

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Осипенка Олега Геннадійовича**  
**2022 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

# НУБІП України

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/96 : 658

# НУБІП України

**ПОГОДЖЕНО**

Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій

І.М. Савицька

С.О. Кубицький

(підпис)

(підпис)

# НУБІП України

«    » 2022 р.

«    » 2022 р.

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

# НУБІП України

на тему: «**Формування системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства**»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

# НУБІП України

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор

(підпис)

Кубицький С. О.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат педагогічних наук, професор

(підпис)

Кубицький С. О.

# НУБІП України

Виконав

(підпис)

Осипенко О.Г.

# НУБІП України

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та освітніх  
технологій

к. пед. н., професор  
(підпис)

С.О. Кубіцький

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Осипенко Олегу Геннадійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» червня 2021р. № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 15.11.2022

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація ТОВ «Експансія» м. Києва; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти розвитку персоналу підприємства.
2. Діагностика системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».
3. Напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експансія».

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
(підпис)

Кубіцький С.О.

Завдання прийняв до виконання  
(підпис)

Осипенко О.Г.

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи  
«Формування системи інформаційного забезпечення управління  
персоналом підприємства»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти  
гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України  
Осипенка Олега Геннадійовича

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків,

списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 7 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 59 найменувань.

В першому розділі визначено сутність понять «інформація», «інформаційне забезпечення», «система управління персоналом», «інформаційна система», «інформаційні системи людських ресурсів»; досліджено структуру інформаційного забезпечення; визначено етапи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства; розглянуто сучасну систему інформаційного забезпечення управління персоналом.

В другому розділі проаналізовано діяльність підприємства, його фінансовий стан; розглянуто основні положення системи управління персоналом; проаналізовано стан інформаційного забезпечення управління персоналом.

В третьому розділі запропоновано методи щодо покращення формування системи інформаційного забезпечення управління персоналом; розглянуто основні тенденції цифрового менеджменту на підприємстві; запропоновано автоматизувати процес управління на ТОВ «Мутабор Інжиніринг».

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, управління персоналом, автоматизація, цифровий менеджмент, програмне забезпечення, інформаційна система.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття та історія розвитку інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.....	9
1.2. Характеристика сучасної системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.....	22
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА/ФІРМИ.....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства (фірми ТОВ «Мутабор Інжиніринг»).....	32
2.2. Аналіз практичного стану системи інформаційного забезпечення управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжиніринг».....	45
Висновки до другого розділу.....	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Шляхи і методи вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом.....	58
3.2. Розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.....	65
Висновки до третього розділу.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

# НУБІП України

**Актуальність теми.** В історії людства новачі в області технологій не раз мали революційний характер та спричиняли суспільний і економічний розвиток. В останні десятиліття світове співтовариство завдяки стрімкому

# НУБІП України

розвитку інформаційних технологій вступило в епоху формування нового інформаційного простору, який створюється на базі комп'ютеризації та мережових телекомунікацій. Це явище сучасної дійсності супроводжується

# НУБІП України

наростанням обсягів соціально значимої інформації, використовуваної в системах управління організаційними системами з метою раціоналізації їх

# НУБІП України

діяльності. Накопичуючись в процесі розвитку суспільства, інформація стає джерелом економії часу і суспільної праці, тобто потужним чинником прискорення суспільного розвитку.

# НУБІП України

Сучасному зовнішньому середовищу, в якому працюють вітчизняні підприємства, властивий високий динамізм. Процеси ринкової трансформації в Україні та підвищення конкуренції викликають необхідність швидкого та гнучкого реагування підприємств на зміни у ринковому середовищі. За таких

# НУБІП України

умов традиційні системи управління виробництвом не забезпечують адекватного реагування і вимагають використання сучасних концепцій, методів та інструментів управління підприємством, а також інформаційних технологій, технічних засобів та програмного забезпечення. В цьому аспекті набувають

# НУБІП України

актуальності проблеми якісного інформаційного забезпечення управління підприємством.

# НУБІП України

Рационально сформоване інформаційне забезпечення управління підприємством підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень і контроль за своєчасним їх виконанням, сприяє зменшенню обсягу рутинного навантаження та підвищенню оперативності й достовірності отриманих

# НУБІП України

результатів.

Питання, що стосуються удосконалення інформаційного менеджменту підприємства в умовах ринку, обговорювалися в роботах таких науковців як

Антоненко В. М., Мельник В. В., Рогушина Ю. В., Анісімов А. В., Кулябко П. П., Шамардак О. А., Моїсеєва О. М., Мамченко С. Д., Турчак В. В., Михальчук Л. В., Лінник А. О., Комарова К. В., Падерін І. Д., Маковій В. В., Янчук Т. В. та ін.

Однак, незважаючи на значний внесок, існуючі підходи відрізняються своєю вузькою спрямованістю, тому вивчення їх індивідуальних переваг та обмежень

у використанні дозволить визначити основні напрями розвитку в умовах інформаційної економіки. Більшість дослідників для розв'язання проблем, що стосуються удосконалення інформаційного менеджменту підприємства,

розглядають лише окремі його складові, а дослідження інформаційного

менеджменту як комплексного поняття здійснюється без урахування особливостей сучасної економіки.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства та ознайомитися з історією його розвитку;
- охарактеризувати сучасні системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати практичний стан системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства;
- розглянути шляхи і методи вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом;
- розробити методичні рекомендації щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є система інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства. Поглибленні дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Мутабор Інжинірінг» міста Київ.*

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизація та узагальнення, метод індукції та дедукції, графічний метод, опитування та власні спостереження.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Мутабор Інжинірінг» міста Київ, а також результати опитувань та власних спостережень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні процесу інтеграції модульного навчання в систему інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу формування системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 7 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 59 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та історія розвитку інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства

Будь-який економічний об'єкт (підприємство, організація, фірма) є складною, динамічною і керованою системою.

Система - це упорядкована сукупність елементів або частин, що взаємодіють між собою і з зовнішнім середовищем, які об'єднані в єдине ціле і функціонують в інтересах досягнення єдиних цілей [9].

Цілеспрямований вплив на систему, що призводить до зміни або збереження її стану, забезпечується менеджментом. Менеджмент як системи включає об'єкт і суб'єкт управління. Об'єктом управління підприємства є виробничий колектив, який виконує комплекс робіт, спрямованих на досягнення певних цілей і має для цього матеріальні, фінансові та інші види ресурсів. Суб'єкт - це система управління підприємством, що формує цілі його функціонування та контролює їх виконання [7].

Серед основних функцій управління організацією є планування, облік, аналіз, контроль і регулювання. Виконання функцій управління покладено на апарат управління, до складу якого входять служби та відділи, що виконують окремі функції: плановий відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання та ін..

Організаційну структуру системи управління складає сукупність взаємопов'язаних органів, які здійснюють функції управління [11].

У системі управління підприємством виділяють стратегічний, тактичний і оперативний рівні. На стратегічному рівні розробляються рішення, спрямовані на досягнення цілей довгострокового характеру. Тут визначаються цілі і здійснюється довгострокове (прогнозне) планування. На тактичному рівні

розробляються середньострокові, поточні та оперативно-календарні плани і контролюється хід їх виконання. На оперативному рівні здійснюється збір первинної інформації про зміни, що відбуваються в об'єкті управління, їх аналіз і розроблення рішень, спрямованих на досягнення цілей та завдань, що передбачені в планах [15].

Управління базується на інформації. У процесі управління виникають інформаційні потоки між об'єктом і суб'єктом управління, а також зовнішнім середовищем. Спрямованість внутрішніх інформаційних потоків характеризує прямий і зворотний зв'язок в системі управління [23].

Історія створення і розвитку інформаційних систем пов'язана з автоматизацією діяльності підприємств, розвитком моделей їх управління. На початку 60-х років XX-го століття виникли інформаційні системи, так званого, першого покоління. Їх виникнення пов'язане з необхідністю автоматизації управління підприємством на базі великих ЕОМ (електронних обчислювальних машин) і централізованого оброблення інформації. Такі інформаційні системи створювалися для управління окремими підрозділами чи окремими видами діяльності і з часом перетворились у комплексні автоматизовані системи. У зарубіжній літературі такі системи мають назву Data Processing System – DPS (системи електронної обробки даних), а у вітчизняній – автоматизовані системи управління (АСУ). Для АСУ характерний позадачний підхід – для кожної задачі окремо готувалися дані і створювалася математична модель [16].

Для інформаційних систем першого покоління характерним є ефективна обробка запитів, використання інтегрованих файлів для зв'язування між собою задач і генерування зведених звітів для керівництва. Кожна інформаційна система була нацплена для виконання конкретних цілей і завдань, тому набір її функцій був мінімальний і призначався для спеціаліста відповідної сфери діяльності [31].

Створення інформаційної системи першого покоління в Україні відносять до початку 60-х років XX століття, коли на великих підприємствах почали використовувати ЕОМ для розв'язування задач організаційно-економічного

управління. Перші такі системи спеціалізувалися лише на розв'язуванні окремих функціональних управлінських задач, наприклад задач бухгалтерського обліку. Тому системність автоматизованої обробки

економічної інформації в зазначений період характеризувалася частковістю та локальністю. Протягом наступних років відбувся поступовий перехід від локальних систем обробки даних, призначених для тих чи інших ділянок управлінських робіт, до систем, що охоплюють широке коло задач управління. Подальший розвиток інформаційних систем пов'язаний з концепцією баз даних. На цій основі з'явилися інформаційні системи другого покоління [27].

Подальшим розвитком інформаційних систем в економіці було створення АСУ на основі ідеології автоматизованих банків даних і баз даних. Цей етап створення інформаційних систем другого покоління розпочався 1972 року, коли вперше до державного плану було внесено питання розвитку економіки і створення АСУ. Розширилися технічна та програмна бази АСУ, урізноманітнилися варіанти їх побудови з орієнтуванням на окремі класи та моделі ЕОМ, зокрема міні- та мікрокомп'ютери. Зростає також варіантність інформаційних систем завдяки збільшенню кількості технологічних режимів експлуатації ЕОМ та всього комплексу технічних засобів, зокрема почалося впровадження діалогового режиму та режиму телеобробки даних [57].

В 70-80-х роках ХХ ст. розпочався другий етап становлення інформаційних систем, характерний розроблення програмних продуктів відповідно до різних концепцій:

- MRP (Material Requirements Planning) – планування потреби в матеріалах;

- MRP II (Manufacture Resource Planning) – планування ресурсів підприємства;

- CIM (Computer Integrated Manufacturing) – комп'ютеризоване інтегроване виробництво, що передбачає інтеграцію всіх підприємств: керування постачанням, виробництвом, транспортно-складськими системами, якістю, збутом тощо [56].

Передумовою виникнення інформаційних систем другого покоління стало створення концепції комп'ютеризованого інтегрованого виробництва на початку 80-х років, яка передбачала автоматизацію інтеграції гнучкого виробництва й системи керування підприємством на основі потужних комп'ютерів. Розвиток автоматизованих систем управління підприємством у технологічному плані йшов шляхом від файлових систем до систем управління базами даних, ускладнення технічних засобів і зростання їх потужності, розширення переліку завдань, які вирішувалися [66].

Основу цих систем складала концепція єдиної бази даних, яку обслуговує спеціальна програма – СУБД (система управління базами даних). Однак обчислення здійснювалися на єдиній апаратній платформі (одній машині) [70].

Зі зростанням числа прикладних програм, що обслуговують усі рівні управління і обробляють одні і ті ж робочі дані, зростав обсяг дублювання, що стало гальмом на шляху комп'ютеризації управління. Крім того, це дублювання часто було неефективним, оскільки призводило до несумісності програм. В цій ситуації вирішенням стала концепція створення єдиної централізовано-керованої бази даних, яка обслуговує всі прикладні програми організацій, використовуючи спеціальний програмний продукт - СУБД [50].

Головною проблемою створення великих баз даних є складність опису даних, що має на меті об'єктивно, незалежно від окремих прикладних програм, спростити колективне використання даних різними прикладними програмами [54].

Відмінності між різними СУБД пов'язані з:

- структурою баз даних, що реалізується (ієрархічна, мережна, реляційна);
- типами персональних комп'ютерів, де вони мають бути реалізовані;
- операційними системами, під керуванням яких вони можуть функціонувати.

Більшість розповсюджених СУБД адаптовані для різних типів персональних комп'ютерів та операційних систем [59].

У середині 80-х років був накопичений значний досвід створення та використання інформаційних систем управління організаціями. Створено багато автоматизованих систем управління технологічними процесами (АСУТП), систем автоматизованого проектування конструкцій і технологій (САПР) [72].

Економічна ефективність АСУ була значною. Крім прямого економічного ефекту, впровадження автоматизованих систем управління значно вплинуло на зміну характеру діяльності менеджерів, підвищення оперативності, наукової обґрунтованості та об'єктивності управлінських рішень; стало можливим вирішення принципово нових економічних завдань, які не вирішувалися апаратом управління до впровадження інформаційних систем; збільшення часу на творчу роботу працівників за рахунок зменшення обсягу рутинних ручних операцій та інше. Крім того, в результаті автоматизації процесів інформаційного обслуговування підвищилася обізнаність керівників про ситуацію в колективі [58].

Третій етап розвитку інформаційних систем розпочався на початку 90-х років ХХ століття. Для даного етапу характерним є розвиток програмних продуктів відповідно до концепції ERP (Enterprise Requirements Planning) – планування ресурсів підприємства та переходом до нової технічної платформи – ПК, тобто від мейнфреймів з централізованою обробкою інформації до відкритих систем з розподіленою обробкою даних і комп'ютерних мереж. Широкого застосування набувають сучасні корпоративні інформаційні системи R/3, Baan IV, Scala, Галактика та ін. Розвиваються клієнт-серверні, web-серверні та Інтернет-технології [81].

Концепція розподільної обробки економічної інформації, реалізована на базі сучасних ПЕОМ і локальних комп'ютерних мереж, передбачає формування автоматизованих робочих місць, які дозволяють автоматизувати громіздкі обчислювальні операції, що виконуються на робочому місці відповідним спеціалістом, активно впливати на процеси обробки інформації, використовувати спільні інформаційні ресурси [48].

Автоматизоване робоче місце (АРМ) - програмно-технічний комплекс, призначений для автоматизації певного виду діяльності. АРМ - це професійно орієнтована інформаційно-обчислювальна система, яка функціонує як автономно, так і в складі мережі. Вона організована за функціональним принципом [50].

Серед основних функцій АРМ можуть бути:

- введення, накопичення та зберігання даних;
- пошук даних за критеріями;
- виконання прикладних програм обробки інформації;
- виведення отриманих результатів у заданій формі;
- контроль етапів обробки інформації;
- автоматичне протоколювання робочих процесів;
- відображення інформації та результатів її обробки на моніторі [55].

Протягом третього етапу становлення інформаційних систем автоматизовані системи управління підприємствами розвивались у напрямі застосування систем підтримки прийняття рішень, експертних систем та систем штучного інтелекту. Набув розвитку процес впровадження комплексних рішень на основі локальних мереж, потужних СУБД, новітніх технологій проектування і розробки програмних систем. Все ширше для цілей управління підприємством застосовуються Інтернет-технології. Вже існують підприємства, діяльність яких повністю відбувається в середовищі Інтернет [71].

Системи підтримки прийняття рішень - СППР (Decision Support Systems - DSS) - це інформаційні системи третього покоління. СППР - інтерактивна комп'ютерна система, яка призначена для підтримки різних видів діяльності в разі прийняття рішень зі слабо структурованих або неструктурованих проблем. СППР дедалі частіше розглядається як перспективна галузь використання обчислювальної техніки та інструментарію підвищення ефективності праці у сфері управління економікою. У більшості країнах світу розробка та реалізація СППР перетворилася на сферу бізнесу, що швидко розвивається [83].

СППР мають не тільки загальне інформаційне забезпечення, а й загальне математичне забезпечення - бази моделей, тобто реалізована ідея розподілу обчислень подібно до того, як розподіл даних став вирішальним фактором у звичайних інформаційних системах [78].

Усвідомлення важливості розподілу обчислень в автоматизованих розрахунках виникло тоді, коли було помічено, що в багатьох прикладних програмах використовуються аналогічні обчислення, а індивідуальні фактори, які впроваджуються в прикладні програми для допомоги конкретному користувачеві, вносять незначні відмінності. Крім того, спостерігалось значне дублювання дій і процедур під час розробки, реалізації та тестування цих обчислювальних функцій [61].

На початку третього десятиліття розпочався четвертий етап розвитку інформаційних систем. Для цього етапу характерними є глобальна комп'ютеризація суспільства. Основу структури корпоративних інформаційних технологій визначає методологія CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) – планування ресурсів, що синхронізоване з покупцем. Відображає весь цикл виробництва – від проектування і взаємодії із замовниками до подальшого сервісного обслуговування. На сьогоднішній день розвиток інформаційних технологій характеризується переходом до використання Intranet-технологій [33]. Особливості інформаційних систем четвертого покоління полягають у:

- максимальному використанні потенціалу ПК і середовища розподіленої

- обробки даних;

- модульній побудові системи (поєднання різних типів архітектурних рішень у межах одного комплексу);

- економії ресурсів системи завдяки централізації зберігання та обробки даних на вищих рівнях системи;

- наявність ефективних централізованих засобів мережевого системного адміністрування [28].

Загалом слід зазначити, що на кожному етапі розвитку інформаційні системи нового покоління не заважали розвитку попередніх, а просто розширяли діапазон їх застосування. У деяких сучасних гібридних системах присутні елементи всіх поколінь інформаційних систем [21].

Аналізу проблем управління персоналом сучасного підприємства присвячено багато досліджень, в яких найчастіше зазначається, що всі проблеми взаємопов'язані і є результатом обробки інформації.

Інформація має ряд характерних ознак, таких як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, надмірність. Для ефективного функціонування системи управління важлива своєчасність надходження інформації, безперервність і систематичність. Інформаційна система повинна забезпечувати підтримку основних (первинних) процесів управління підприємством, допоміжних (вторинних) процесів у таких спеціалізованих функціональних сферах: виробнича, інженерна, фінансова, бухгалтерська, маркетингова, кадрова та зовнішня інформація [8].

Інформацію, що використовують в управлінні, класифікують за різними ознаками:

- за формою відображення – візуальна (графіки, таблиці, табло), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);
- за формою подання – цифрова, буквенна та кодована;
- за порядком виникнення – первинна і похідна;
- за характером носіїв інформації – документована і не документована;
- за призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- за напрямом руху – вхідна й вихідна;
- за стабільністю – умовно-перемінна та умовно-постійна;
- за способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

- за способом опрацювання - що піддається і що не піддається механізованому опрацюванню [14].

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою. Економічна інформація поділяється за такими основними ознаками: функціями управління (планово-облікова, нормативно-довідкова, звітно-статистична); рівнем управління (вхідна і вихідна) [32].

Підходи до визначення сутності поняття «інформаційне забезпечення» представлені в різноманітних наукових працях. Вони висвітлюють мету інформаційного забезпечення, його об'єкт, засоби здійснення, процесуально-діяльнису та інформаційно-ресурсну складові. В економічній літературі відсутня чіткість у визначенні змісту інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства. Варіанти визначень досліджуваного поняття наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «інформаційне забезпечення»

№	Автор	Ключові слова
1	Л.О. Волошук, В.В. Кірсанова, С.В. Флищова	Сукупність засобів отримання, пошуку, збереження, накопичення, передачі, обробки інформації, сукупність інформаційних ресурсів та засобів їх організації.
2	В.В. Стадник, О.В. Головчук	Система взаємодоповнюючих інформаційних потоків; сукупність інформаційних потоків; суть фізичний процес, невід'ємний елемент між учасниками інноваційної діяльності; частина функціонального розподілу інноваційної праці; інформаційний фундамент обґрунтування та прийняття управлінських рішень; з'єднувальна ланка.
3	Г.М. Іванюта	Система, що включає сукупність методів, засобів і способів на збирання, аналіз, захист інформації.
4	Ю.Г. Горющенко	Процес, що будується на вхідній інформації за допомогою показників; процес цілеспрямованого добору інформаційних показників.
5	В.М. Нижник, І.В. Радіонова	Збір, обробка та накопичення інформації стосовно процесу втілення інноваційних рішень.
6	В.В. Немцяк, Г.О. Ткачук	Цілеспрямована робота щодо збору інформації, її реєстрації, передавання, обробки, узагальнення, зберігання та пошуку суб'єктами контролю з метою використання для управління.

7	Е.П. Голенищев	Поєднання всієї використовуваної у системі управління інформації, специфічних засобів і методів її обробки, а також діяльності фахівців; динамічна система зберігання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень.
8	Сучасний економічний словник	Інформаційне обслуговування управління.
9	Г.О. Дорошенко, Л.В. Піддубна, О.В. Піддубний, Л.В. Ярошенко	Сукупність методів і засобів розміщення та організації інформації, які охоплюють системи класифікації та кодування, уніфіковані системи документації, раціоналізації документообігу та форм документів.
10	А.В. Череп, О.М. Панченко, Л.А. Птіцина	Сукупність процесів, засобів та методів, пов'язаних зі збором, обробкою, зберіганням і використанням інформації, які забезпечують досягнення високої економічної ефективності системи управління підприємством.
11	В.П. Фельдман	Сукупність дій, спрямованих на забезпечення інформацією процесу прийняття управлінських рішень.
12	Л.Г. Мелбіж	Формування інформаційної впорядкованості процесів.
13	О.В. Матвієнко	Сукупність процесів з підготовки та надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських завдань.
14	А.М. Ткаченко	Один з ключових елементів системи планування діяльності під час створення первинних документів.
15	Г.В. Товганець	Пов'язана система взаємозалежних елементів, яка складається з компонентів.

Джерело: [7, 9, 14, 16, 20, 22, 29, 36, 40, 48, 56, 69, 84]

На основі таблиці 1.1 можна зробити такі висновки. Більшість авторів розглядає інформаційне забезпечення як сукупність засобів, методів і способів, інформаційних ресурсів та потоків. Друге місце за частотою використання належить ключовим словам «система» та «процес».

Погоджуємося з думкою авторів, які пов'язують поняття «інформаційне забезпечення» з прийняттям управлінських рішень. А. В. Череп, О. М. Панченко, Л. А. Птіцина трактують дану категорію з точки зору системи управління підприємством. Деякі автори вважають, що інформаційне забезпечення це невід'ємний елемент або один з ключових елементів управлінської діяльності [52].

Отже, аналіз наведених визначень дає можливість стверджувати, що існують відмінності у підходах до трактування поняття «інформаційне забезпечення», але більшість авторів розглядає його на основі ключових слів «сукупність», «система» та «процес».

Інформаційне забезпечення – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні) [38].

Однією з найважливіших цілей створення інформаційних систем управління є забезпечення комплексного, скоординованого автоматизованого виконання розрахунково-проектних та обліково-інформаційних робіт, що відбуваються у функціонально-організаційних системах підприємства [9].

Основними вимогами до інформаційної системи є її автоматизація, комплексність і доступність. Саме тому надзвичайно значна роль у системі управління персоналом відводиться інформаційно-програмному забезпеченню [44].

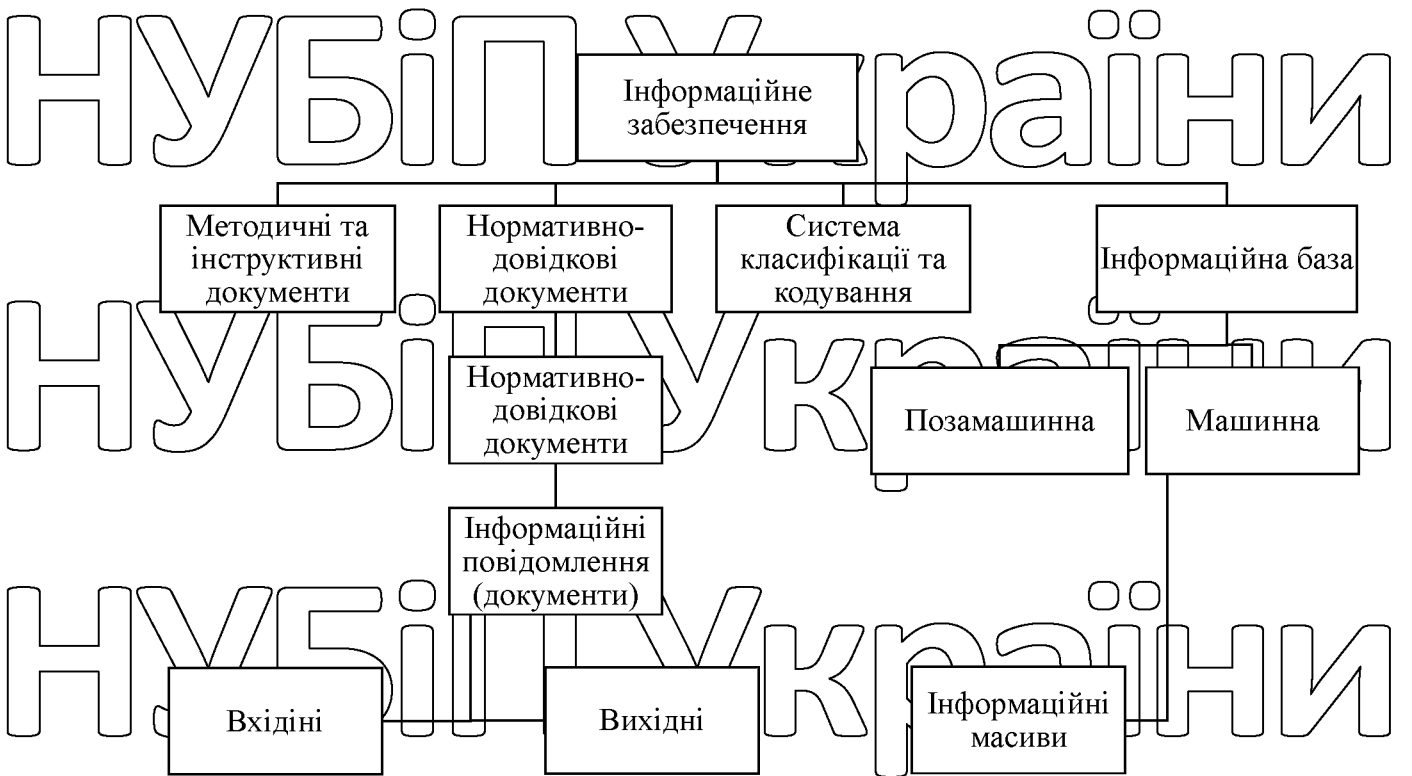


Рис. 1.1. Структура інформаційного забезпечення  
Джерело: [38]

На рисунку 1.1 зображено структуру інформаційного забезпечення: розподіл методичних та інструктивних документів, системи класифікації та кодування, інформаційну базу вхідного та вихідного інформаційного забезпечення.

Процес вироблення і прийняття рішень в системі управління є інформаційним процесом. Рішення – це «згусток» інформації, спеціально зібраної, проаналізованої і опрацьованої суб'єктом управління [26]. На рис. 1.2 зображено структуру прийняття управлінського рішення.

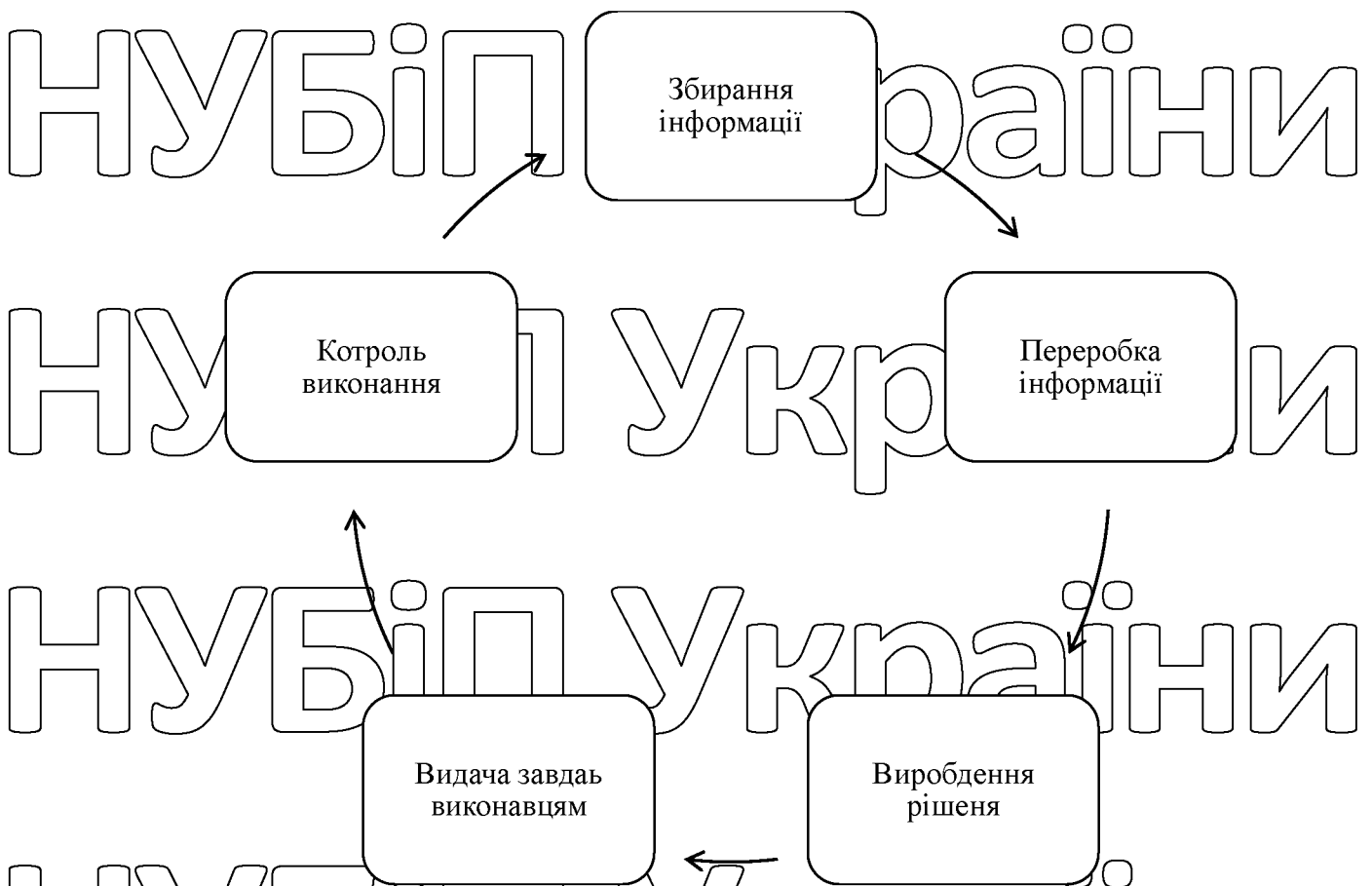


Рис. 1.2. Структура прийняття управлінського рішення  
Джерело: [18]

Інформаційну складову управлінської праці становить збирання, зберігання, опрацьовання і передавання інформації. Через органи управління проходить велика за обсягом, різноманітністю і динамікою інформація. Будь-

який вид виробничо-економічної діяльності ґрунтується на відповідному інформаційному забезпеченні [8].

Процес інформаційного забезпечення складається з таких послідовних етапів (рис. 1.3):

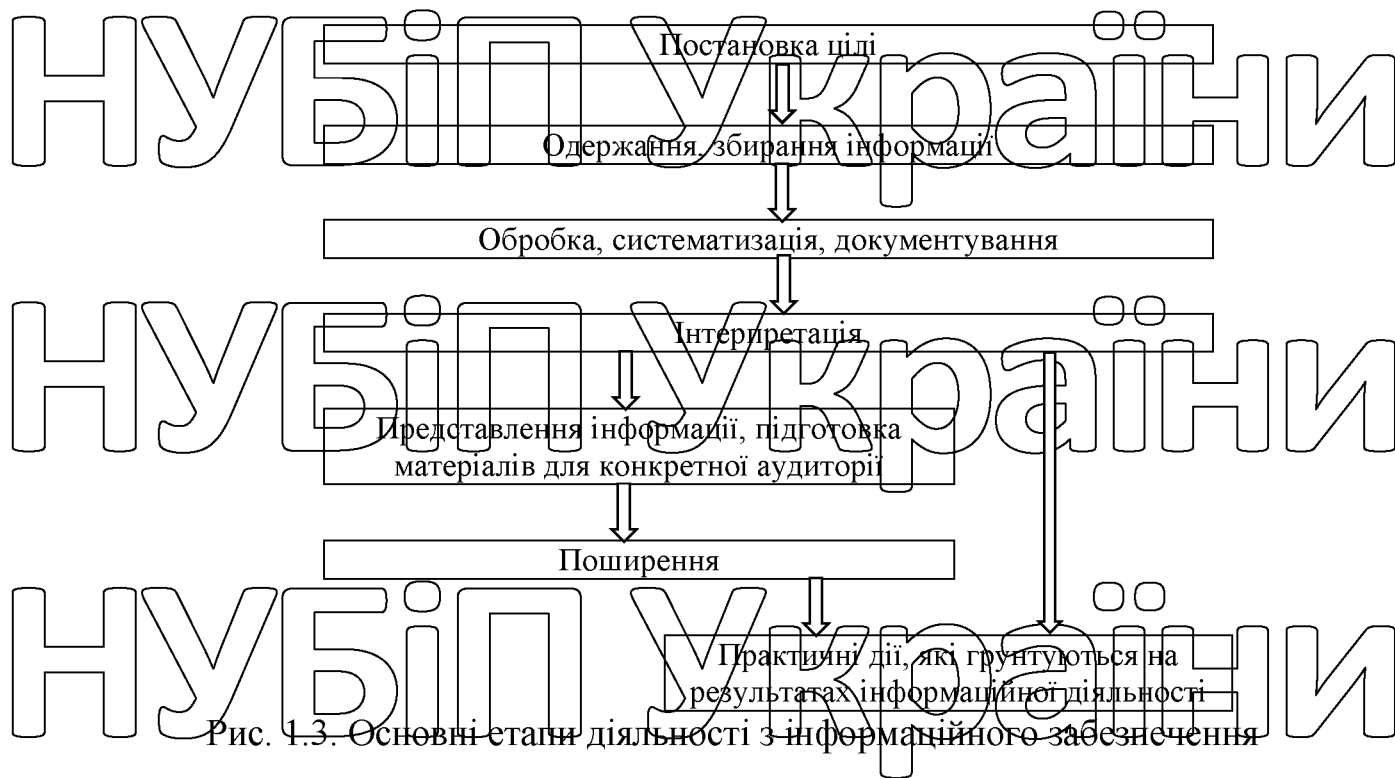


Рис. 1.3. Основні етапи діяльності з інформаційного забезпечення

Джерело: [21]

У теорії та практиці управління інформація визначається як центральне, дуже важливе поняття і характеризується як сукупність даних, що відображає стан системи управління та зовнішнього середовища її функціонування. Таке розуміння «інформації» відображає чітко визначені управлінські потреби і виступає основою процесу управління, зокрема, підготовки, прийняття та реалізації рішень.

Отже, на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства необхідна чітка структура управління виробничим колективом, керівна роль в якому належить керівнику. Управління неможливо ефективно здійснювати без достатньої оперативної, своєчасної та надійної інформації. Інформація є основою процесу управління і від того, наскільки вона досконала, багато в чому залежить якість

управління. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є визначення ролі та значення інформації в ефективному управлінні персоналом підприємства [31].

## 1.2. Характеристика сучасної системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства

У сучасних умовах розвитку суспільства одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства є процес управління персоналом, а успішність діяльності будь-якого підприємства, установи чи організації залежить від ефективної організації праці, від кваліфікації, знань, вмінь та бажання кожного працівника результативно працювати і якісно виконувати свої обов'язки [33].

HR-менеджмент як один із елементів управління підприємством потребує своєчасної, достовірної та актуальної інформації для подальшого прийняття управлінських рішень. З однієї сторони, для забезпечення ефективної діяльності підприємства управлінню потрібна внутрішня інформація, яка може повно відобразити стан підприємства і формується на основі даних, отриманих від структурних підрозділів підприємства. З іншої сторони, важливою є зовнішня інформація, яка утворюється під впливом чинників, які діють поза межами підприємства. Від точності одержаних у процесі аналізу результатів залежить правильність прийняття управлінських та кадрових рішень. Тому належне інформаційне забезпечення HR-служби кожного підприємства впливає на процес оптимізації управління працівниками та сприяє зростанню продуктивності їх праці, раціональному використанню трудових ресурсів та економічному розвитку підприємства [46].

Інформаційне забезпечення управління персоналом передбачає наявність системи управління, яка дозволяє оптимізувати процеси планування чисельності персоналу, професійного набору, адаптації новоприйнятих працівників, розвитку персоналу, охорони праці, нормування праці, використання ефективних систем стимулювання праці тощо. Такі процеси

регулюються такими стандартами: Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників; Конвенції та рекомендації міжнародної організації праці; Міжгалузеві норми і стандарти; Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України [43].

Інформація, що стосується управління персоналом, є інформаційною системою з численними зв'язками та постійним обміном. Керівники та спеціалісти організацій використовують у своїй роботі внутрішню та зовнішню інформацію, що міститься в документах і необхідна для стабільності діяльності окремих підрозділів [30].

Для автоматизації служби управління персоналом на підприємстві створюється інформаційна система. Як правило, системи управління персоналом в найбільш повному, комбінованому варіанті включають усі ланки управління організацією - оперативний, тактичний і стратегічний; а в функціональному відношенні - кадровий облік, розрахунки з персоналом і система управління трудовими ресурсами, що містить модулі найму і відбору персоналу, оцінки, розвитку, навчання і мотивації персоналу, оскільки історія автоматизації кадрових служб почалася практично одночасно з впровадженням інформаційних технологій в менеджменті [24].

Інформаційна система управління персоналом (HR-система) на підприємстві – це набір специфічного програмного забезпечення та технологій, які автоматизують та вдосконалюють бізнес-процеси в таких сферах, як управління персоналом, нарахування заробітної плати та документообіг. Це програмне забезпечення дозволяє не тільки координувати діяльність різних відділів, а й координувати роботу різних каналів взаємодії між персоналом і керівництвом: особиста взаємодія, телефон, Інтернет. Крім того, це програмне забезпечення надає працівникам HR-відділу доступ до повної інформації про працівника, необхідної для найкращого планування та контролю бюджетів на зарплати, навчання, відрядження працівників тощо [65].

Соціальні та організаційні зміни в економічному середовищі численні та масштабні. Використання інформаційно-комунікаційних технологій стає

необхідною частиною процесу управління персоналом. Інформаційні системи людських ресурсів (HRIS) - це системи, які використовуються для збору, запису, зберігання, аналізу та відображення даних, що стосуються людських ресурсів організації, але це не лише скорочення адміністративних процедур.

Важливість системи HRIS багатогранна, починаючи від оперативної допомоги в зборі, зберіганні та підготовці даних для звітів, спрощення та прискорення процесів і контролю наявних даних, скорочення трудових витрат відділу персоналу, а також надання своєчасної та різноманітної інформації для управління компанією, на основі якої можна приймати стратегічні рішення, пов'язані з іншими видами діяльності компанії [68].

Є багато термінів, які використовуються в цих системах, але найбільш поширеними є такі: e-HRM (електронне управління людськими ресурсами), HRIS (інформаційні системи людських ресурсів) і HRMS (системи управління людськими ресурсами).

Існує відмінність між e-HRM і HRIS. HRIS як інформаційна система людських ресурсів має впроваджуватися у відділі кадрів і використовуватися співробітниками в цьому відділі, які є користувачами цієї системи. Термін e-HRM призначена не тільки для відділу кадрів, але також для широкого кола працівників компанії [73].

Ефективний HRM, щоб забезпечити конкурентні переваги для компанії, потребує адекватного оновлення інформації про наявних працівників, а також потенційних працівників на ринку праці. Еволюція IT покращила метод збору цієї інформації шляхом розробки систем HRIS [75].

HRIS включає системи та процеси, що поєднують функції управління персоналом та інформаційні технології. Компанії часто обирають впровадження цієї інформаційної системи після успішного впровадження ERP (планування ресурсів підприємства) і CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) для покращення процесів прийняття рішень співробітниками. Інформаційні технології дозволили широко впровадити HRIS-додатки для підвищення загальної ефективності роботи за рахунок підвищення ефективності управління

персоналом. Сучасні HRIS можна вважати основою компанії, і вони повинні задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін компанії [40].

HRIS, як і інші інформаційні системи, повинні бути гнучкими і адаптуватися до змін. Вони повинні стежити за розвитком організації для задоволення всіх існуючих і нових потреб. З іншого боку, якщо компанія не слідкує за новими тенденціями у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, у неї можуть виникнути проблеми з неефективним або недостатньо ефективним HRIS (застарілим або той, що не відповідає потребам компанії). А отже, це може вплинути на загальний стан бізнесу, особливо на великих підприємствах зі складною організаційною структурою [34].

HRIS-додатки - це системи баз даних, які дозволяють користувачам зберігати і відстежувати всі типи даних, які пов'язані з людським капіталом в компанії. Необхідно звернути увагу на те, що на практиці компанія може придбати часткові програмні рішення, які тільки частково покривають потреби HRM (наприклад, просто набір базової інформації про співробітників і нарахування заробітної плати). Ці системи не можуть бути класифіковані як HRIS, тому що під терміном системи ми маємо на увазі складне і комплексне програмне забезпечення з усіма інтегрованими функціями для HRM. Тільки правильно реалізовані системи, які пронизують всю компанію матимуть максимально позитивний вплив на її діяльність. Це системи, які використовуються для збору, зберігання, обробки, аналізу, пошуку і поширення інформації HR [39].

У більшості випадків HRIS містить усі або більшість таких функцій:

- збір і моніторинг заявок на роботу або онлайн-рекрутинг - це програма, яка не тільки дозволяє кандидатам претендувати на конкретну посаду в компанії, але також дозволяє відділу кадрів збирати та обробляти отримані заявки. За даної функції застосування комп'ютерних систем і мереж є дуже важливим, особливо через онлайн-доступ до системи;

- облік усіх персональних даних – це додаток, який має базу з даними про всіх працівників. Для кожної компанії дуже важливо, щоб ці дані були стандартизовані;

- функція розрахунку заробітної плати дозволяє автоматизувати процес оплати праці шляхом збору даних про робочий час і відвідуваність, розрахунок різних відрахувань і податків, а також періодичної сплати дорожніх чеків і податкових звітів співробітників. Ця функція часто не є повністю частиною HRIS, оскільки значною мірою інтегрована в систему управління фінансами компанії [4];

- соціальне забезпечення працівника на підприємстві, що проявляється в таких формах, як пільги, страхування, участь у прибутку та пенсійна допомога. Всі працівники повинні бути проінформовані про свої права та обов'язки. Найважливіші заходи включені не тільки в пенсійні плани, придбані поліси страхування життя, а й у розподіл акцій компанії або розподіл прибутку. Основною функцією є моніторинг усіх програм і переваг, щоб прослідкувати за її можливими недоліками;

- управління продуктивністю є дуже важливим для кожної компанії, оскільки постійний моніторинг і оцінка є важливими, коли компанія робить висновки щодо ефективності HRIS. Крім того, важливо розуміти, чи будуть досягнуті цілі і який сегмент потрібно покращити. Метою цього процесу є не критика, а розуміння потенційного розвитку і оновлень системи.

- система самообслуговування співробітників – це функція сучасного веб-середовища, яка дозволяє співробітнику спільно з фахівцями відділу кадрів керувати базою даних співробітників. Отримавши дозвіл, вони можуть отримати доступ до даних лише для читання або зміни статусу [5].

Вибір програмного рішення залежить від керівництва компанії. Це також пов'язано з можливістю внутрішнього розвитку, придбання повного рішення (аутсорсинг) або оренди ресурсів, тобто хмарних обчислень. Незалежно від вибору управління, необхідно оцінити свої потреби і таким чином вибрати програмне рішення, яке матиме найвищий рівень ефективності його

використання. Також існує ймовірність обрати неправильне програмне забезпечення, яке ніколи не використовуватиметься або не матиме потрібних параметрів. Рішення про вибір HRIS має бути прийняте як стратегічне рішення [53].

У ситуації, коли адміністративні та кадрові завдання стають занадто великими, впровадження HRIS є напрямом вирішення даної проблеми. Компанії вже визнали переваги цього рішення, тому постійно впроваджують програмні пакети. Таким чином, вони підвищують ефективність всієї організації [11].

Управління людськими ресурсами зазнало радикальних змін за останні п'ятдесят років, тоді як технологічний розвиток дозволив трансформувати багато видів підприємницької діяльності. Малі та середні підприємства більш успішно вирішували завдання управління персоналом без спеціалізованого програмного забезпечення. Великі підприємства з численним персоналом і складною структурою не здатні вирішити цю проблему [13].

Зважаючи на популярність використання інформаційних систем в управлінні персоналом, подальшими перспективними дослідженнями можуть бути впровадження аналітико-синтетичної обробки інформації та безпека інформаційних систем на підприємстві [63].

Сьогодні все більшу роль у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності системи управління персоналом відіграють сучасні інформаційні системи та технології. Це призводить до нових вимог до побудови інформаційних систем та їх функцій. Інформаційні системи та використовувані в них інформаційні технології є результатом усіх рішень менеджерів [76].

Інформаційні системи управління персоналом мають схожий набір засобів: швидкий доступ до інформації; засоби аналізу; засоби комунікації; засоби інтеграції з іншими модулями чи системами; безпека даних. Ці елементи особливо корисні, коли компанії перетворюються на корпорації, холдинги або

мають велику кількість дочірніх компаній, і контроль над усім потоком інформації стає неможливим [79].

Існує безліч інформаційних систем управління персоналом від різних виробників, але на українському ринку стабільний попит на наступні популярні

HR-системи:

- українські: inTEAM:Структура та inTEAM:Кадри, Свод, PersonPro, Кадри FinExpert, Триплан-Персонал, Т-система єдиний контракт, MegapolisT: Управління персоналом, Система: Кадри;

- західні: HRB, SAP, Oracle, Scala, Navision, PeopleSoft,;

- російські: О, Галактика, Парус, БОСС-Кадровик, БЭС-ПРО [80].

Внесок українських виробників у створення подібних програм для управління персоналом набагато скромніший ніж у іноземних програмістів [62].

HR-системи, що використовуються західними країнами, в Україні застосовуються з урахуванням того, що у них вкладено величезні кошти і досвід багатьох організацій розвинених країн. Як правило, вони активно впроваджуються на тих підприємствах, де власниками є іноземні інвестори і виділяється значний бюджет на їх придбання та адаптацію до українського законодавства [49].

Метою впровадження автоматизованих систем вирішення завдань управління персоналом є досягнення підприємством таких цілей, як зниження витрат підприємства, в першу чергу, на управління персоналом та підвищення продуктивності його праці. Це дасть значні економічні вигоди за рахунок:

- зростання продуктивності праці персоналу (для цього на підприємствах і фірмах використовуються різні комп'ютерні системи, такі як системи довідкової та нормативної інформації, документообігу, CRM, BI, ERP, оскільки всі вони дозволяють керівникам, службовцям, робітникам виконувати роботу з мінімальний час);

- підвищення рівня конкурентоспроможності;

- накопичення та систематизація фінансової інформації. При оцінці ефективності функціонування компанії керівник може побачити багато різних версій «правди». Це особливо помітно, коли різні підрозділи компанії чи організації надають різні версії звіту про фінансові результати, та інші структурні підрозділи демонструють свої варіанти вкладу в бізнес. В такому випадку система здатна розробити остаточний варіант, який приймається всіма і не підлягає оскарженню, оскільки використовується одна система;

- прискорене обслуговування замовлень клієнтів. В ERP-системі замовлення проходить від моменту отримання до моменту передачі товару клієнту, а рахунок виставляється бухгалтерією. Це означає, що це набагато простіше щоб підприємство відстежувало всі ці етапи, якщо воно має інформацію в одній системі [35];

- уніфікація та прискорення процесу виробництва;

- мінімізація запасів. ERP-системи дозволяють спростити виробничий процес за рахунок зменшення запасів на складі. Для того, щоб кардинально змінити весь ланцюг поставок шляхом скорочення, можна використовувати спеціальний модуль SCM (Supply Chain Management, тобто управління ланцюгом поставок), який входить до стандартної конфігурації більшості ERP-систем;

- стандартизація інформації про персонал. Це дозволяє створити єдиний підхід до обліку робочого часу персоналу та роботи з ним за допомогою кадрового модуля ERP-системи [37].

Отже, інформаційне забезпечення управління персоналом пов'язане із впровадженням інформаційних систем на підприємстві, які забезпечують збільшення продуктивності роботи керівників та працівників служби персоналу, зростання ефективності розробки та прийняття управлінських рішень.

Використання інформаційних систем в управлінні персоналом підприємства є багатогранним, починаючи від оперативної допомоги в зборі, зберіганні і підготовці даних для звітів, спрощення і прискорення процесів і

контролю наявних даних, зниження витрат на робочу силу для відділів кадрів і забезпечення своєчасної та різноманітної інформації для керівництва компанії, на основі якої можна робити якісні стратегічні рішення, пов'язані з людським капіталом.

### Висновок до першого розділу

До одного з найважливіших напрямів розвитку й реалізації трудового менеджменту відноситься управління персоналом на підприємствах. Складність вирішення будь-яких проблем, що стосуються управління персоналом, пов'язана з недосконалістю інституту управління персоналом та низьким рівнем мотивації працівників. Цей рівень спричинений негативними процесами, що відбуваються в соціально-економічній та інших сферах економіки (науково-технічне відставання України від провідних країн Європи та світу, несприятливий демографічний стан населення, відсутність відповідальності підприємств та держави перед працівниками). Для мінімізації впливу цих процесів, підвищення мотивації персоналу та ефективності їх праці необхідно провести велику кількість перетворень, зокрема автоматизацію процесу управління, що забезпечить покращення якості управління персоналом. Таким процес може стати в разі забезпечення ефективного управління кадровою інформацією на підприємстві.

Сучасні обсяги потоків інформації на підприємствах потребують використання ефективних програмних засобів та систем для підвищення рівня управління персоналом. Використання цих систем дає змогу зменшити обсяги ручної праці та роботи з традиційною паперовою формою документів, зменшити витрати часу на отримання інформації, оброблення та прийняття доцільних економічних та управлінських рішень, а також оптимізувати взаємодію між структурними ланками підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВО

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства (фірми ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»)

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Мутабор Інжиніринг». Це вітчизняна компанія, яка почала функціонувати у 2010 році. Метою діяльності компанії є ведення господарської діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів для одержання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Товариство здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Господарського та Цивільного кодексу, Законів України «Про господарські товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податкового кодексу України та інших законодавчих та нормативних актів.

Внутрішнім установчим документом підприємства є Статут, в якому знаходиться інформацію про:

- засновників ТОВ «Мутабор Інжиніринг», їх права та обов'язки, наміри щодо створення товариства, мету створення, предмет і цілі діяльності організації; правовий статус та юридичну адресу організації;

- органи управління та порядок їх формування;

- види діяльності організації згідно КВЕД;

- розмір зареєстрованого капіталу та шляхи його розподілу;

- засади трудових відносин між адміністрацією та персоналом;

- порядок утворення майна організації; порядок розподілу прибутку та покриття збитків;

- правила реорганізації, припинення діяльності та ліквідації організації;

- порядок внесення змін до Статуту.

ТОВ «Мутабор Інжинірінг» має печатку і кутовий штамп, відкриті розрахункові рахунки у банку, забезпечене власними основними засобами та обіговими коштами, самостійно здійснює оперативний і бухгалтерський облік, складає та подає до відповідних державних органів фінансову, статистичну і податкову звітність.

Майно підприємства належить йому на правах власності і сформовано за рахунок внесків засновників до статутного капіталу. Засновники мають право один раз на рік приймати рішення про розподіл між учасниками чистого прибутку, отриманого Товариством після сплати податків та інших обов'язкових платежів до державних, позабюджетних фондів, формування фондів Товариства. Рішення про визначення частини прибутку, що розподіляється між його учасниками, приймається загальними зборами учасників. Майно, що належить Товариству, обліковується на його балансі згідно з правилами бухгалтерського обліку. Статутний капітал визначає мінімальний розмір майна Товариства, що забезпечує інтереси його кредиторів.

Підприємство спеціалізується на виробництві поліграфічної продукції, має сучасну виробничу базу для виготовлення високоякісної канцелярської, пакувальної, рекламної та етикеточної продукції.

Місією ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є задоволення попиту споживачів паперовими канцелярськими товарами та іншою поліграфічною продукцією. Головною метою підприємства є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, як в сфері поліграфії, так і в сфері консультування з питань комерційної діяльності й управління. В поліграфічній сфері компанія має повний спектр робіт, які забезпечують створення широкого асортименту друкарських товарів.

Види діяльності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» відповідно до установчих документів:

- основний:

17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів.

- інші:

18.12 Друкування іншої продукції;

46.41 Оптова торгівля текстильними товарами;

46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям;

46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення;

46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям;

46.48 Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами;

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок;

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;

47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах;

47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах;

47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах;

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;

58.19 Інші види видавничої діяльності;

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

73.11 Рекламні агентства;

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну;

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. [60].

Офіс компанії знаходиться за адресою: м. Київ, Харківське шосе, 50.

Виробничий комплекс підприємства розташований в Київській області та оснащений європейським високопродуктивним обладнанням.

Інформація про ТОВ «Мутабор Інжинірінг» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Основна інформація про ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»
Скорочена назва	ТОВ "МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ"
Дата реєстрації	04.03.2010
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Код ЄДРПОУ	37018118
КВЕД	17.23 (виробництво паперових канцелярських виробів)
Уповноважені особи	ЛАРІОНОВА ВІКТОРІЯ ЄВГЕНІВНА
Розмір статутного капіталу	10 000 грн
Юридична адреса	Харківське шосе, 50, м.Київ, 03142

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Продукція ТОВ «Мутабор Інжинірінг» сертифікована, відповідає державним та міжнародним стандартам. На підприємстві впроваджена система управління якістю ДСТУ4736:2007, ISO 9001:2009.

Починаючи з невеликих обсягів продажу, підприємство постійно розвивалось і зростало. Ключовою причиною успішного функціонування компанії є стрімкий розвиток виробництва. Завдяки налагодженій інвестиційній політиці, технічному переозброєнню, впровадженню нових технологій ТОВ «Мутабор Інжинірінг» працює без збоїв і вирізняється високою якістю продукції.

Протягом років ТОВ «Мутабор Інжиніринг» значно розширило асортимент товарів - персонал підприємства постійно відстежує динаміку ринку паперових виробів та пропонує впровадження нового асортименту продукції.

Основними клієнтами ТОВ «Мутабор Інжиніринг» є оптово-роздрібні спеціалізовані магазини з продажу паперових канцелярських товарів, супермаркети, магазини, торгові точки на ринках.

Компанія пропонує широкий асортимент канцелярського паперу: фірмові бланки, дизайнерський папір, учнівські зошити, блоки паперу для запису, карти та атласи, блокноти, зошити, бухгалтерські книги, щоденники та ін.

Щодо організації збуту в ТОВ «Мутабор Інжиніринг», то більша частина продукції реалізується через власний склад безпосередньо замовникам і споживачам продукції. Канали збуту готової продукції підприємства представлені наступними рівнями:

- канал нульового рівня - передбачає продаж продукції безпосередньо споживачу (81,7% реалізованої продукції);
- канал першого рівня - передбачає ланцюг ТОВ «Мутабор Інжиніринг» - підприємство торгівлі (дилер) – кінцевий споживач (18,3 % реалізованої продукції).

Крім того, аналізуючи збутову діяльність підприємства, варто відзначити, що ТОВ «Мутабор Інжиніринг» для стимулювання клієнтів надає знижки постійним замовникам. Для клієнтів, які вже робили замовлення, розробляється спеціальний прайс-лист, в якому вказується загальна ціна товару та спеціальна ціна на товар зі знижкою.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мутабор Інжиніринг» (рис. 1.2). Для даного підприємства характерна лінійно-функціональна структура, яка забезпечує ефективну взаємодію лінійних підрозділів підприємства, що здійснюють весь обсяг основної господарської діяльності, з підрозділами, які реалізують функції управління в рамках всієї організації.

Управління товариством здійснює директор, якому делеговані повноваження загальними зборами засновників. Директор, з урахуванням

пропозицій функціональних підрозділів, приймає рішення лінійних керівників нижчого рівня.

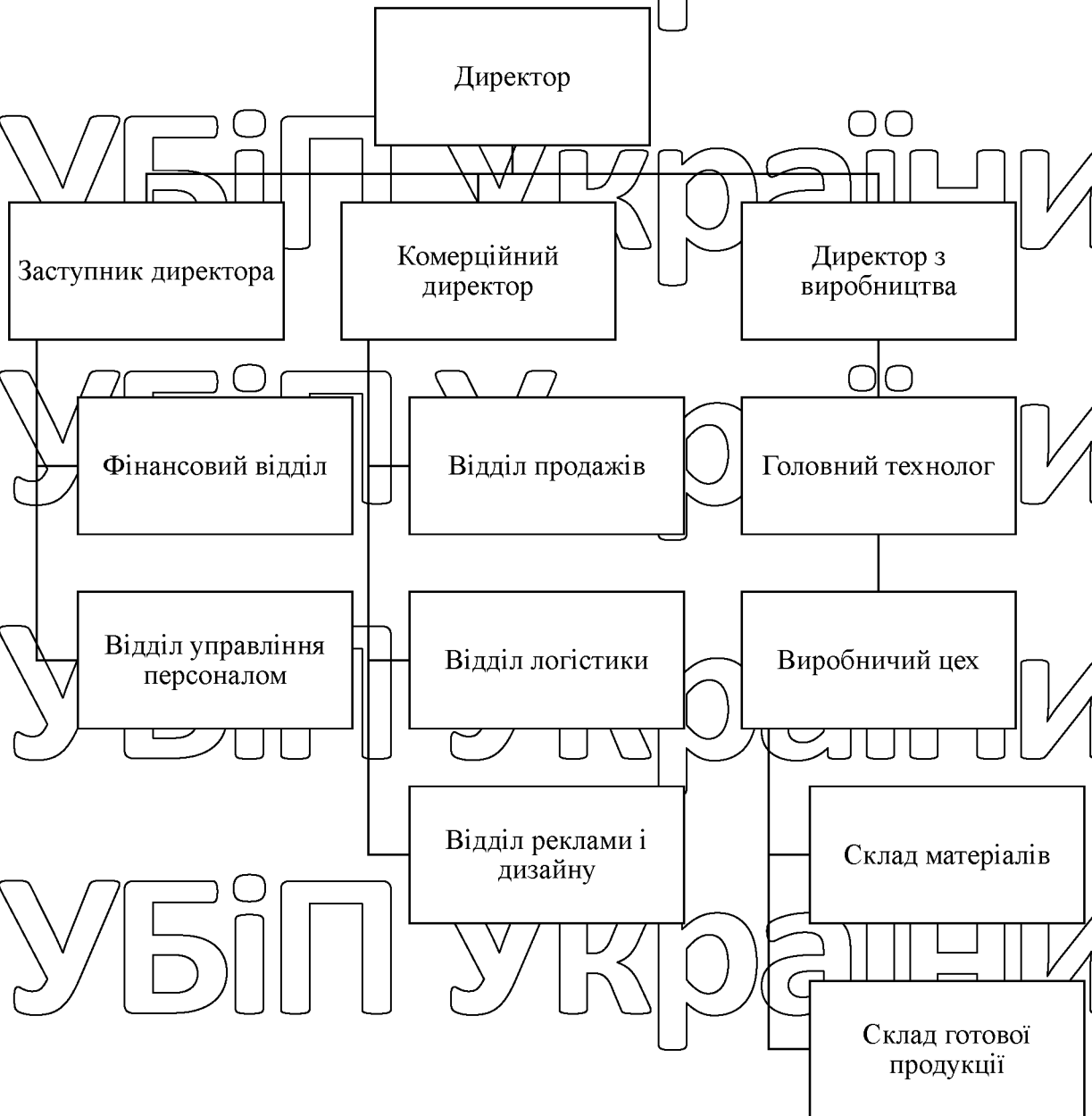


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

ТОВ «Мутабор Інжиніринг» характеризується субординаційною системою управління персоналом із чітко визначеними посадовими інструкціями.

Організаційна структура ТОВ «Мутабор Інжинірінг» складається з таких структурних підрозділів:

- фінансовий відділ;
- відділ управління персоналом;
- відділ реклами та дизайну;
- відділ продажів;
- виробничий відділ;
- цехи;
- склад паперу і матеріалів;
- склад готової продукції;
- підрозділ логістики.

Організаційна структура підприємства складається з двох рівнів управління: загальних зборів власників і директора, що передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень по вертикалі. Крім того є підрозділи, які забезпечують реалізацію основних функцій діяльності:

- розробка та дизайн продукції, впровадження у виробництво сучасних технологій;
- виробництво та контроль якості готової продукції;
- маркетинг та реалізація готової продукції.

Делегування поточного управління керівникам лінійних підрозділів дозволяє вищим керівникам організації зосередитись на вирішенні проблем стратегічного розвитку та ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Проведемо аналіз та оцінку фінансового стану ТОВ «Мутабор Інжинірінг». Фінансовий стан є найважливішою характеристикою діяльності підприємства, з розвитком ринкових відносин у суспільстві він набуває все більш складної форми та сутності. Рівень фінансового стану визначається конкурентоспроможністю підприємства, його економічним потенціалом, діловою активністю, яка виступає гарантом ефективної реалізації економічних інтересів усіх учасників фінансово-господарської діяльності.

Оцінюючи та аналізуючи фінансовий стан підприємства на даний момент, фінансово-економічна та управлінська служби на підприємстві здатні спрогнозувати розвиток підприємства в майбутньому та покращити його становище.

Для аналізу основних показників та результатів діяльності ТОВ «Мутабор Інжиніринг» було використано фінансову звітність підприємства протягом 3 років (2018-2020 рр.).

В таблиці 2.2 відображено результати розрахунку показників ділової активності для ТОВ «Мутабор Інжиніринг». На рис. 2.2 наочно відображено динаміку показників ділової активності підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що такі показники як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, середня вартість активів, основних засобів та запасів, середня вартість дебіторської та кредиторської заборгованості, середня вартість власного капіталу зросли протягом досліджуваних років.

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, тобто скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Мутабор Інжиніринг» відповідає нормативному значенню (більше 1) та протягом років збільшується, що є позитивним для підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відповідає нормативному значенню (більше 1). В 2020 році показник зменшився на 47,64 % порівняно з 2019 роком. Це може говорити про зниження швидкості отримання оплати по рахунках від дебіторів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відповідає нормативному значенню (більше 1). Даний показник протягом 2018-2020 років збільшується. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства.

Таблиця 2.2

## Динаміка показників ділової активності для ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту 2019/2018, %	Темп приросту 2020/2019, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	6588	14167	18007	115,04	27,11
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3065	6427	12626	109,69	96,45
Середня вартість активів, тис. грн.	6351	8277,5	10247,5	30,33	23,80
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	607,2	634,5	2508	4,50	295,27
Середня вартість запасів, тис. грн.	5209	5335	7466,5	2,42	39,95
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	196	297	721	51,53	142,76
Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	676	902,5	1023,5	33,51	13,41
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	421	557,5	1240	32,42	122,42
Коефіцієнт оборотності активів	1,04	1,71	1,76	64,99	2,67
Коефіцієнт оборотності основних засобів	10,85	22,33	7,18	105,79	-67,84
Коефіцієнт оборотності запасів	1,26	2,66	2,41	109,96	-9,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	33,61	47,70	24,98	41,91	-47,64
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	187	208	118	-8,37	-43,27
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,75	15,70	17,59	61,07	12,08
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	198	184	174	33,33	-71,97
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	15,65	25,41	14,52	62,39	-42,85

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

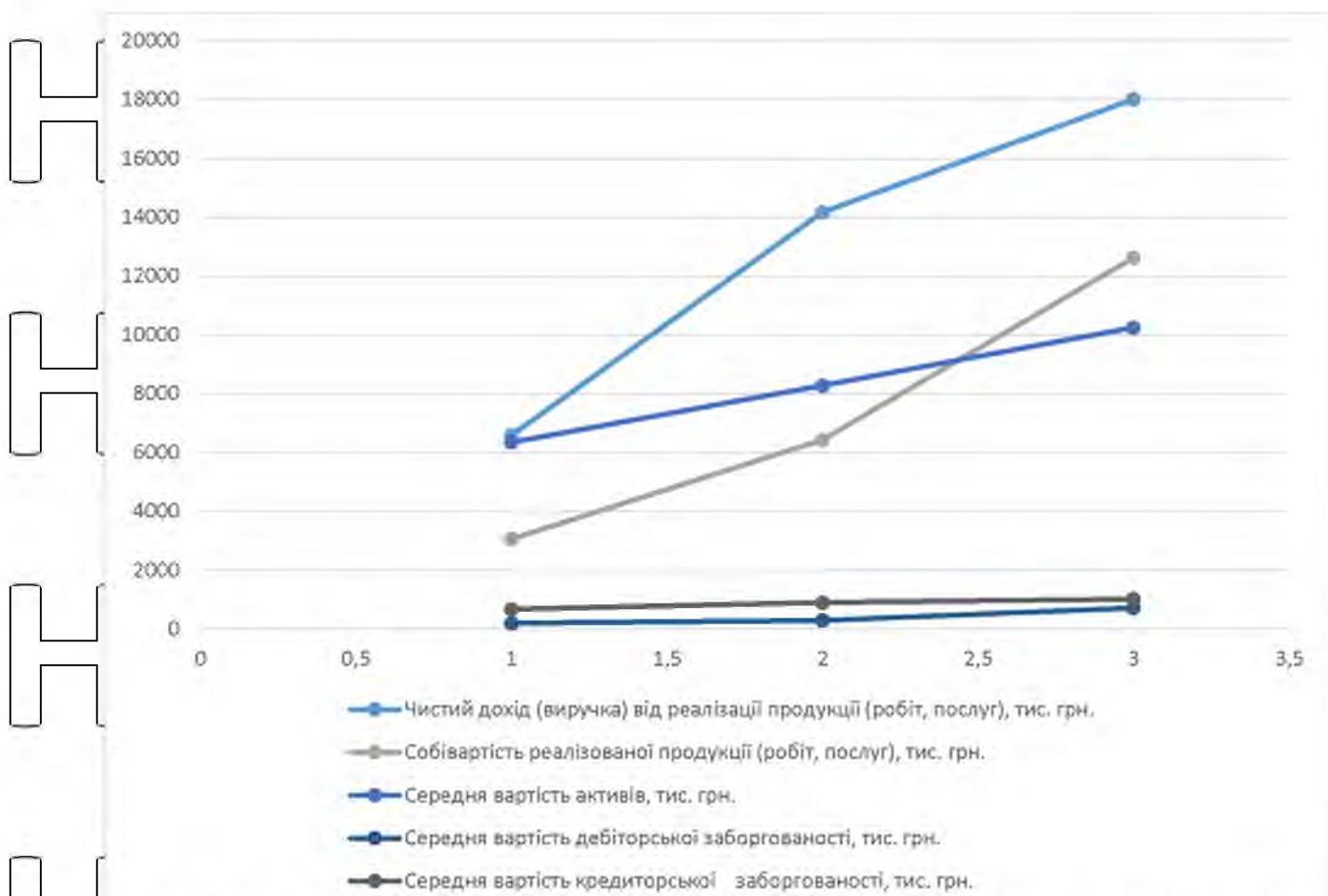


Рис. 2.2. Динаміка показників ділової активності для ТОВ «Мутафор Інжинірінг»

Джерело: створено автором на основі даних таблиці 2.2

Коефіцієнт оборотності власного капіталу відповідає нормативному значенню (більше 1). В 2020 році показник зменшився на 42,85 % порівняно з 2019 роком. Зниження оборотності власного капіталу компанії відображає зменшення ефективності його використання, що створює проблеми для вивільнення частини капіталу або для потреб виробничих процесів або для додаткового виробництва продукції.

В цілому, показники ділової активності для ТОВ «Мутафор Інжинірінг» знаходяться в межах нормативних значень, що говорить про ефективність функціонування підприємства.

В таблиці 2.3 наведено результати розрахунків показників фінансової стійкості для ТОВ «Мутафор Інжинірінг».

Таблиця 2.3

## Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту 2019/2018, %	Темп приросту 2020/2019, %
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,05	0,07	0,12	40,00	71,43
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,94	0,9	0,87	-4,26	-3,33
Коефіцієнт фінансового ризику	11,2	12,9	6,9	15,18	-46,51
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,1	1,14	1,23	3,64	7,89
Коефіцієнт заборгованості	0,02	0,03	0,05	50,00	66,67
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,51	0,92	0,79	80,39	-14,13

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи показники фінансової стійкості ТОВ «Мутабор Інжиніринг» бачимо, що коефіцієнт фінансової незалежності протягом досліджуваних років збільшується, що є позитивним для організації, і показує, яку частку активів підприємство утримує за власний кошт.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу протягом років зменшується. В 2020 році показник зменшився на 3,33 % порівняно з 2019 роком, що є позитивним явищем, адже цей показник показує, яку частку активів підприємство утримує за рахунок позик.

Коефіцієнт фінансового ризику показує кількість позикових коштів, залучених підприємством на 1 гривню вкладених в активи власних коштів. Чим вище його значення, тим вищий ризик вкладання капіталу в підприємство. Бачимо, що даний показник в 2020 році зменшився на 46,51 % порівняно з 2019 роком, що свідчить про значне зменшення ризику вкладання капіталу в ТОВ «Мутабор Інжиніринг».

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує покриття боргів власним капіталом. Рекомендоване значення більше ніж 1. Показники для ТОВ «Мутабор Інжиніринг» відповідають рекомендованому значенню.

Коефіцієнт заборгованості протягом досліджуваних років менше 0,5. Це означає, що велика частина активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами. Для забезпечення гнучкості у використанні власних коштів підприємства необхідно, щоб коефіцієнт маневреності за своїм значенням був досить високим (норматив - 0,4 - 0,6). Бачимо, що коефіцієнт

маневреності власного капіталу для ТОВ «Мутабор Інжинірінг» протягом років відповідає нормативному значенню. Проте в 2020 році даний показник зменшився на 14,13 %. Чим більше значення цього коефіцієнта, тим кращий фінансовий стан, оскільки підприємство має більші можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності, проведення розрахунків з кредиторам.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості для ТОВ «Мутабор Інжинірінг» свідчить про те, що підприємств протягом досліджуваних років забезпечене власними коштами. Крім того, фінансова стійкість підприємства свідчить про його платоспроможність, рівновагу між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Важливим показником діяльності організації є рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи організації, що націлена на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість прийнятих управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності організації. Показники рентабельності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» наведено в таблиці 2.4. На рис. 3.3 наочно зображено динаміку показників рентабельності.

Таблиця 2.4

## Динаміка показників рентабельності ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Темп приросту 2019/2018, %	Темп приросту 2020/2019, %
Коефіцієнт рентабельності активів	9,1	11,2	13,7	15,46	22,32
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	44,8	66,2	37,4	47,77	-43,50
Коефіцієнт рентабельності діяльності	7,7	8,1	9,4	5,19	12,35

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом досліджуваного періоду можемо спостерігати збільшення рентабельності активів. Якщо у 2018 році ТОВ «Мутабор Інжиніринг» отримало 11,2 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, то у 2020 році – 13,7 копійок.

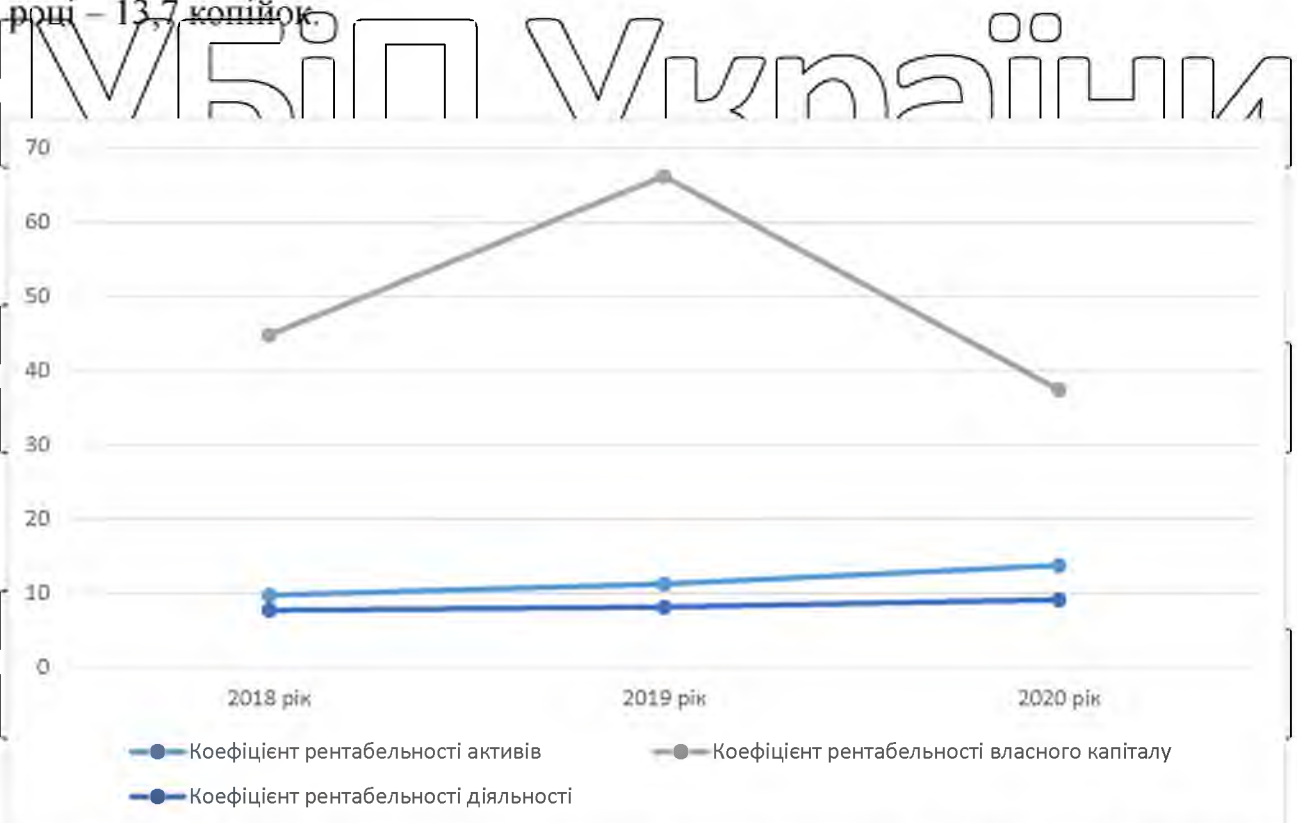


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності для ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

Джерело: створено автором на основі даних таблиці 2.4

Рентабельність власного капіталу підприємства в 2020 році знизилась на 43,5 % порівняно з 2019 роком. Якщо у 2019 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 66,2 копійки чистого прибутку, то у 2020 році тільки – 37,4 копійки. Основним фактором зниження рентабельності є збільшення суми власного капіталу. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства продовжує зростати. Загалом, ефективність використання власного капіталу організації є високою.

Отже, результати господарсько-фінансової діяльності показують, що підприємство стабільно отримує дохід і протягом досліджуваних років ТОВ «Мутабор Інжиніринг» є прибутковим та рентабельним.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мутабор Інжиніринг» дав змогу визначити основні параметри фінансового стану організації: фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність. Проведені розрахунки свідчать про те, що майже усі фінансові коефіцієнти, за якими оцінюють ефективність діяльності компанії, протягом досліджуваного періоду відповідають оптимальним значенням. Отже, можна говорити про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Мутабор Інжиніринг».

## **2.2. Аналіз практичного стану системи інформаційного забезпечення управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжиніринг»**

Основним чинником успішного функціонування підприємства є якісне управління персоналом, який розглядається як основний ресурс підприємства та є його основним потенціалом.

Управління персоналом є складним процесом в компанії, як з точки зору аналізу самого процесу діяльності, так і аналізу результатів цієї діяльності.

На управління персоналом підприємства впливають стиль роботи, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційно-технічні засоби [64].

Особливого значення набуває розробка та впровадження ефективних механізмів управління персоналом для досягнення високих результатів діяльності організації в довгостроковій перспективі, що, у свою чергу, сприяє створенню нових умов для розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації. Адже людський капітал та вміння ефективно ним управляти є потужним джерелом конкурентних переваг, оскільки саме персонал реалізує стратегічні плани компанії [74].

Система управління організацією ТОВ «Мутабор Інжиніринг» - сукупність всіх структурних підрозділів організації та комунікацій між ними, а також всіх процесів, які забезпечують її безперебійне функціонування. Управління організацією ТОВ «Мутабор Інжиніринг» - це безперервний процес, який має вплив на продуктивність роботи працівників і організації в цілому і спрямований на досягнення найкращих результатів її фінансово-господарської діяльності.

Управління персоналом на ТОВ «Мутабор Інжиніринг» складається з елементів, які представлені на рис 2.4.

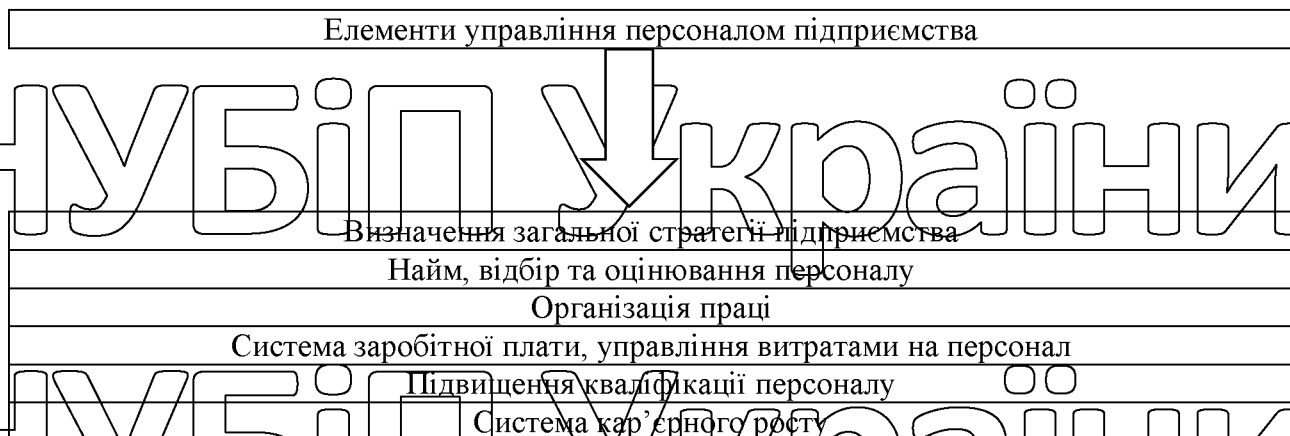


Рис. 2.4. Елементи управління персоналом на ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

Джерело: створено автором на основі інформації про систему управління підприємства

Стратегією управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжиніринг» є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх

професійних компетенцій, створення належних та комфортних умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, ефективної і стабільної роботи підприємства.

Змістом процесу управління персоналом на ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

є:

- визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегії розвитку підприємства;

- система підбору персоналу;

- професійна підготовка та перепідготовка кадрів;

- взаємозв'язок із внутрішнім і зовнішнім ринками праці;

- мотивація працівників організації;

- організація діяльності кадрової служби щодо забезпечення підприємства робочою силою та соціального захисту працівників.

На ТОВ «Мутабор Інжиніринг» виділяють наступні цілі управління персоналом:

- підвищення конкурентоспроможності компанії;

- досягнення максимального прибутку;

- забезпечення соціальної ефективності персоналу.

Для досягнення цих цілей перед управлінським персоналом організації стоять такі завдання:

- забезпечення підприємства працівниками необхідного рівня кваліфікації;

- обґрунтування взаємозв'язку організаційно-технічної структури виробничого потенціалу;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці працівників.

Принципи системи управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

наведено на рис. 2.5.

Ієрархічність передбачає виділення рівнів управління, при якому нижчі рівні підпорядковуються вищим.

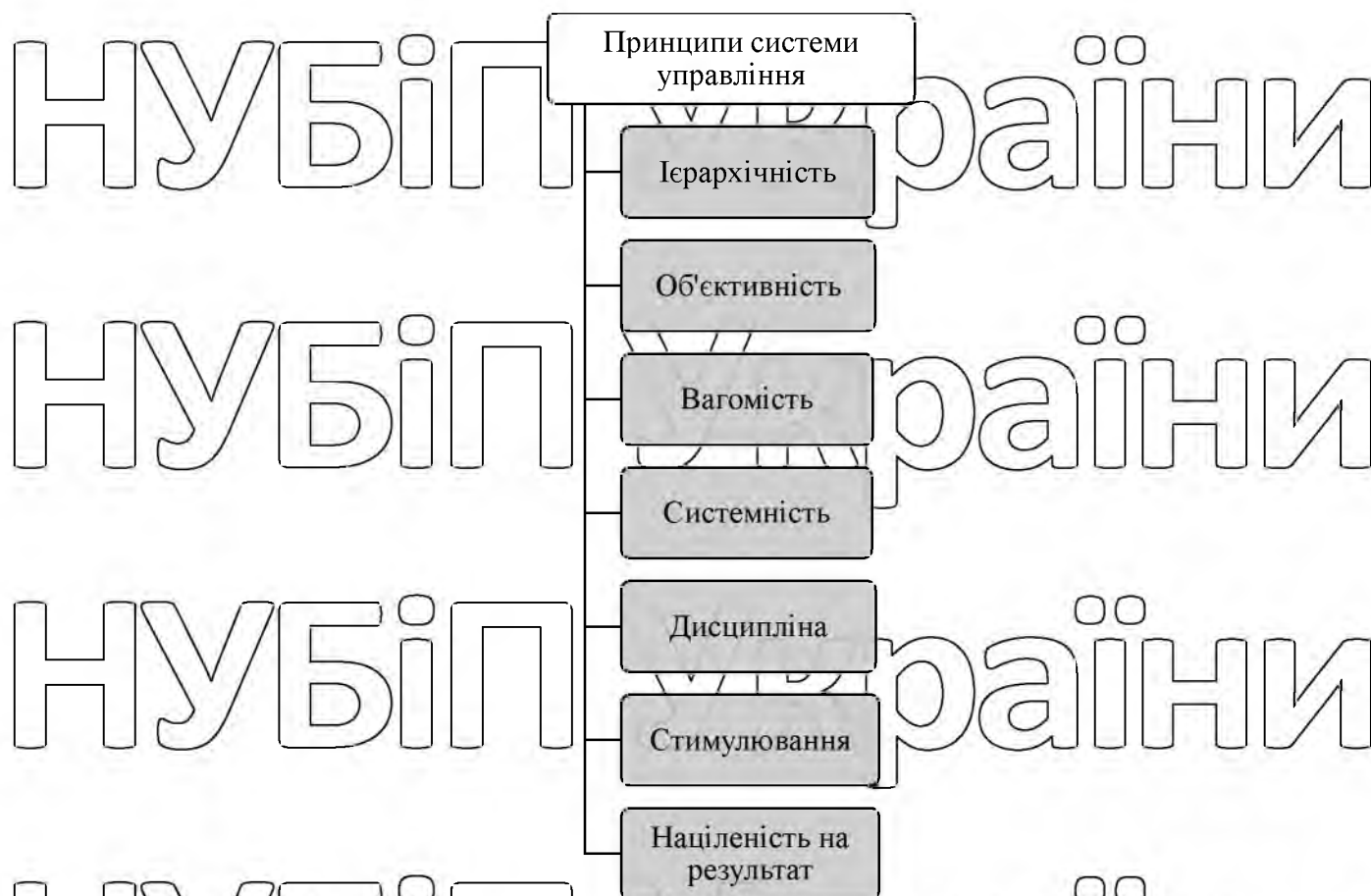


Рис. 2.5. Принципи системи управління ТОВ «Мутафор Інжиніринг»

Джерело: створено автором на основі інформації про систему управління підприємства

Об'єктивність гарантує прозору та об'єктивну систему оцінки існуючих та майбутніх працівників. Під об'єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо.

Принцип вагомості ставить персонал на перше місце, адже люди є найбільш цінними для підприємства.

Принцип системності полягає в тому, що будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління.

Принцип дисципліни полягає у виконанні трудової діяльності згідно посадових обов'язків, інструкцій та наказів, а також виконанні вказівок

керівника. Але разом з тим це не обмежує ініціативності працівників та не порушує встановлені рамки.

Стимулювання проявляє себе через мотивацію персоналу використанням матеріальних та моральних стимулів. Матеріальні стимули виявляються через економічну зацікавленість працівника у результатах трудової діяльності (заробітна плата, премії, знижки на продукцію підприємства, оплата транспортних витрат), моральні стимули – мають психологічне підґрунтя, а саме потребу людини до суспільного визнання (похвала, подяка, нагородження тощо).

Націленість на результат виявляється через бажання кожного співробітника досягати поставлених цілей та високих результатів діяльності підприємства. Усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти.

Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу ТОВ «Мутабор Інжиніринг» [82].

Система управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжиніринг» складається з певних вимог до керівників та підлеглих, які можуть відрізнитися в залежності від виконуваних функцій. В цілому керівники підрозділів відповідають за прийняття кадрових рішень, реалізацію загальноприйнятих положень управління персоналом, організацію праці та сприяють професійному розвитку працівників.

Серед документів, що використовуються в компанії в процесі управління персоналом, можна виділити такі: статут, накази, розпорядження, постанови, інструкції, заяви, резюме, договори, трудові угоди, контракти, довідки, службові записки, факси, акти, доручення, положення та рішення.

Проаналізуємо систему інформаційного забезпечення управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжиніринг». Інформаційна система управління підприємством відповідно до своїх цілей і функцій забезпечує виконання таких основних завдань:

- планування, збір інформації про об'єкти управління;  
 - організація, доведення інформації до органу управління (директора);  
 - мотивація, аналіз інформації в центрі управління та прийняття рішень щодо окремих впливів на об'єкти управління;

- контроль, доведення до об'єктів управління інформації про рішення диспетчерського центру,  
 - здійснення впливу на об'єкти управління відповідно до прийнятих рішень.

Відповідно до цих завдань визначаються властивості системи управління та критерії кількісного оцінювання їх ефективності.

Інформація, як ресурс - основа процесу управління, є предметом праці управлінських працівників та представляє сукупність даних про стан керованої і керуючої систем, зовнішнього середовища [25]. Менеджери підприємства використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Під системою інформаційного забезпечення розуміють сукупність елементів забезпечення процесу управління, що дозволяє організувати своєчасне надходження необхідної кількості та якості інформації в усі управлінські ланки.

В системі інформаційного забезпечення ТОВ «Мутабор Інжиніринг» виділяють такі види інформації:

- змінна інформація;  
 - нормативно-довідникова інформація;  
 - баз даних;  
 - режим роботи в реальному часі;  
 - обробка даних і управління віддаленими об'єктами, від обсягу вхідної інформації.

За складністю організації та контролю вхідної та вихідної інформації на підприємстві представлені наступні групи:

- вхідні дані та документи різних форматів і структур. На них менеджер з продажу витрачає від 30 до 45 хвилин. При підписанні документа

використовується зустрічна перевірка всіх показників, тобто порівняння з іншими документами;

- вхідні дані та документи стандартної форми та складу – (10-15 хв.)

формальний контроль використовується при підписанні документа;

- друк документів складної багаторівневої структури різної форми та складу (20-25 хв.);

- первинне відправлення документів: поштою; через Інтернет

У зв'язку зі специфікою своєї роботи та рівнем розвитку, ТОВ «Мутабор Інжиніринг» доволі інформатизоване підприємство. Інформаційні системи

використовуються практично у всіх бізнес-процесах компанії. Персонал підприємства використовує персональні комп'ютери для виконання своїх обов'язків.

На підприємстві функціонує сервер бази даних, який зберігає бухгалтерську інформацію, дані про працівників і торговий облік, забезпечує внутрішню безпеку, визначає доступ до клієнтської та внутрішньо-організаційної інформації.

Мережевий шлюз захищає внутрішню інфраструктуру від кібератак, фільтруючи спроби підключення із зовнішньої мережі. Це також дозволяє співробітникам підключатися до свого робочого місця з будь-якої точки зовнішньої мережі через безпечний канал у будь-який час.

Співробітники використовують корпоративну електронну пошту для спілкування один з одним і з клієнтами. Деякі замовлення від клієнтів надходять через онлайн-месенджери. Інформатизація компанії, в першу чергу, спрямована на забезпечення внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також виконання щоденних завдань.

Передача інформації є першочерговим фактором нормального функціонування підприємства. При цьому особливо важливим стає забезпечення швидкості і достовірності інформації. Достатня швидкість і точність інформації може бути досягнута при хорошому технічному оснащенні роботи персоналу ТОВ «Мутабор Інжиніринг». Технічна підтримка

інформаційної системи та інформаційних технологій – це набір технічних засобів, призначених для роботи з інформаційною системою, що складається з комп'ютерів, пристроїв для збору, обробки та передачі інформації. Кожен менеджер працює на ПК, створено невеликі локальні мережі, доступ в Інтернет і електронну пошту, використовуються принтери, сканери, факси.

Проведемо оцінку інформаційного забезпечення управління діяльністю ТОВ «Мутабор Інжиніринг». З метою дослідження рівня інформаційного забезпечення організації використаємо методику Р. Гутгарца.

Відповідно до методики забезпечення організації оцінюється експертними оцінками за такими показниками:

1. Об'єм та види отриманої та відправленої інформації.
2. Проходження та розподіл інформації за рівнями ієрархії.
3. Коефіцієнт ефективного використання інформації.
4. Коефіцієнт безперервності інформаційного забезпечення.
5. Інтенсивність інформаційних потоків.
6. Рівень використання інформації та документів.
7. Витрати на обробку інформації.
8. Періодичність надходження інформації.
9. Структура інформації з усіх її видів.
10. Рівень інформаційного забезпечення [47].

Значення першого показника визначається як відносна оцінка обсягу обробленої інформації за одиницю часу до максимального обсягу за аналогічний часовий лаг.

Проходження і розподіл інформації за рівнями ієрархії організації дасть показник ефективності проходження інформаційних потоків по вертикальній складовій системи управління як «знизу вгору», так і «зверху вниз».

Коефіцієнт ефективного використання інформації відображає ефективність обробки та передачі на всіх рівнях взаємодії організації із зовнішнім середовищем (партнери, клієнти, постачальники ресурсів тощо), а

також обміну інформацією у внутрішньому середовищі, між підрозділами організації.

Під коефіцієнтом безперервності розуміється відношення часу надання інформаційних послуг до загальної тривалості періоду часу.

Інтенсивність інформаційних потоків характеризується відносною завантаженістю інформаційно-комунікаційних каналів організації.

Показник рівня використання інформації та документів характеризується відносною оцінкою впливу інформації на результати діяльності організації.

Витрати на обробку інформації - показник, рівний відношенню універсальних витрат на обробку інформації до оптимальної величини для даного господарюючого суб'єкта.

Періодичність надходження інформації відображає рівномірність її надходження протягом доби (рідше за місяць, квартал, півріччя, рік).

Структура інформації з усіх її видів характеризується відношенням обсягу всіх видів інформації, що надходить, до максимального обсягу інформації, можливого для цієї організації.

Показник рівня інформаційного забезпечення відображає якість та кількість видів інформаційного забезпечення, використовуваного в управлінні організації.

Визначення кожного показника знаходиться в межах значень від 0 до 1. Тоді загальний показник якості інформаційного забезпечення організації обчислюється як середнє значення 10 показників [45].

Для отримання найбільш достовірних результатів опитування, в ролі експертів було обрано начальника комерційного відділу, працівника відділу по роботі з персоналом та заступника директора.

За результатами експертних оцінок учасників опитування було виведено середній показник по кожному коефіцієнту. Отримані результати представлено

в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати експертних оцінок інформаційного забезпечення управління  
ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
0,71	0,38	0,44	0,67	0,38	0,66	0,34	0,71	0,41	0,45

Джерело: створено автором на основі опитування працівників підприємства

Загальний показник якості інформаційного забезпечення організації обчислюється як середнє значення 10 показників таблиці 2.5 і дорівнює 0,515.

За результатами обчислень, отримуємо показник 0,515. Таким чином, ефективність використання інформаційного забезпечення в управлінні становить 51,5%. Даний результат є нижчим за середній, що свідчить про досить низький рівень ефективності використання, збереження та обробки інформації на підприємстві та потребує вдосконалення.

Інформаційне середовище ТОВ «Мутабор Інжиніринг» – це набір прикладних програм та клієнтських додатків, які відстежують діяльність організації та прийняття рішень на підприємстві. Інтерактивні інформаційні та програмні компоненти інформаційного середовища ТОВ «Мутабор Інжиніринг» представлені на рисунку 2.6.

Програмні продукти, представлені на рис. 2.6, формують інформаційне програмне забезпечення компанії і супроводжують основні бізнес-процеси ТОВ «Мутабор Інжиніринг» необхідною інформацією, документацією, а також іншими необхідними умовами для його реалізації. Вся діяльність компанії організована таким чином, щоб вирішити головну проблему – задоволеність клієнтів. Всі інші процеси створюють необхідні умови для успішної реалізації основного, будучи його складовими і впливаючи як на якість процесу, так і на його ефективність в цілому.

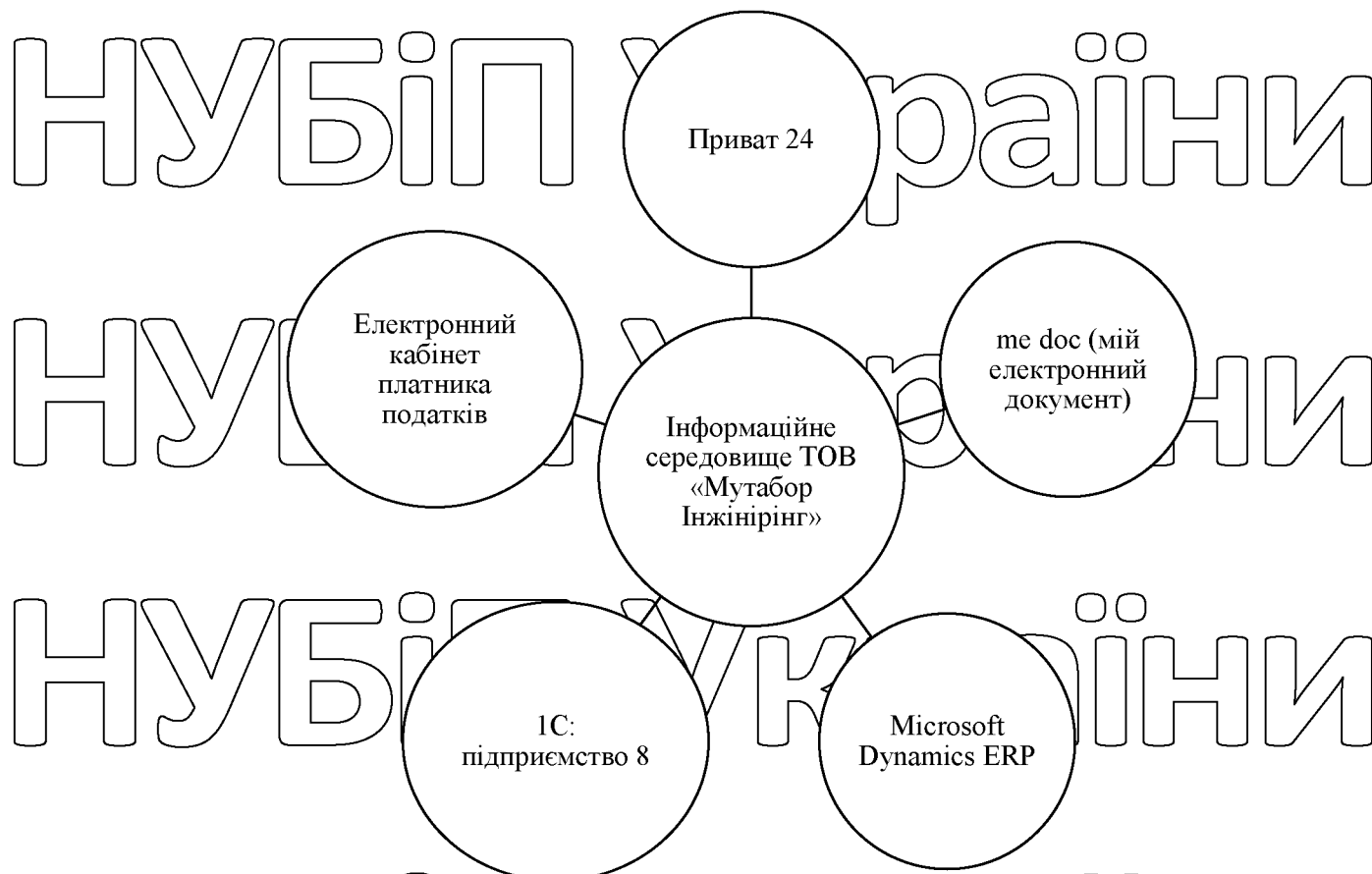


Рис. 2.6. Інформаційне середовище ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство

Бухгалтер компанії працює за програмою 1С: Бухгалтерія. Фахівці працюють з програмним забезпеченням 1С: Підприємство 8 (Торгівля та склад). Програмне забезпечення, що використовується фахівцями ТОВ «Мутабор Інжинірінг», призначене для вирішення широкого кола завдань автоматизації.

Програмне забезпечення 1С: Підприємство 8 дозволяє автоматизувати завдання контролю та аналізу торгових операцій: формування цін на товари при продажу; ведення інформації про ціни конкурентів і постачальників; автоматичне оновлення закупочних цін; порівняння цін компанії та цін конкурентів і постачальників; застосування знижок і націнок при формуванні документів про продаж.

Програма «1С: Зарплата та управління персоналом 8» створена для автоматизації розрахунку заробітної плати та управління кадровими ресурсами підприємств різних видів економічної діяльності. Програма дозволяє знизити

витрати часу та підвищити ефективність роботи підрозділів в цілому або ж окремих працівників, відповідальних за роботу з персоналом (підбір, атестація, оцінка завантаженості та ефективності роботи тощо) та проводити розрахунок виплат заробітної плати та інших нарахувань працівникам. Дана система управління персоналом допомагає комплексно керувати усіма кадровими ресурсами організації.

Автоматизація обліку надходження та продажу товарів. При продажу товарів видаються накладні, виставлятися рахунки на оплату та рахунки-фактури. Відображення доходів від покупця і постачальника автоматизовано.

Програмне забезпечення 1С. Підприємство 8 забезпечує ефективне управління торговим бізнесом сучасного підприємства [2].

На ринку IT-послуг в сфері управління персоналом представлений спеціалізований модуль до Microsoft Dynamics ERP, розроблений компанією

Innoware, який забезпечує ведення обліку кадрів і розрахунок заробітної плати, відповідно до вимог українського законодавства. Його перевагами вважається комплексний підхід до автоматизації процесів управління персоналом, підтримка складних алгоритмів розрахунку заробітних плат, відповідність законодавству України, реєстрація дій користувачів («аудиторський слід»),

об'єднання з системами електронної звітності, підтримка законодавчих змін, платформа Microsoft Dynamics, можливість розташування у хмарі.

Програма кадрового обліку «Кадри Плюс» дає можливість створювати накази, заяви, звіти, інші типові документи, відстежувати рух персоналу і вести облік робочого часу. Також містить інші додаткові функції, які будуть корисні кадровому працівникові.

До основних функцій даної програми відносяться такі як: можливість ведення будь-якої кількості організацій в одній програмі; ведення бази даних співробітників, які працюють за трудовими договорами й договорами ЦПХ;

облік робочого часу співробітників; загальний та особисті журнали документів; розрахунок всіх видів стажу; книга обліку руху трудових книжок і додатків до

них, а також ведення трудових книжок; експорт будь-яких відомостей про співробітників у формат Microsoft Excel.

У вересні 2017 року на ринку з'явилося українське рішення для ведення обліку на підприємствах малого, середнього бізнесу та в державних установах -

MASTER. Його розробник, компанія IT-Enterprise, яка спеціалізувалася на

впровадженні лише комплексних ERP-систем для великого бізнесу,

представило інтегроване рішення «MASTER: Бухгалтерія». У ньому наявні модулі «Зарплата і кадри». Програма дає можливість ведення особових карток,

призначення та переміщення працівників, ведення обліку відпусток та

лікарняних. Система забезпечує розрахунок заробітної плати та формує

звітність по персоніфікації [12].

Аналіз інформації компанії показав, що незважаючи на високий ступінь

залучення інформаційних систем в бізнес-процеси підприємства, деякі рішення

використовуються неефективно, а також спостерігається недостатній рівень

автоматизованих систем в управлінні персоналом підприємства.

### **Висновок до другого розділу**

Підводячи підсумок, можемо констатувати наступне: ТОВ «Мутабор

Інжиніринг» спеціалізується на виробництві поліграфічної продукції, має

сучасну виробничу базу для виготовлення високоякісної канцелярської,

пакувальної, рекламної та етикеточної продукції. Головною метою

підприємства є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення

потреб споживачів, як в сфері поліграфії, так і в сфері консультування з питань

комерційної діяльності й управління.

Система управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

організована на достатньому рівні, головною метою є забезпечення організації

висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання,

створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення

конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи.

За результатами оцінки ефективності використання інформаційного забезпечення в управлінні на підприємстві отримали 50,5%. Даний результат є нижчим за середній, що свідчить про досить низький рівень ефективності використання, збереження та обробки інформації на підприємстві та потребує вдосконалення. Крім того спостерігається недостатній рівень автоматизованих систем в управлінні персоналом підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Шляхи і методи вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом

Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку менеджменту персоналу та виводить роботу служби персоналу на новий рівень, де мають бути використані цифрові інструменти відповідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища. Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки опифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів [30].

Узагальнення досліджень щодо цифрового HR-менеджменту міжнародних консалтингових компаній дало можливість виділити особливості прояву кожного з трендів використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках. Це такі компанії, як: Deloitte, яка використовує штучний інтелект та робототехніку у цифровій трансформації менеджменту персоналу; Ernst & Young, яка автоматизувала процеси добору та рекрутингу персоналу за допомогою чат-ботів; KPMG, яка використовує актуальні HR-практики в умовах пандемії та досліджує закономірності їх розвитку; Gartner, яка націлена на усунення перешкод у впровадженні проєктів цифрової трансформації менеджменту персоналу; SAP, яка досліджує актуальні напрями та сфери HR-цифровізації та реалізує їх в своїй діяльності. Розглянемо перелічені тренди детальніше [42].

Використання комунікаційних роботів або «чат-ботів». Як зазначено у дослідженнях EY, за допомогою чат-ботів можна автоматизувати 75% процесу добору персоналу та рекрутингу. Особливої актуальності дана технологія набуває на етапі відбору персоналу, оскільки дозволяє забезпечити взаємодію з

кандидатами в режимі 24/7, з їх допомогою можна відстежувати статус кандидатів, запланувати співбесіди або дзвінки з потенційними кандидатами. Українська HR-практика має такі інструменти для використання комунікаційних роботів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Назва	Месенджер	HR-процеси	Можливості
Skillrange Bot	Telegram	Добір	Пошук кандидата з необхідними навичками Можливість збору відповідей кандидатів щодо потрібних компетентностей. Формування бази і можливість шукати працівників за компетентностями.
Gmail Bot	Telegram	Добір	Отримання повідомлень поштою не виходячи з месенджера. Підвищення оперативності комунікації з кандидатами по електронній пошті.
Plop	Slack	Адаптація; Корпоративна культура	Сприяє організації в форматі гри знайомству зі колегами. Інтеграція зі Slack. Такий інструмент для великих компаній або організації адаптації новачків.
Birthday Bot	Slack	Корпоративна культура	Надсилання повідомлень нагадувань про майбутній день народження працівника, вітання іменинника, надсилання привітання з гіфкою.
AI Partner	Telegram	Всі HR-процеси	Поєднання в собі всіх HR-процесів і рекрутингу. Зручне відправлення (для працівників) і затвердження (для HR) запитів на лікарняний, відпустку та інші види відсутності. Перегляд завдань, інформації про компанію та отримання повідомлень про події: вихід нового працівника, опитування, корпоративні заходи.
Демон Кирило	Telegram	Організація дистанційної роботи	Допомога працівникам ефективно працювати в період карантину. На вибір можна отримати рекомендації, як організувати роботу вдома, облаштувати робоче місце, навчатися або відпочивати. Підтримує діалог, розповідає все про правильний есен і дає посилання на онлайн-тренування.

Джерело: [30]

Отже, як видно з табл. 3.1, в українській практиці використання комунікаційних роботів набуває все більшого поширення. Основні HR-процеси,

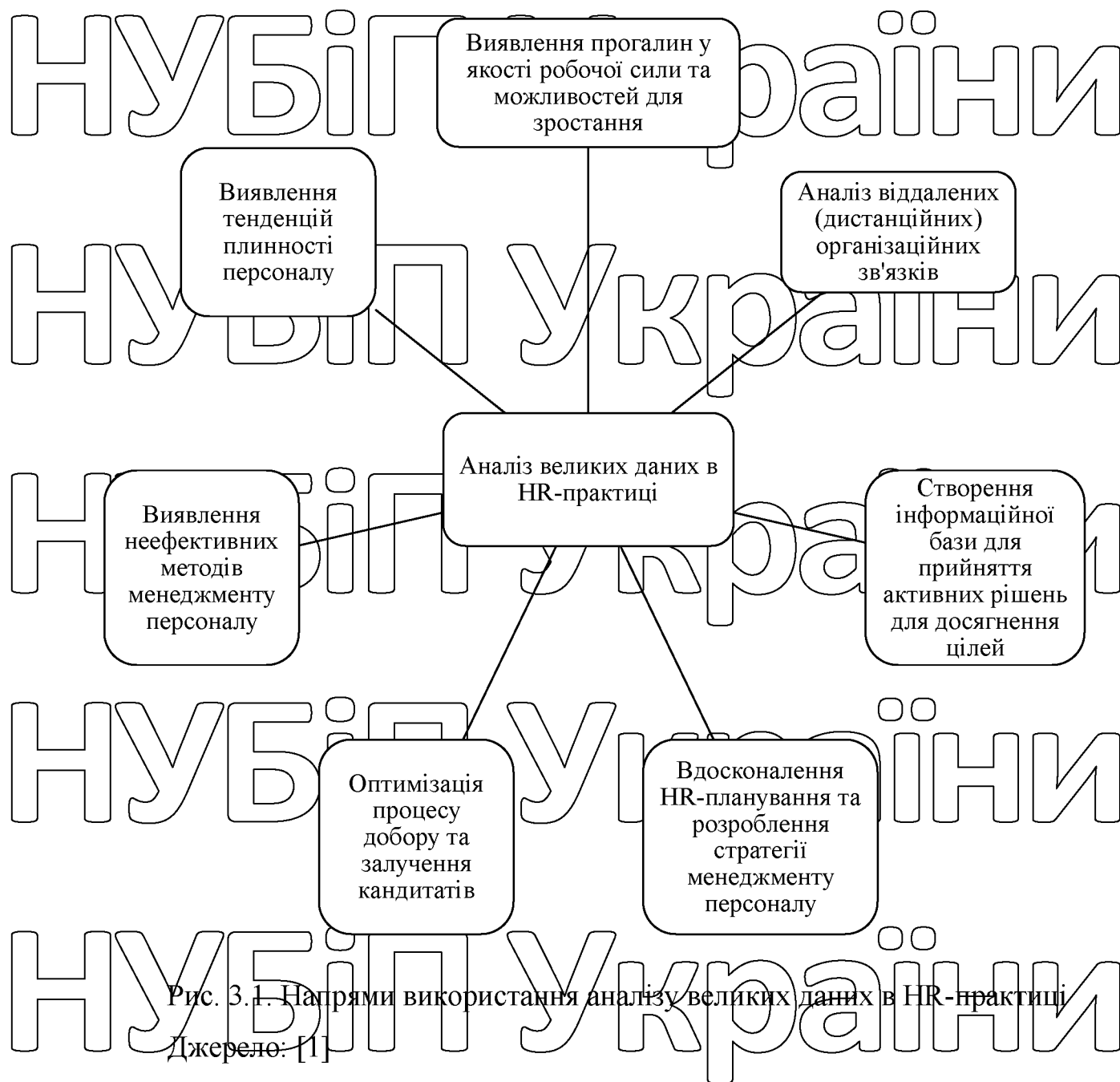
в яких може бути впроваджено цю технологію – це добір, адаптація персоналу та управління корпоративною культурою.

Використання соціальних мереж. Згідно з проаналізованими дослідженнями, соціальні мережі є надійним цифровим HR-інструментом, оскільки покращують спосіб пошуку роботодавцями та рекрутерами нових талантів. Незважаючи на те, що вони використовуються для реалізації декількох HR-завдань (співбесіди, адаптація, навчання тощо), основна їх роль проявляється у якісному доборі кандидатів на вакансію. Серед менеджерів з персоналу стало популярною тенденцією залучати потенційних кандидатів через різні канали, такі як LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook тощо [51].

При виборі правильної платформи для добору найкращих працівників варто враховувати, що пошук високопродуктивних цифрових ресурсів може бути складним завданням, оскільки рекрутеру важливо добирати кандидатів, які найкраще відповідають вимогам і культурі компанії. Залежно від організаційних вимог, LinkedIn, Facebook або Twitter можуть стати найкращими ресурсами, але бувають випадки, коли вони не відповідатимуть потребам рекрутингу. Тоді важливим є зосередження на потужності інших платформ, таких як Instagram, Snapchat та YouTube. При будь-якому виборі потрібно дотримуватись помірної присутності на кожній платформі, одночасно вимірюючи її ефективність [3].

Аналіз великих даних («Big data»). Статистика зібраних даних може допомогти компаніям підвищити продуктивність, підвищити рівень задоволеності споживачів і навіть збільшити дохід.

Реалізація напрямів використання аналізу великих даних в HR-практиці (рис. 3.1) має особливості. Аналіз робочої сили є важливим в розумінні можливостей для зростання робочої сили, а рання діагностика проблем може допомогти підвищити ефективність щоденних HR-операцій, що може призвести до підвищення продуктивності та кращих результатів – таким чином, менеджер з персоналу може кардинально вплинути на робочу силу, отримавши дані для розуміння та використання компетентностей працівника [1].



Залишатися на зв'язку на роботі є найбільшим викликом у 2021 році – в такому випадку, менеджер з персоналу може використовувати аналітику та великі дані для вивчення того, як налагоджуються організаційні зв'язки у віддаленому робочому середовищі.

HR-аналітика дає змогу керівникам приймати зважені рішення щодо добору, внутрішньої мобільності, управління ефективністю працівників. Дані HR-аналітики та інші дані можуть допомогти зосередити зусилля на тому, що має значення, і передбачити результати; створюють основу для обґрунтованого

стратегічного планування – тому аналіз великих даних є критично важливим для розробки ефективної стратегії менеджменту персоналу, яка визначає бізнес-цілі та цілі організації; аналіз великих даних впливає на плани щодо підвищення мотивації та залучення персоналу, поліпшення збереження та виявлення працівників із високим потенціалом тощо. Застосування аналізу великих даних скорочує тривалість добору, а отже, витрати на цей процес; робить процес добору автоматизованим - від написання інклюзивних оголошень про роботу до рекомендації кандидатів на роботу, створює умови для поліпшення процесу прийняття рішень при доборі [17].

Отже, HR-аналітика – ефективний інструмент для виявлення та визначення бізнес-проблем, корінням яких є помилкові підходи до управління персоналом в організації.

Використання додатків та аналітики на основі штучного інтелекту покращує процеси менеджменту персоналу, зокрема рекрутинг. Одним із прикладів є чати на основі штучного інтелекту. Штучний інтелект також використовується в інших сферах з HR-менеджменту, включаючи співбесіди, працевлаштування та програми допомоги працівникам [30].

Штучним інтелектом називають технологію, яка використовується для виконання завдань, що потребують певного рівня інтелекту. Іншими словами, це інструмент, навчений робити інтелектуальні операції, які вміє робити тільки людина. Його відмінність від звичайного програмного забезпечення полягає в швидкості обчислень значної кількості даних завдяки вдосконаленим алгоритмам. Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити «образ людини», здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання, спеціалістами з пільг та компенсацій при нарахуванні зарплат та бонусів, HR-менеджерами та лінійними керівниками під час створення аналітичних звітів [3].

Інструменти штучного інтелекту ідеально підходять для використання в сфері HR, тому що містять «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати,

упорядковувати великі дані; впливають на трудомісткість реалізації функцій менеджменту персоналу; в окремих випадках можуть виконувати завдання замість менеджера з персоналу; здійснюють точне прогнозування розвитку кадрової ситуації. Узагальнено можна виділити HR-процеси, в які доцільно включати штучний інтелект:

- сортування резюме відповідно до потреб роботодавця;
- автоматична відповідь на найпоширеніші питання шукачів роботи;
- проведення відео-інтерв'ю;
- тестування персоналу;
- поліпшення комунікації з персоналом тощо [77].

Використання машинного навчання в менеджменті персоналу здійснюється для відстеження та оцінки заявників, розвитку кар'єри тощо. Воно передбачає вивчення та прогнозування на основі даних, і служби персоналу впроваджують ці системи для визначення таких факторів, як потенційне зменшення кандидатів. Ці інструменти використовують дані, щоб допомогти визначити розвиток працівника, потенційні шляхи розвитку кар'єри та можливості для зростання команди відділу [42].

Хмарні технології в програмному забезпеченні менеджменту персоналу останні кілька років є один із ключових HR-трендів. Передумовами переходу до програмного забезпечення в хмарі є можливість легкого перенесення HR-процесів у цифрове середовище, яка проявляється через те, що ці процеси стандартизовані; мають паперові шаблони; визначений стандартний потік затверджень; закріплених власників за кожною процедурою чи операцією; політика менеджменту персоналу регламентована. Тобто, передумовою впровадження хмарного програмного забезпечення має стати реінжиніринг процесів менеджменту персоналу, проведення якого дасть можливість отримати ряд переваг, зокрема, скорочення тривалості процесів менеджменту персоналу та можливість дистанційного виконання робіт [3].

Серед переваг використання хмарних сервісів у HR є уникнення комунікаційних бар'єрів, зростання продуктивності та залученості працівників,

збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Хмарні сервіси сприяють полегшенню процесу рекрутингу (потокове опрацювання запитів з багатьох джерел), автоматична обробка інформації для прийняття рішення та інструменти швидкого зворотного зв'язку), покращенню якості трудового життя (за рахунок полегшення комунікацій типу «підлеглий-керівник», автоматизації оцінки та рейтингування, досягнення більшої справедливості та довіри до результатів), розширенню доступності інновацій (збереження та поширення креативних ідей), зменшенню робочого перевантаження (автоматизація рутинної роботи, зменшення витрат часу та ресурсів на оформлення та зберігання супроводжуваних документів), підвищенню безпеки зберігання HR-інформації (зменшення ризику несанкціонованого доступу до інформації та її втрати). Хмарні сервіси широко використовуються компаніями такими компаніями як Talentsoft, Android, Twitter [12].

Доповнена реальність. Використання технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талановитих працівників, навчання та розвитку. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам отримати уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань в компанії, зрозуміти чи розділяють вони цінності та корпоративну культуру компанії, полегшити процеси онбордингу та адаптації. Одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо поведінки, особистісних характеристик потенційного працівника.

Також доповнена реальність змінює процеси навчання і розвитку, дозволяючи максимально повно зануритись у отримуваний досвід, зробити його унікальним, що в подальшому вплине на якість професійних навичок. Досвід використання VR-технологій мають готель Hilton, офіс DeutscheBank та компанія Vantage Point [30].

Отже, у впровадженні у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті

персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти мають будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового менеджменту персоналу. Але те наскільки вони відповідають потребі бізнес-процесів менеджменту персоналу в автоматизації все ще потребує подальших досліджень. При цьому перехід до цифрової трансформації має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків наявних цифрових технологій, а також галузевих обмежень, що і має стати напрямками подальших розвідок у цій науковій проблематиці.

### **3.2. Розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства**

В менеджменті існує велика кількість методів управління персоналом. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, при цьому базуватись на реальних потребах і можливостях підприємства, зокрема впроваджувати автоматизовані програми управління персоналом [17].

HR-менеджмент за останні десятиліття значно змінився і продовжує розвиватися. Тим не менше, основні передові практики з управління людськими ресурсами зберігаються та слугують орієнтирами для фахівців з персоналу протягом багатьох років [12].

Виходячи з проведеного аналізу системи інформаційного забезпечення управління персоналом на ТОВ «Мутабор Інжиніринг» можна запропонувати розпочати вдосконалення автоматизації процесу управління на підприємстві, використовуючи спеціальні програми для цього. Згодом можна буде розглянути перехід до цифрового менеджменту на підприємстві.

Найбільш відомими зарубіжними автоматизованими програмами управління персоналом є: Renaissance Human Resources/ Payroll, Oracle Human Resources Analyzer, Rodertson & Blums Payroll 3.1, SAP Human Resources

Management System, Scala HR. Аналіз західних автоматизованих систем управління персоналом свідчить про, що, не зважаючи на їх переваги, дані системи мають недоліки, основним з яких є їх ціна та функціональна надмірність, до якої ще не готові вітчизняні підприємства.

Найбільш відомими програмними продуктами по управлінню персоналом в Україні є: програма «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL»; «Inteam: Діловодство»; «ІС: Підприємство 7.7: конфігурація «Зарплата+кадри для України» та «Відділ кадрів» пакету X-DOOR. У програмі «Inteam: Діловодство» відсутній модуль щодо розрахунку заробітної плати та відбору кандидатів на вакантну посаду, в програмах «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL» відсутній модуль щодо розрахунку заробітної плати, в ІС: Підприємство 7.7: конфігурація «Зарплата+кадри для України» основним недоліком є те, що підприємство не отримує систему автоматизації, яка готова до впровадження відразу, в «Відділ кадрів» пакету X-DOOR відсутній модуль щодо планування, навчання та кар'єрного переміщення персоналу [18].

Проведений аналіз сучасних автоматизованих систем управління персоналом дає змогу констатувати, що головними їх функціями є визначення і планування вакансій, ведення бази даних претендентів, збирання резюме в Інтернет, забезпечення відповідного діловодства. Такі системи ефективно розв'язують задачі обліку вакансій, резюме претендентів, планування подій, і тільки деякі програмні продукти проводять комплексну оцінку кваліфікації робітників і кандидатів та визначення кадрового плану [11].

З метою удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Мутабор Інжиніринг» доцільно впровадити модуль інформаційної системи SAP – «SAP/HR», яка забезпечить економічність, зручність та швидкість вирішення питань підбору та найму персоналу.

Пропоноване програмне забезпечення для роботи кадрової служби підприємств в більшості випадків має обмежений функціонал, спрямований в першу чергу на вирішення таких завдань, як кадровий облік і нарахування заробітної плати. SAP/HR пропонує зовсім інший підхід до автоматизації HR.

Грамотно побудована HR-система SAP працює не фрагментарно, а підпорядковується загальній логіці управління компанією відповідно до стратегії її розвитку. Він успішно інтегрується для вирішення типових проблем з виробничими, фінансовими та іншими інформаційними системами, які використовують дані про персонал для вирішення конкретних бізнес-завдань.

[18].

Головними функціями системи є:

- адміністрування персоналу, або кадровий облік;
- ведення організаційної структури компанії;
- розрахунок заробітної плати і формування звітності по формі, встановленій законодавством;
- управління робочим часом працівників;
- планування витрат на персонал;
- планування та управління відрядженнями;
- розвиток та управління талантами;
- управління системою мотивації співробітників;
- формування і управління кадровим резервом;
- аналіз ефективності діяльності персоналу;

- корпоративне навчання та ін. [6].

Використання SAP HR дозволяє:

- швидко отримати повний доступ до даних;
- забезпечувати інформаційну підтримку рішень, що приймаються на різних рівнях, які базуються на комплексному аналізі ситуації;
- залучати кожного працівника до роботи над досягненням стратегічних цілей компанії;
- забезпечити процес безперервного навчання персоналу;
- покращити якість оперативного та стратегічного планування

організаційних змін у бізнесі та бюджету на утримання персоналу [33].

З 2014 року є можливість використовувати нове рішення SAP SuccessFactors HCM, що перетинаються з рішенням SAP ERP HCM

«Управління людським капіталом». Це сервіс, реалізований за принципом модульного конструктора. Його функціональні можливості дозволяють сконструювати потрібне рішення без тривалої і витратної розробки з нуля.

Управління людським капіталом. Високопрофесійний, мотивований персонал є найціннішим ресурсом будь-якої компанії, від якого залежить успіх у всіх інших сферах її діяльності. Сучасне управління персоналом базується на використанні новітніх кейсів і практик, які дозволяють здійснювати ефективний відбір, навчання, мотивацію та утримання співробітників.

Управління персоналом - складний процес, заснований на грамотному зіставленні інтересів працівників і роботодавця. Автоматизація управління персоналом, як і автоматизація виробництва, є обов'язковою вимогою сучасного менеджменту в складних умовах високої конкуренції, фінансової нестабільності та невизначеності на зовнішніх ринках. Для автоматизації цього процесу існує спеціальний модуль SAP «Управління персоналом» (ERP Human Capital Management SAP ERP HCM) [6].

Впровадження даного модуля дозволяє вирішувати глобальні завдання HR-напряму, серед яких:

- оптимізація роботи кадрової (HR) служби;
- підвищення ефективності роботи персоналу в усіх структурних підрозділах;
- успішна реалізація корпоративної стратегії та впровадження корпоративної культури та стандартів обслуговування клієнтів [71].

Рішення SAP Human Capital Management (SAP ERP HCM) – це цілий спектр рішень, які дозволяють синхронізувати та оптимізувати всі бізнес-процеси управління персоналом:

- штатний розпис та діловодство з кадрів;
- нарахування заробітної плати;
- підбір, ведення бази даних кандидатів;
- навчання та розвиток, підтримання профілів компетенцій;
- планування розвитку кар'єри;

- ведення кадрового резерву;
- планування витрат на персонал;
- Інтернет-послуги самообслуговування для співробітників та інше [63].

Таким чином, рішення SAP HR дозволять скоротити трудовитрати по обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку), забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур (холдингів, груп тощо) і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях.

За результатами дослідження встановлено, що сьогодні управління персоналом потребує інноваційних підходів. Для вдосконалення управління персоналом доцільно впроваджувати автоматизовані системи. Зокрема, можна використовувати програму SAP HR, яка є комплексним технологічним рішенням для роботи з персоналом, починаючи від щоденного обліку оперативних даних і закінчуючи прийняттям стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу. Функції програми не обмежуються обліком персоналу, а включають рішення для мотивації, розвитку, навчання та оцінки ефективності персоналу.

Перспективою подальших досліджень є апробація даної програми на ТОВ «Мутабор Інжиніринг» та розкриття її функціональних можливостей у практичній діяльності кадрової служби підприємства.

### **Висновок до третього розділу**

Отже, в даному розділі були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Мутабор Інжиніринг». Дані заходи полягають у впровадженні автоматизованої системи управління персоналом SAP HR.

SAP HR дозволять скоротити трудовитрати по обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку), забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур (холдингів, груп тощо) і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях.

В сучасних умовах розвитку інформаційних технологій, автоматизація стала самим актуальним способом проведення операцій на різних етапах управління персоналом. В даному розділі була проведена характеристика сучасних програмних рішень в сфері управління персоналом. Було розглянуто як закордонні, так і вітчизняні програми з управління кадрами.

Крім того, було розглянуто приклади використання цифрових технологій в управлінні персоналом підприємства. Зокрема, розглянули особливості впровадження у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу.

Конкретний прогноз цифровізації менеджменту персоналу може бути здійснено лише з огляду на специфічні особливості розвитку цих процесів в українській практиці менеджменту. Так, актуалізації потребують окремі напрями розвитку цифрових компетентностей менеджерів, відповідно до вимог цифровізації підприємства. Швидкий розвиток цифрової трансформації стимулюватиме формуванню нестандартної зайнятості, тому необхідна термінова зміна векторів соціально-економічної політики в час нової цифрової-індустріальної доби.

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВОК

# НУВБІП України

Отже, в ході дослідження було розглянуто теоретичні засади формування системи інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.

Управління базується на інформації. У процесі управління виникають інформаційні потоки між об'єктом і суб'єктом управління економічного об'єкта, а також між ним і зовнішнім середовищем.

# НУВБІП України

Історія створення і розвитку інформаційних систем тісно пов'язана з автоматизацією діяльності підприємств та організацій, розвитком моделей їх управління.

# НУВБІП України

Визначення поняття «інформаційне забезпечення» наведені в різних наукових джерелах, висвітлюють мету інформаційного забезпечення, його об'єкт, засоби здійснення, процесуально-діяльнісну та інформаційно-ресурсну

# НУВБІП України

складові. Інформаційне забезпечення – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні).

# НУВБІП України

У загальному вигляді інформаційне забезпечення управління людськими ресурсами передбачає наявність управлінської системи, яка надає змогу оптимізувати процеси планування чисельності персоналу, професійного

# НУВБІП України

підбору персоналу, адаптації новоприйнятих працівників, розвитку персоналу, охорони праці, нормування праці, застосування ефективних систем стимулювання праці та ін.. Інформаційне забезпечення управління персоналом

# НУВБІП України

відбувається через впровадження інформаційних систем на підприємстві, які сприяють підвищенню продуктивності роботи керівників та працівників служби персоналу, ефективності розробки та прийняття управлінських рішень.

На сьогодні сучасні інформаційні системи і технології відіграють все більшу роль в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства та

підвищенні ефективності системи управління персоналом. Це призводить до нових вимог до побудови інформаційних систем і їх функцій.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Мутабор Інжиніринг».

Підприємство спеціалізується на виробництві поліграфічної продукції, має сучасну виробничу базу для виготовлення високоякісної канцелярської, пакувальної, рекламної та етикеточної продукції. Головною метою підприємства є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, як в сфері поліграфії, так і в сфері консультування з питань комерційної діяльності й управління.

Підприємство, починаючи з невеликих обсягів продажу, постійно розвивалось і зростало. Головною причиною успішного функціонування компанії є динамічний розвиток виробництва. Завдяки налагодженій інвестиційній політиці, технічному переозброєнню, впровадженню нових технологій ТОВ «Мутабор Інжиніринг» працює без збоїв і вирізняється високою якістю продукції.

Система управління організацією ТОВ «Мутабор Інжиніринг» - сукупність всіх структурних підрозділів організації та комунікацій між ними, а також всіх процесів, які забезпечують її безперервне функціонування. Управління організацією ТОВ «Мутабор Інжиніринг» являє собою безперервний процес, який впливає на продуктивність роботи працівників і організації в цілому для досягнення найкращих результатів її фінансово-господарської діяльності.

Інформаційна система управління підприємством згідно з її призначеннями та функціями забезпечує виконання наступних основних завдань: планування, збір інформації про об'єкти управління; організація, доведення інформації до органу управління (директора); мотивація, аналіз інформації в центрі управління та прийняття рішень щодо певних впливів на об'єкти управління; контроль, поставлення інформації про рішення центру управління до об'єктів управління; здійснення впливів на об'єкти управління згідно з прийнятими рішеннями.

За результатами оцінки ефективності використання інформаційного забезпечення в управлінні на підприємстві отримали 50,5%. Даний результат є нижчим за середній, що свідчить про досить низький рівень ефективності використання, збереження та обробки інформації на підприємстві та потребує вдосконалення.

Аналіз інформації компанії показав, що незважаючи на високий ступінь залучення інформаційних систем в бізнес-процеси підприємства, деякі рішення використовуються неефективно, а також спостерігається недостатній рівень автоматизованих систем в управлінні персоналом підприємства.

З метою усунення даних недоліків інформаційного забезпечення управління персоналом були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Мутабор Інжиніринг». Дані заходи полягають у впровадженні автоматизованої системи управління персоналом SAP HR.

SAP HR дозволять скоротити трудовитрати по обліку кадрів, забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях.

Крім того, було розглянуто приклади використання цифрових технологій в управлінні персоналом підприємства. Зокрема, розглянувши особливості впровадження у практику менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, або так званих «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу великих даних, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу.

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 Effective Ways HR Teams Can Leverage Big Data // Forbes Human Resources Council. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/02/15-effective-ways-hr-teams-canleverage-big-data/?sh=4d0e0fd96e26>
2. ІС: Підприємство. Ефективний інструмент українського бізнесу. URL: [http://1c.ua/ua/v8/RegionalSolutions-UA\\_ZUP.php](http://1c.ua/ua/v8/RegionalSolutions-UA_ZUP.php)
3. Bondarouk T., Fisher S. Encyclopedia of Electronic HRM. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. 2020. URL: <https://doi.org/10.1515/978311063370>
4. Important Function sof HRIS (HumanResourceInformationSystem). URL: <https://www.kalosoftsoftware.com/en-us/blog/ImportantFunctions-of-HRIS-Human-Resource-Information-System-b19>.
5. Rietsema D. Whatis HRIS?. URL: <http://www.hrpayrollsystems.net/hris/>
6. SAP Human Resources Management System. URL: <http://www.sap.com>
7. Анісімов А.В. Інформаційні системи та бази даних: Навчальний посібник для студентів факультету комп'ютерних наук та кібернетики. Київ. 2017. 110 с
8. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібник. Ірпінь: Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
10. Балановська Т. І., Погуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
11. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с

12. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.

13. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.

14. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. 2018. № 3 (102). С. 72–78.

15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.

16. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посібник. К.: Кондор. 2019. 598 с.

17. Волянська-Савчук Л. В., Царук В. Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Бізнес-навігатор. 2018. № 2 (45). С. 189–196.

18. Гафіяк А. М. Автоматизована інформаційна система управління організаційно-технологічними процесами на підприємстві. Тези 68-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Т. 2. (Полтава, 15 квітня – 15 травня 2016 р.). Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 167–168.

19. Гафіяк А. М. Система показників оцінки ефективності управління процесами інформатизації на підприємствах. Проблеми інформатизації: тези доповідей третьої міжнародної науково-технічної конференції (Черкаси, 12–13 листопада 2015 р.). Полтава: ПНТУ, 2015. С. 48.

20. Георгіаді Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2006. № 567. С. 28–34.

21. Головань Д. В. Застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом на підприємстві. Економіка та управління

підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. С.23-26.

22. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Інформаційні системи та технології на підприємстві: конспект лекцій. Львів: НЛТУ, 2014. 200 с. URL: [http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra\\_EP/Kafedra\\_EP\\_PDFs/kl\\_isitp.pdf](http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_isitp.pdf)

23. Гончар В. В. Методологія інформаційного забезпечення процесів управління промисловим підприємством. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2018. Вип.18. С. 12–20.

24. Гордієнко І. В. Інформаційні системи і технології в менеджменті: Навч.метод. посібник для самост. вивч. дисц. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 259 с.

25. Гребешков О. В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства : інформаційні джерела та джерела їх задоволення. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. С. 205-208.

26. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 2 (152). С. 462–469.

27. Данюк В. М. Управління персоналом: підручник. К: КНЕУ, 2014. 666 с.

28. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

29. Жигалкевич Ж. М. Інформаційні технології в управлінні підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. К: Вид-во «Політехніка», 2016. 104 с.

30. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - № 2. 2017. с. 13-17.

31. Журавльова І. В., Латишева І. Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 312 с.

32. Іванова Н. С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

33. Іовчева А. М. Інформаційне суспільство в умовах глобалізаційного розвитку. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Політологія. 2014. Т. 236, Вип. 224. С. 108-111

34. Карлін М. І., Ковальська Л. Л. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2022 року). Луцьк, 2022. 557 с.

35. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71). С. 139-147

36. Климчук О. В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2021 р.). Луцьк, 2021. С. 131–132.

37. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Конспект лекцій для студентів СО «Магістр» заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійна програми «Менеджмент у судовій сфері» галузі знань 07 Управління та адміністрування. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 160

38. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.

39. Климчук О. В. Сучасні тенденції використання інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Кременчук, 12

травня 2021 р.): у 2-ч. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Харків: ХНУВС, 2021. Ч. 2. С. 379–382.

40. Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. С. 03–31.

41. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. С. 165.

42. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.

43. Лепейко Т. І. Визначення факторів забезпечення ефективності формування інформаційного процесу управління промисловим підприємством. Управління розвитком. 2018. № 4 (4). С. 88–97.

44. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Х. : ХНЕУ, 2017. 234 с.

45. Лепейко Т. І. Формування системи показників оцінювання ефективності інформаційного процесу управління промисловим підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 161–167.

46. Лозиченко, О. М. Необхідність використання інформаційного забезпечення в управлінні діяльністю на промислових підприємствах. Київ, Україна, 15 Вересень 2018. С. 137-147.

47. Лозиченко О. М. Особливості використання шкали оцінювання ефективності управління діяльністю та інформаційного забезпечення промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, №6, Т. 2 (264), с. 131–135.

48. Лозиченко О. М. Роль процесу інформаційного забезпечення як інструменту управління діяльністю промислових підприємств. В: Автори тез, Центр фінансово-економічних наукових досліджень, ред., Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2018. Полтава: ЦФЕНД, ч. 2

49. Лозиченко О. М. Теоретико-методичні аспекти розробки системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті інформаційного забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, №3, Т. 3 (258), с. 220–224.

50. Лозиченко, О. М., Формування та використання системи інформаційного забезпечення управління діяльністю на промислових підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 22, Ч. 2, с. 81–86.

51. Лопушняк Г., Мильник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

52. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2018. С. 344

53. Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, завдання, основні напрями розвитку. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 49. С. 122-134.

54. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця: НОВА КНИГА, 2016. 416 с.

55. Мітчак Н. Д. Інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України, 28(9), 40-43. URL: <https://doi.org/10.15421/40280907>

56. Морзе Н. В. Інформаційні системи. Навч. посібн. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 384 с.

57. Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41.

58. Олійниченко О.М. З'ясування потреб в інформації для формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2009. № 31. С. 65–66.

59. Оношко А. С. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fim.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

60. Офіційна інформація про ТОВ «Мутабор Інжиніринг». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37018118/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37018118/)

61. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2014. 330 с.

62. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

63. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 20. 2017. С. 108-114. URL: <http://sbkeip.kpi.ua/article/view/118220/118752>

64. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с.

65. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 432 с.

66. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Інформаційні технології, як один із шляхів покращення роботи кадрового менеджменту. Матеріали міжнар. наук.-прак. конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті євроінтеграції». Збірн. наук. праць Національного університету водного господарства та природокористування. Рівне, 2012. Серія: «Економіка». Вип. 4 (60). С. 169-176.

67. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. Cleveestaff. 2020. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobitnikiv/>

68. Рибалко Д. П. Застосування сучасних корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч.3. С. 82-85.

69. Ромашко С. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті». Львів: ЛІМ. 2007. С. 49.

70. Рульєв В. А. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.

71. Сендзюк М. А. Інформаційні системи і технології в економіці: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2010. 68 с.

72. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Гуманітарний вісник ЗДА. 2012. № 51. С. 101–107.

73. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. Бізнес-Інформ. 2014. № 10. С. 143–147.

74. Спрінсян В. Г., Бірюкова Т. Л. Ресурси та технології інформаційного менеджменту: навчальний посібник. Одеса: ОНПУ, 2012. 248 с.

75. Старенька О. М. Інформаційне забезпечення системи оперативного управління підприємством. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. 2013. № 3 (59).

76. Темнікова Н. В. Інформаційне забезпечення в системі управління фінансовою спроможністю підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2014. № 8. С. 196–200.

77. Турчина В. М. Інформаційне та програмне забезпечення управління ефективністю праці. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава: ПУЕТ, 2011. №2. С. 347–356.

78. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2016. 434 с.

79. Федорова М. С. Конспект лекцій з дисципліни «Інформаційні системи та технології на підприємстві». Херсон, 2015. 158 с.

80. Щербак А. М. Інформаційні процеси в управлінні сучасним промисловим підприємством. Інфраструктура ринку. 2018. №20. С. 156–161.

URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/20-2018>.

81. Щербак В. І. Управління персоналом підприємства: наукове видання. Х.: ХНЕУ, 2015. 218 с.

82. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. ХНЕУ 2015. №19. С. 53–58.

83. Яковенко І. В., Петросяв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-

262.

84. Янчук Т. В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. № 4 (24). С. 269–276.

## ДОДАТКИ

# НУБІП України

Додаток А

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2020 р.

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"	
		КО ДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	201 0 0 1
Підприємство <b>ТОВ "Мутабор Інжиніринг"</b>		за ЄДРПОУ	<b>37018118</b>
Територія: Україна		за КОАТУУ	<b>8036300000</b>
Організаційно-правова форма господарювання:	<b>товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КОПФГ	<b>12 0</b>
Вид економічної діяльності:	<b>паперових канцелярських виробів</b>	за КВЕД	<b>17. 23</b>
Середня кількість працівників <sup>1 46</sup>			
Адреса, телефон <b>03142, Харківське шосе, 50.</b>		м. Київ <b>044831424</b>	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 року</b>			
		Форма №1	Код за ДКУД
			1801001
Акст нв		Код за дк а	На початок звітного періоду
1		2	3
4		На кінець звітного періоду	
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи		1000	
первісна вартість		1001	
накопичена амортизація		1002	
Незавершені капітальні інвестиції		1005	250 8
Основні засоби		1010	344 6
первісна вартість		1011	410 6
знос		1012	66 0
Інвестиційна нерухомість		1015	
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	
знос інвестиційної нерухомості		1017	
Довгострокові біологічні активи		1020	
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	
Довгострокові фінансові інвестиції: як об'єктується за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	
інші фінансові інвестиції		1035	418 0
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	
Відстрочені податкові активи		1045	
Інші необоротні активи		1090	
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1045</b>	<b>101 34</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси		1100	106 39
у тому числі: Виробничі запаси		1101	162 6
Незавершене виробництво		1102	493 5
Готова продукція		1103	407 8
Товари		1104	
Постійні біологічні активи		1110	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	151
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			167

за виданими авансами	1130		
в бюджетом	1135	100	522
у тому числі з податку на прибуток	1136	7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	13	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	95	162
у тому числі: Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	93	360
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>119</b>	<b>143</b>
		<b>07</b>	<b>70</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>220</b>	<b>179</b>
		<b>41</b>	<b>39</b>

Пасив	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750	750
Капітал у доцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	940	940
Резервний капітал	1415	103	103
Нерозподілений прибуток (непокригий збиток)	1420	983	2273
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2786</b>	<b>4066</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		10000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	64	56
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>64</b>	<b>10056</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1186	565
розрахунками з бюджетом	1620	11	25
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	15	15
розрахунками з оплати праці	1630	82	66
одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17897	13146
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19191</b>	<b>13817</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>		
	<b>1900</b>	<b>22041</b>	<b>27939</b>

Керівник

(підпис)

Ларіонова В.Є.

(прізвище, ініціали)

Головний бухгалтер

(підпис)

Білан Л.В.

(прізвище, ініціали)

Додаток Б

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18007	14167
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-15576	-12626
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2431	1541
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	34	( )
Адміністративні витрати	2130	-505	-389
Витрати на збут	2150	( )	( )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1960	1152
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	( )	( )
Інші фінансові доходи	2220	( )	( )
Інші доходи	2240	( )	( )
Фінансові витрати	2250	-680	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1280	1152
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( )	( )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	( )	( )
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1280	1152
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	( )	( )
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	( )	( )
Накопичені курсові різниці	2410	( )	( )
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415	( )	( )
Інший сукупний дохід	2445	( )	( )
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	( )	( )
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( )	( )
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	( )	( )
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1280</b>	<b>1152</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	20806	13087
Витрати на оплату праці	2505	2010	1191
Відрахування на соціальні заходи	2510	441	417
Амортизація	2515	423	179
Інші операційні витрати	2520	4797	1456
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>28477</b>	<b>16330</b>

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650	00	

## Звіт про фінансовий стан ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2019 р.

		Додаток І до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"		
		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2018	01	01
Підприємство	ТОВ "Мутабор Інжиніринг"	за ЄДРПОУ	37018118	
Територія	Україна	за КОАТУУ	8038300000	
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності	виробництво	за КВЕД	17.23	
Середня кількість працівників <sup>1 46</sup>				
Адреса, телефон	03142, Харківське шосе, м. Київ 044831424			
Одиниця виміру : тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>				
<b>на 31.12.2019 року</b>				
		Форма №1	Код за ДКУД	1801001
	<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
	<b>I. Необоротні активи</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Нематеріальні активи	1000		
	первісна вартість	1001		
	накопичена амортизація	1002		
	Незавершені капітальні інвестиції	1005		2508
	Основні засоби	1010	594	3446
	первісна вартість	1011	1075	4106
	знос	1012	481	660
	Інвестиційна нерухомість	1015		
	первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
	знос інвестиційної нерухомості	1017		
	Довгострокові біологічні активи	1020		
	первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
	накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		
	Довгострокові фінансові інвестиції:			
	які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
	інші фінансові інвестиції	1035	531	4180
	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
	Відстрочені податкові активи	1045		
	Інші необоротні активи	1090		
	<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1125</b>	<b>10134</b>
	<b>II. Оборотні активи</b>			
	Запаси	1100	8309	10639
	у тому числі: виробничі запаси	1101	1318	1626
	Незавершене виробництво	1102	4236	4935
	Готова продукція	1103	2755	4078
	Товари	1104		
	Поточні біологічні активи	1110		
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73	151
	Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
	за виданими авансами	1130		
	з бюджетом	1135	196	1007
	у тому числі з податку на прибуток	1136		
	Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		15
	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
	Поточні фінансові інвестиції	1160		
	Гроші та їх еквіваленти	1165	10	95
	у тому числі: Готівка	1166		2
	Рахунки в банках	1167	10	93
	Витрати майбутніх періодів	1170		

Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	8588	11907
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Б А Л А Н С	1300	9713	22041

Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750	750
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		940
Резервний капітал	1415	103	103
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-169	993
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>694</b>	<b>2786</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	70	64
Довгострокові забезпечення	1520		
Цьпирве фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>70</b>	<b>64</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	676	1186
розрахунками з бюджетом	1620		11
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		15
розрахунками з оплати праці	1630	55	82
одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	8218	17897
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>8949</b>	<b>19191</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700			
<b>Б А Л А Н С</b>	<b>1900</b>	<b>9713</b>	<b>22041</b>
Керівник			Ларіонова В.Є. (прізвище, ініціали)
Головний бухгалтер			Білан Л.В. (прізвище, ініціали)

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2019 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14167	6588
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-12626	-6427
<b>Валювий:</b>			
прибуток	2090	1541	161
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		45
Адміністративні витрати	2130	-389	-140
Витрати на збут	2150	( )	( )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1152	66
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Витрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1152	66
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1152	66
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дропінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дропінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1152</b>	<b>66</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	13087	4541
Витрати на оплату праці	2505	1191	853
Відрахування на соціальні заходи	2510	417	324
Амортизація	2515	179	69
Інші операційні витрати	2520	1436	780
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>16330</b>	<b>6567</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Ларіонова В.С.

Головний  
бухгалтер

Білан Л.В.

## Звіт про фінансовий стан ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2018 р.

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	2017	01	01
Підприємство	ТОВ "Мутабор Інжиніринг"	за ЄДРПОУ	37018118		
Територія	Україна	за КОАТУУ	8036300000		
Організаційно-правова форма господарування:	товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності:	виробництво	за КВЕД	17.23		
Середня кількість працівників <sup>1 46</sup>					
Адреса, телефон	03142, Харківське шосе, 50,	м. Київ	044831424		
Одиниця виміру : тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>					
<b>на 31.12.2018 року</b>					
		Форма №1	Код за ДКУД	1801001	
<b>Актив</b>		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
<b>I. Необоротні активи</b>		2	3	4	
Нематеріальні активи		1000			
первісна вартість		1001			
накопичена амортизація		1002			
Незавершені капітальні інвестиції		1005			
Основні засоби		1010	662	607	
первісна вартість		1011	1062	1075	
знос		1012	400	468	
Інвестиційна нерухомість		1015			
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016			
знос інвестиційної нерухомості		1017			
Довгострокові біологічні активи		1020			
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021			
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030			
інші фінансові інвестиції		1035	325	518	
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040			
Відстрочені податкові активи		1045			
Інші необоротні активи		1090			
<b>Усього за розділом I</b>		1095	987	1125	
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси		1100	5529	8309	
у тому числі: Виробничі запаси		1101	1041	1318	
Незавершене виробництво		1102	2730	4286	
Готова продукція		1103	1758	2755	
Товари		1104			
Поточні біологічні активи		1140			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	46	73	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами		1130			
в бюджетом		1135	278	196	
у тому числі з віддачу на прибуток		1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	1		
Поточні фінансові інвестиції		1160			
Грошова їх еквіваленти		1165	1	10	
у тому числі: Готівка		1166			
Рахунки в банках		1167	1	10	

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5855</b>	<b>8588</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>6842</b>	<b>9713</b>

Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайфвий) капітал	1400	750	750
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	103	103
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-226	-159
Неоплачений капітал	1425	( 206 )	( - )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>421</b>	<b>694</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	70	70
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	964	676
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	29	
розрахунками з оплати праці	1630	59	55
одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5299	8218
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6351</b>	<b>8949</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>6842</b>	<b>9713</b>

Керівник			Паріонсва В.Є. (прізвище, ініціали)
Головний бухгалтер			Білан Л.В. (прізвище, ініціали)

НУБІП України

Звіт про фінансові результати ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2018 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6588	3177
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6427)	-3065
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	161	112
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	45	67
Адміністративні витрати	2130	-140	-102
Витрати на збут	2150	( )	( )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	66	77
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	66	77
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	66	77
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	66	77

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4541	1507
Витрати на оплату праці	2505	853	884
Відрахування на соціальні заходи	2510	324	329
Амортизація	2515	69	
Інші операційні витрати	2520	780	446
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	6567	3166

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер Ларіонова В.Є. Білан Л.В.