	3	4	5	
1. Інвестиції	4028	-	-	-	-	-	4028
2. ЧГП	-	2496,61	2430,81	2418,51	2426,16	2496,44	12268,5
3. K (при $i = 15\%$)	1	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972	×
4. ЧГП дисконт.	-	2171,05	1837,94	1590,2	1387,28	1241,22	8227,7
5. Кумулятивний	- 4028	-1856,9	-19,01	1571,19	2958,47	4199,69	×
потік							

Отже, за показником ЧПД цей проект можна рекомендувати до впровадження.

Розрахуємо індекс (коефіцієнт) доходності інвестицій як відношення суми дисконтованого чистого грошового потоку до суми інвестицій :

$$ID = 8227,7 / 4028 = 2,04.$$

Цей показник оцінки ефективності проекту показує, що кожна вкладена гривня інвестицій після реалізації проекту принесе 2,04 гривні доходу.

Розрахуємо період окупності інвестицій:

а) недисконтований період окупності визначимо як відношення суми інвестицій до суми чистого грошового потоку за рік:

$$ПО_{н} = \frac{I}{\sum_{i=1}^n ЧГП_{недиск} : n} = 1,6 \text{ року};$$

б) дисконтований період окупності визначимо як відношення суми інвестицій до суми дисконтованого чистого грошового потоку за рік:

$$\frac{I}{\sum_{i=1}^n ЧГП_{диск} : n} = 2,4 \text{ року}.$$

Отже, порівнявши отримані значення з критеріальними ($ЧГП > 0$, $ID > 1$, $IP > 0$, $ПО < 5$) можна зробити висновок, що даний проект можна рекомендувати до впровадження.

Разом з рішенням «Галактика «Управління персоналом» керівники ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» отримують надійний інструмент для формування ефективної кадрової політики підприємства і досягнення стратегічних цілей компанії. За допомогою рішення успішно підтримуються завдання набору нових співробітників, кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, мотивації, розвитку і підвищення кваліфікації персоналу.

Рішення «Галактика «Управління персоналом» передбачає управління кількісним і якісним складом підприємства; формування різних мотиваційних схем для співробітників і матеріального стимулювання; контроль ефективності діяльності персоналу; управління продуктивністю праці; виконання будь-яких

обчислювальних процедур, пов'язаних з нарахуваннями/утриманнями і ін. Рішення підтримує всі процеси і процедури управління персоналом, дає широкі можливості для їх всебічного аналізу, дозволяє формувати різну звітність як для внутрішніх потреб підприємства, так і для зовнішніх органів (пенсійного фонду, податкової інспекції та ін.).

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено теоретичне узагальнення та надано практичні рекомендації щодо засад стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення такого механізму на прикладі ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Отримані результати проведеного дослідження мають теоретичне та практичне значення та спрямовані на вирішення завдань магістерської роботи відповідно до поставленої мети:

Для забезпечення управління розвитком персоналу пропонується використовувати інформаційний простір, який включає інформаційні ресурси, програмно-технічні засоби та організаційно-нормативні документи, а також інформаційну інфраструктуру. Це дозволить забезпечити прийняття управлінських рішень щодо визначення напрямків розвитку, розробки, впровадження та моніторингу відповідних проектів. Дослідження теоретичних основ інформаційного забезпечення управління персоналом на підприємстві показало, що людський капітал є активом підприємства, який необхідно нагромаджувати та ефективно використовувати. З цього приводу, ефективна організація інформаційного забезпечення процесів управління персоналом на підприємстві з урахуванням сучасних методичних підходів, програмних продуктів та залучення передового зарубіжного досвіду є особливо актуальною для підприємства.

Інформаційний простір, який включає інформаційні ресурси, програмно-технічні засоби та організаційно-нормативні документи, разом з інформаційною інфраструктурою, є важливим інструментом для управління розвитком персоналу на підприємстві. Він надає необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, визначення напрямків розвитку, розробки, впровадження та моніторингу проектів, пов'язаних з персоналом.

Людський капітал є цінним активом підприємства, і ефективно його нагромадження та використання важливі для досягнення успіху. Організація

інформаційного забезпечення процесів управління персоналом з урахуванням сучасних методичних підходів, програмних продуктів та передового зарубіжного досвіду стає особливо актуальною для підприємства.

Насамперед, для ефективного інформаційного забезпечення управління персоналом необхідно мати доступ до різноманітних інформаційних ресурсів. Це можуть бути бази даних з інформацією про працівників, їхні кваліфікації, навички та потенціал розвитку, а також дані про робочі процеси, вакансії, організаційну структуру тощо. Важливо мати цілісну інформаційну систему, яка дозволяє збирати, зберігати, оновлювати та аналізувати дані про персонал.

Важливим завданням є вибір ефективного програмного забезпечення для системи динамічного управління персоналом у торгівельних підприємствах. Підвищення якості інформаційного забезпечення можна досягти шляхом інтеграції кадрової та економічної інформації, оперативного внесення змін у файли та налаштування програмних продуктів для конкретних потреб управління персоналом. Важливою складовою інформаційного забезпечення є надання повної, достовірної та своєчасної інформації для розрахунків та управлінських рішень.

У системі динамічного управління персоналом промислових підприємств, системи класу ERP є найбільш поширеним інструментом інтегрованого управління ресурсами. Розрахунок показників використання персоналу свідчить про ефективність управління кадрами на підприємстві, зростання тенденції стійкості складу та спаду плинності кадрів свідчать про здоровий клімат в колективі та зацікавленість працівників у роботі.

Після проведення оцінки потреб управління персоналом з метою підвищення ефективності його роботи в комплексному інформаційному забезпеченні, виявлено необхідність у вдосконаленні інформаційного забезпечення шляхом впровадження іншого програмного продукту, який забезпечить сучасні вимоги підприємства. Контур "Управління персоналом" системи "Галактика ERP" є необхідним для керівників вищої ланки ПАТ "Універмаг "Дитячий світ" для отримання оперативної інформації щодо

структури підприємства, штатного розкладу, вакансій та інформації про співробітників. Цей контур дозволяє керівникам швидко оцінювати ситуацію на основі аналізу актуальної інформації і приймати правильні рішення.

Директор з персоналу ПАТ "Універмаг "Дитячий світ" отримає багато переваг від впровадження контуру "Управління персоналом", зокрема, стратегічне планування, управління керівними кадрами, тарифікацію, моніторинг і оцінку діяльності персоналу, планування та набір персоналу, атестацію персоналу та кадровий резерв підприємства.

Імплементація контуру "Управління персоналом" у системі "Галактика ERP" надає керівникам підрозділів ПАТ "Універмаг "Дитячий світ" ряд переваг, таких як оперативне планування, контроль і управління, прийом на роботу і трудові угоди, розподіл і приймання виконаних робіт, контроль якості та мотивацію, облік та контроль відпусток та відряджень. Крім того, співробітники відділу кадрів та бухгалтерії ПАТ "Універмаг "Дитячий світ" також отримують переваги, такі як підвищення ефективності облікових функцій, карточка кандидатів, аналіз анкет, підвищення ефективності кадрового документообігу, облік персоналу, облік часу і продуктивності праці, внутрішня та зовнішня звітність та розрахунок заробітної плати та інших виплат в модулі "Заробітна плата".

Застосування рішення "Галактика Управління персоналом" допомагає керівникам ПАТ "Універмаг "Дитячий світ" в формуванні ефективної кадрової політики підприємства та досягненні стратегічних цілей компанії. Рішення успішно допомагає в роботі набору нових співробітників, кадровому обліку, розрахунку заробітної плати, мотивації, розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу.

Під час аналізу доцільності та ефективності впровадження проекту з удосконалення системи управління персоналом "Галактика ERP" та модуля "Управління персоналом" в діяльності ПАТ "Універмаг "Дитячий світ", враховуючи елементи нематеріальної мотивації персоналу, було встановлено, що проект рекомендується для впровадження за показником чистого приведенного

доходу, який становить 4199,69 тис. грн. Індекс доходності проекту становить 2,04, що означає, що кожна вкладена гривня інвестицій після реалізації проекту принесе 2,04 гривні доходу. Індекс рентабельності складає 0,61 (або 61%). Проект повинен окупитись за приблизно 2,5 роки, що свідчить про ефективність його впровадження в ПАТ "Універмаг "Дитячий світ".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аліфанова Л.О. Особливості управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи // Наукові записки: сер. «Економіка» – Острог, 2007 – вип. 9, 4, 3 – С. 10-15.
2. Антохова І. М. Проблеми впливу мотиваційного механізму на розвиток персоналу підприємства // Вісник КНТЕУ. – 2006. - № 2. – С. 176 – 185.
3. Баніт О. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP): Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Педагогіка». Вип. 2(3). 2017. С.13-19.
4. Білоус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.184-195.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : НАДПСУ, 2007. – 174 с.
6. Білоус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. //Актуальні проблеми економіки: журнал. — 2004. № 4. С.170—175.
7. Білоус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування //Актуальні проблеми економіки: журнал. — 2006. № 1. С. 185—189.
8. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2020. №1(59). С. 137-144.
9. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № 12. С. 48–56.
10. Верба В.А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення і функціонування // Стратегія розвитку України

(економіка, соціологія, право): Науковий журнал. – Вип. 1-2 / Голов. ред. О.П. Степанов. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009, с.404-411.

11. Власова А, Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами // Києво-Могилянська Бізнес-Студія. – 2004. - № 7. – С. 57-61.

12. Ганза І. В. Навчання персоналу як один із елементів мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві – Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова, 2010. – С. 8–9.

13. Гаєвська Л. М., Фурманюк О. Л., Паєнтко Т. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / Національна академія держ. податкової служби України. – 2. вид., доп. та перероб. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 117 с.

14. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

15. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 353–358.

16. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. – Вип. 185. – С.160-172.

17. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. С. 52-57.

18. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Бізнес та інтелектуальний капітал – Інтелект XXI. 2017. №3, С. 74-79.

19. Гоулман Д., Герцберг Ф., Манзоні Ж.Ф. Про управління персоналом. Harvard Business Review. 10 найкращих статей. Видавництво: "КМ-Букс", 2018. 256 с.

20. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. Вип. 54(2). С. 88-92..
21. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 39. С. 165-170.
22. Доманчук Д. П., Чикуркова А.Д., Лучик С.Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2008. – 332 с.
23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
24. Жуковська Т.О. Основні поняття та проблеми мотивації продуктивності персоналу на підприємствах машинобудування України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 100-107.
25. Значення стратегічного управління людськими ресурсами для підприємств морського транспорту / А.З. Шайхатдінов, С.В. Гусаков // Економічний вісник Донбасу. — 2020. — № 1 (59). — С. 110-115.
26. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. – К.: Ельга Н: КНТ, 2007. – 777 с.
27. Калина А. В., Котвицький А. А., Стожок О. З. Економіка підприємства: навч. посібник / Університет сучасних знань. – К.: Знання України, 2007. – 323 с.
28. Калінеску Т.В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.
29. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник /О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук.– К., Кондор. – 2006. – 308 с.
30. Касич А.О, Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету,серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16, ч.1. С. 130-134.

31. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
32. Корнєв Ю. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності // Вісник НАН України. – 2008. - № 5. – с. 24-31
33. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. посібник. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.
34. . Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом //Проблеми науки: журнал. — 2006. №7. С. 21—27
35. Кужелєв М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: [монографія] / М.О. Кужелєв. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 260 с.
36. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2002. – 224 с.
37. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття "людські ресурси": системно-концептуальний підхід / О. Левицька // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 37-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_1_8
38. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513.
39. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №2. – С. 154-158.
40. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України / В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с
41. Максимець Ю. Удосконалення фінансових аспектів механізму мотивації і стимулювання праці в економіці України // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 369–372.
42. Матеріали офіційного сайту Oracle [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу <http://www.oracle.com>.

43. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
44. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи // Актуальні проблеми економіки, 2008, №6(54). – С. 165-168.
45. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006.
46. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
47. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці /Україна: аспекти праці. – 2007. – №5. – С. 3.
48. Особливості впровадження стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві / М.В. Макаренко, В.В. Оніщенко // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. — К: ІЕП НАНУ, 2019. — С. 81-91.
49. Офіційний сайт компанії Астор Україна [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу <http://astor-ua.com.ua/content/view/118/105/>.
50. Офіційний сайт ПАТ "Універмаг "Дитячий світ" [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу [http // ds.com.ua](http://ds.com.ua)
51. Павловська О. Вплив доходів та заробітної плати на зайнятість населення // Україна: аспекти праці. – 2008. – №3. – С. 6-12.
52. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин/ Л. Пашко// Статистика України. – 2004. –No2. – С. 40–44.
53. Продіус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. 2016. №3(55). С.162-167.
54. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – Київ : КНЕУ, 2013. – 466 с.
55. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування. / А. Рачинський. //Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2007. –No2. – С. 53–61.

56. В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. А. Мостецька *Управління персоналом. Навчальний посібник* / Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостецька Т. А. – К.: Кондор, 2013. – 309 с
57. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу*. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
58. Селезнєва Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/3_0/231_233.pdf
59. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації // *Актуальні проблеми економіки*. – 2007. – №11. – С. 84-87.
60. Твердохліб М. Г. *Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник*. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 224 с.
61. Скібіцька Л. І. *Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів*; Міністерство освіти і науки України/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
62. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств/ К. Саруханов// *Проблеми теорії і практики управління*. – 2004. – № 4. – С. 71–76.
63. Федулова С.О. Поняття «управління людськими ресурсами» у системі продуктивних сил суспільства / С. О. Федулова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – №4. – С. 26–30.
64. Харківський Д. Ф. Результативність процесу управління персоналом організації / Д. Ф. Харківський, Є. О. Тимченко // *Економіка харчової промисловості*. – Одеса, 2010. – №1(5). – С. 27–30
65. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління/ Ю. М. Чабаненко // *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* – Донецьк, 2010. – №29. С.23-31
66. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm192.html>
67. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління: [підручник]* / З. Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

68. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи / О. О. Юшкевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. - № 2 (56). – Ч. 2. – С. 179 – 183.
69. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p
70. Biggest Challenges Facing HR Departments [electronic resource] // HRAffiliates. – Access mode : <http://www.hraffiliates.com/biggest-challenges-facing-hr-departments>.
71. Business Dictionary: Human Resources [electronic resource]. – Access mode : <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html>.
72. Fombrun C. Strategic Human Resource Management [electronic resource] / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna // John Wiley & Sons. – 1984. – Access mode : https://www.researchgate.net/publication/313388508_The_International_Management_of_Human_Resources.
73. Fried B. Fundamentals of Human Resources in Healthcare / B. Fried, M. Fottler. – Chicago, Health Administration Press, 2011. – 265 p.
74. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746p
75. Heathfield S. What Is a Human Resource? Resources in the HR Section of TheBalance.com [electronic resource] / Susan M. Heathfield // The Balance. – 2016. – Access mode : <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>.
76. HR Challenges - How to cope with them efficiently ? [electronic resource] // Management Study Guide. – Access mode : <http://www.managementstudyguide.com/hr-challenges.htm>.
77. Human Resource Management: Meaning, Objectives, Scope and Functions [electronic resource] // YourArticleLibrary. – Access mode : <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/humanresource-management-meaning->

78. Katie Sawyer (19 вересня 2019) "7 Steps to Strategic Human Resource Management" режим доступу: [https://www.deputy.com/blog/7\\$steps\\$to\\$strategic\\$human\\$resource\\$management](https://www.deputy.com/blog/7$steps$to$strategic$human$resource$management) (дата звернення: 20 квітня 2023).

79. Jane C. Linder Uncover Hidden Competitive Value Using Information Strategy [Електронний ресурс] // Режим доступу <http://www.accenture.com>.

80. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara Management Tools and Trends 2007 [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу <http://www.bain.com>.

81. Strategic HR Review, Volume 5, Issue 2, January/February 2006 –Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1242

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий результат від операційної діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

№ п/п	Показники	Ф№2, рядки	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-		
			Сума, тис. грн..	Сума, тис. грн..	Сума, тис. грн..	Сума, тис. грн..	2022 р. від 2021р.	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2019 р.
1	Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	010	69768,4	54915,5	69001,0	66975,0	-2026,0	12059,5	-2793,4
2	Податок на додану вартість	015	11399,8	9082,2	11386,0	11018,0	-368,0	1935,8	-381,8
3	Акцизний збір	020		-	-	-	x	x	x
4	Інші вирахування з доходу	030		-	-	-	x	x	x
5	Чистий дохід (виручку) від реалізації послуг	035	58368,6	45833,3	57615,0	55957,0	-1658,0	10123,7	-2411,6
6	Собівартість реалізованих послуг	040	42660,1	31384,2	38439,0	36782,0	-1657,0	5397,8	-5878,1
7	Валовий: прибуток збиток	050 055	15708,5	14449,1	19176,0	19175,0	-1,0	4725,9	3466,5
8.	Інші операційні доходи	060	14086,5	17363,3	21522,0	21577,0	55,0	4213,7	7490,5
9	Адміністративні витрати	070	2823,6	3498,6	4601,0	4703,0	102,0	1204,4	1879,4
10	Витрати на збут	080	13761,2	14292,0	18670,0	18698,0	28,0	4406	4936,8
11.	Інші операційні витрати	090	-	-	-	-	x	x	x
12	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток збиток	100 105	13210,2	14021,8	17427,0	17351,0	-76,0	3329,2	4140,8

Додаток Б

Динаміка операційних витрат ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» впродовж 2019-2022 рр.

Найменування показника	За 2019 рік		За 2020 рік		За 2021 рік		За 2022 рік		Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	тис. грн..	%	тис. грн..	%	тис. грн..	%	тис. грн..	%	2022 р. у порівнянні із 2021 р.	2022 р. у порівнянні із 2019 р.	2022 р. у порівнянні із 2021 р.	2022 р. у порівнянні із 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Матеріальні затрати	1448,7	8,74	1816,2	10,21	2995,0	12,78	3148,0	13,42	153,00	1699,30	5,11	117,30
Витрати на оплату праці	6335,8	38,20	7107,1	39,95	9680,0	41,31	9615,0	41,00	-65,00	3279,20	-0,67	51,76
Відрахування на соціальні заходи	2157,8	13,01	2469,3	13,88	3316,0	14,15	3310,0	14,12	-6,00	1152,20	-0,18	53,40
Амортизація	2965,1	17,88	1733,1	9,74	1604,0	6,84	1563,0	6,67	-41,00	-1402,10	-2,56	-47,29
Інші операційні витрати	3677,4	22,17	4664,9	26,22	5840,0	24,92	5813,0	24,79	-27,00	2135,60	-0,46	58,07
Разом	16584,8	100,00	17790,6	100,00	23435,0	100,00	23449,0	100,00	14,00	6864,20	0,06	41,39

Додаток В

Аналіз динаміки та структури джерел капіталу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» за 2020-2022 рр.

Показник	На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		Відхилення	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	За пито-мою вагою, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Джерела формування власного капіталу:						
Статутний капітал	2707,3	3,58	2707,3	5,03	0,00	1,45
Інший додатковий капітал	8990,8	11,89	8990,8	16,71	0,00	4,82
Резервний капітал	676,9	0,90	676,9	1,26	0,00	0,36
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	48528,9	64,18	23238,0	43,20	-25290,90	-20,98
Разом власного капіталу	60903,9	80,54	35613,0	66,21	-25290,90	-14,33
2. Джерела формування позикового капіталу						
Забезпечення виплат персоналу	-	-	-	-	x	x
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	x	x
Короткострокові кредити банків	0,0	0,00	1500,0	2,79	1500,00	2,79
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11830,3	15,65	13925,0	25,89	2094,70	10,24
Поточні зобов'язання, за розрахунками:						
З бюджетом	1605,9	2,12	1191,0	2,21	-414,90	0,09
Зі страхування	308,5	0,41	340,0	0,63	31,50	0,22
З оплати праці	703,6	0,93	798,0	1,48	94,40	0,55
З учасниками	31,9	0,04	73,0	0,14	41,10	0,09
Інші поточні зобов'язання	232,1	0,31	349,0	0,65	116,90	0,34
Разом позикового капіталу	14712,3	19,46	18176,0	33,79	3463,70	14,33
Баланс пасиву	75616,2	100,00	53789,0	100,00	-21827,20	x
2022 рік						
	На початок року		На кінець року			
1. Джерела формування власного капіталу:						
Статутний капітал	2707,3	5,03	2707,3	3,80	0,00	-1,23
Інший додатковий капітал	8990,8	16,71	8990,8	12,62	0,00	-4,09
Резервний капітал	676,9	1,26	676,9	0,95	0,00	-0,31
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	23238,0	43,20	39851,0	55,95	16613,00	12,75

Продовження (додаток В)

<i>Разом власного капіталу</i>	<i>35613,0</i>	<i>66,21</i>	<i>52226,0</i>	<i>73,32</i>	<i>16613,00</i>	<i>7,11</i>
2. Джерела формування позикового капіталу						
Забезпечення виплат персоналу	-	-	-	-	x	x
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	x	x
Короткострокові кредити банків	1500,0	2,79	0,0	0,00	-1500,00	-2,79
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	13925,0	25,89	15975,0	22,43	2050,00	-3,46
Поточні зобов'язання, за розрахунками:						
З бюджетом	1191,0	2,21	1846,0	2,59	655,00	0,38
Зі страхування	340,0	0,63	258,0	0,36	-82,00	-0,27
З оплати праці	798,0	1,48	563,0	0,79	-235,00	-0,69
З учасниками	73,0	0,14	60,0	0,08	-13,00	-0,06
Інші поточні зобов'язання	349,0	0,65	302,0	0,42	-47,00	-0,23
<i>Разом позикового капіталу</i>	<i>18176,0</i>	<i>33,79</i>	<i>19004,0</i>	<i>26,68</i>	<i>828,00</i>	<i>-7,11</i>
Баланс пасиву	53789,0	100,00	71230,0	100,00	17441,00	x

Додаток Г

Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

тис. грн.

Групи активів за рівнем ліквідності	Актив		Групи пасивів за терміном погашення	Пасив			
	Сума			Сума		Платіжний надлишок або нестача	
	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року		На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року
A ₁	31932,3	46742,2	П ₁	1767,7	2882,0	30164,6	43860,2
A ₂	4150,5	4879,5	П ₂	10800,3	11830,3	-6649,8	-6950,8
A ₃	8287,1	8623,5	П ₃	0,0	0,0	8287,1	8623,5
A ₄	16530,9	15371,0	П ₄	48332,8	60903,9	-31801,9	-45532,9
Баланс	60900,8	75616,2	Баланс	60900,8	75616,2	х	х
	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року		На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року
A ₁	17233,0	40071,0	П ₁	2751,0	3029,0	14482,0	37042,0
A ₂	10774,0	4993,0	П ₂	15425,0	15975,0	-4651,0	-10982,0
A ₃	11250,0	12377,0	П ₃	0,0	0,0	11250,0	12377,0
A ₄	14532,0	13789,0	П ₄	35613,0	52226,0	-21081,0	-38437,0
Баланс	53789,0	71230,0	Баланс	53789,0	71230,0	х	х

Додаток Д

Розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ»

№ п/п	Показник	Нормативне значення	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Зміна показника	
							2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2019 р.
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, K_1	Понад 0,2	2,541	3,178	0,95	2,11	1,16	-0,431
2	Проміжний коефіцієнт ліквідності, K_2	Понад 0,7	2,543	3,179	1,25	2,11	0,86	-0,433
3	Коефіцієнт покриття (платоспроможності), K_3	Понад 2	3,53	4,09	2,16	3,02	0,86	-0,51
4.	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{\text{заг.л.}}$	Понад 1	3,53	3,76	1,85	2,76	0,91	-0,77
5.	Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{\text{л. ш.}}$)	Більше або дорівнює 1	2,87	3,51	1,56	2,37	0,81	-0,5
6.	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості ($K_{\text{д/к}}$)	$K_{\text{д/к}} = 1$	0,38	0,41	0,77	0,31	-0,46	-0,07
7.	Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{\text{ф.с.}}$	$K_{\text{ф.с.}} =$ 0,85- 0,90	0,79	0,81	0,66	0,73	0,07	-0,06

АНОТАЦІЯ

Рудоманова А.І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства роздрібної торгівлі. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є узагальнення теоретичних та практичних засад стратегічного управління людськими ресурсами підприємства, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення такого механізму на прикладі ПАТ «Універмаг «Дитячий світ». Роботу присвячено питанню стратегічного управління людськими ресурсами підприємства роздрібної торгівлі.

У роботі обґрунтовані методи стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві, уточнена організаційно-економічна характеристика підприємства, проведено діагностику організації інформаційного забезпечення процесів управління персоналом в діяльності ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», визначено запровадження нової інформаційно-аналітичної системи, що покликана підвищити ефективність роботи з управління персоналом та досягти конкурентних переваг за рахунок покращання організації та розвитку кадрів підприємства та сформовано стратегію вдосконалення управління людськими ресурсами ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічне управління, людські ресурси, персонал, кадри, інформація, ПАТ «Універмаг «Дитячий світ».

ANNOTATION

Rudomanova A.I. Strategic management of a retailer's human resources. – On the rights of manuscript.

Master's thesis in specialty 073 "Management", scientific educational program "Innovation Management". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of this work is to generalize the theoretical and practical principles of strategic human resource management of the company, as well as to develop recommendations for improving such a mechanism on the example of PJSC "Department store "Dytyachiy Svit". The work is devoted to the issue of strategic human resources management in a retail enterprise.

The work demonstrated the methods of strategic human resources management in the company, clarified the organizational and economic characteristics of the company, diagnosed the organization of human resource management information support in PJSC "Department store "Dytyachiy Svit", determined the introduction of a new informational and analytical system, which is designed to increase the efficiency of human resource management and achieve competitive advantages due to the improvement of the organization and development of the company's personnel, and formes a strategy for improving the human resource management in PJSC "Department store "Dytyachiy Svit".

Keywords: management, strategy, strategic management, human resources, personnel, information, PJSC "Department store "Dytyachiy Svit".