

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САБАТЮК Ігор Петрович

Сучасні тенденції HR-аналітики на підприємстві. / Modern trends of HR
analytics at enterprises

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПзм-21

І. П. Сабатюк

Науковий керівник:

к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ HR-АНАЛІТИКИ

1.1. Визначення та основні поняття HR-аналітики

1.2. Методи та інструменти HR-аналітики

1.3. Актуальні підходи до впровадження HR-аналітики на підприємстві

Висновки до 3 розділу

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ HR-АНАЛІТИКИ

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.2. Аналіз сучасного стану HR-аналітики на підприємстві

2.3. Визначення ключових проблем та викликів у впровадженні HR-аналітики на підприємстві

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-АНАЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Роль технологій у вдосконаленні HR-аналітики

3.2. Рекомендації щодо запровадження системи HR-аналітики на підприємстві

Висновки до 3 розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сучасні організації все більше розуміють важливість людського капіталу у досягненні стратегічних цілей. HR-аналітика надає можливість долучити аналітичний підхід до управління персоналом, забезпечуючи підприємство необхідною інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Використання аналітичних інструментів у сфері управління персоналом дозволяє виявляти ефективність бізнес-процесів та вчасно реагувати на проблеми. Це сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації робочих потоків.

Розуміння та використання сучасних тенденцій у сфері HR-аналітики дозволяє компаніям стати привабливішими для талановитих співробітників, адаптуватися до змін у вимогах ринку праці та швидше реагувати на трансформації в галузі.

З розвитком технологій зростає доступність та потужність аналітичних інструментів. Впровадження цифрових технологій у сфері HR дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, що в свою чергу відкриває нові можливості для оптимізації управління персоналом.

У сучасному світі конкуренція між підприємствами стає все більш інтенсивною, особливо в умовах глобалізації. Ефективне управління людським ресурсом, підкріплене аналітичними даними, є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Сучасне робоче оточення визначається швидкими технологічними змінами, гнучкістю у виборі місця роботи та ростом долі роботи на відстані. HR-аналітика дозволяє адаптувати стратегії управління персоналом до нових реалій робочого середовища, підтримуючи ефективну роботу віртуальних команд та пристосовуючи бізнес-процеси до змін.

Талановиті працівники стають ключовим ресурсом для успішної діяльності підприємства. HR-аналітика допомагає ефективно управляти життєвим циклом працівника, від процесу найму до утримання талантів,

надаючи дані для вдосконалення стратегій залучення та утримання найкращих кадрів.

Споживачі та працівники стають все більш вимогливими щодо соціальної відповідальності підприємств, рівності, різноманітності та інших аспектів корпоративної культури. HR-аналітика допомагає вирішувати ці виклики, створюючи аналітичні засади для розробки та впровадження політик, спрямованих на вдосконалення корпоративного клімату та створення відкритого та справедливого робочого середовища.

Узагальнюючи, дослідження сучасних тенденції HR-аналітики на підприємстві є актуальним, оскільки відповідає потребам сучасного бізнес-середовища та допомагає підприємствам адаптуватися до швидкозмінюваних умов, оптимізувати управління персоналом та підтримувати конкурентоспроможність.

Дослідженням HR-аналітики присвячено не так багато праць вітчизняних вчених, адже дана проблематики є відносно новим напрямком для наукової спільноти. Проте викликають інтерес праці таких вчених як: Блохін П., Бондаренко Е., Бондарчук О., Вонберг Т., Вронський М., Даниленко О., Данилюк В., Кримова М., Кушнерик О., Небаба Н., Писаревська Г., Почтовюк А., Прокопович-Павлюк І., Саллівен Д., Семеніхіна В., Чебан Т., Шаульська Л., Якімова Н.,

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розуміння та вивчення сучасних тенденцій у сфері HR-аналітики з метою виявлення оптимальних підходів до управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі завдання:

- дослідити сутність основних понять HR-аналітики;
- провести характеристику методів та інструментів HR-аналітики;
- провести сучасного стану HR-аналітики на підприємстві;
- дослідити ключових проблем та викликів у впровадженні HR-аналітики на підприємстві;

– обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку hr-аналітики на підприємстві.

Об'єктом дослідження є сучасні тенденції, методи, інструменти та стратегії, пов'язаних з впровадженням HR-аналітики на підприємстві

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти HR-аналітики, стан її впровадження, виявлення ключових проблем та викликів.

Методи дослідження. В дослідженні були використанні різні методи наукового пізнання для отримання об'єктивної та системної інформації. Застосування різноманітних методів дозволяє отримати комплексний погляд на предмет дослідження. Зокрема, було проведено аналіз літератури та документів; статистичний аналіз даних; SWOT-аналіз

Застосування різних методів дозволяє отримати об'єктивні та деталізовані результати, які можуть бути використані для розробки рекомендацій та стратегій для вдосконалення HR-аналітики на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів:

- досліджено сутність основних понять HR-аналітики;
- проведено характеристику методів та інструментів HR-аналітики;
- проведено сучасного стану HR-аналітики на підприємстві;
- досліджено ключових проблем та викликів у впровадженні HR-аналітики на підприємстві;

– окреслено пріоритетні напрями розвитку hr-аналітики на підприємстві.

Результати дослідження можуть бути використанні при удосконаленні системи HR-аналітики на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 66, містить 4 таблиці, 4 рисунки, загальний обсяг становить 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ HR-АНАЛІТИКИ

1.1. Визначення та основні поняття HR-аналітики

Ефективність управління кадровими та іншими управлінськими рішеннями невіддільна від якості та повноти інформації. Зокрема, у сучасному бізнес-середовищі використання HR-аналітики стає ключовим для успішного управління підприємством, враховуючи постійний розвиток цієї області та потребу у дослідженні великої кількості взаємозв'язків між різними явищами.

HR-аналітика відіграє важливу роль у керуванні кадровою політикою, впливаючи на всі аспекти діяльності організації. Збір точної та достовірної інформації виявляється ключовим фактором для ефективного аналізу. З розвитком цієї галузі необхідно переходити від формалізованого підходу до більш гнучкого, адаптованого до конкретних умов і враховуючого різноманіття факторів, що впливають на кадрову політику.

Використання аналітики дозволяє розуміти вплив кадрових практик на ефективність організації, що є потужним інструментом для підвищення цінності кадрових служб. Використання статистичних методів та експериментальних підходів може виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими практиками та показниками продуктивності.

Важливо відзначити, що HR-аналітика є новою та недостатньо дослідженою наукою в українському контексті. Визначення та розуміння цього поняття варіюється серед вчених, що вказує на необхідність більш глибокого вивчення цієї області. Загальна ідея HR-аналітики полягає в застосуванні методів та інструментів для аналізу інформації, пов'язаної з управлінням персоналом, з метою прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «HR-аналітика»*

Автор	Визначення
Д. Марлер, Д. Будро	«Практика, яку надає HR-відділ використовує описовий, візуальний та статистичний аналіз даних, пов'язаний з процесами управління людськими ресурсами (HR), розвитком людського капіталу, продуктивністю організації та зовнішніми економічними показниками. Мета цієї практики полягає в оцінці впливу на бізнес та ухваленні обґрунтованих рішень на основі аналізу накопичених даних»
Е. Лоулер	«Це представляє собою застосування статистичних та експериментальних методів з метою ілюстрації впливу управлінської діяльності в галузі кадрів на ефективність функціонування компанії»
Л. Бассі	«Система обґрунтованого підходу до прийняття оптимальних рішень у бізнесі зорієнтована на інтереси працівників. Вона включає різноманітні інструменти і технології, від простих звітів щодо ключових показників управління персоналом до застосування передових методів прогнозного моделювання»
С. Мондор	«Вказівка на те, що ефективність бізнесу безпосередньо залежить від впливу, який мають люди»

* Складено автором за даними [28; 33; 41; 54; 65]

HR-аналітика може впливати на розв'язання ключових завдань на підприємстві, таких як:

- надання статистичних та аналітичних даних з питань пошуку, відбору та управління персоналом;
- підвищення ефективності роботи персоналу за допомогою розробки та впровадження ефективних методів і інструментів;
- розробка моделей прийняття рішень, спрямованих на покращення управлінських процесів;
- виявлення прихованих закономірностей в різних аспектах діяльності;
- створення ефективних систем контролю за персоналом;
- прогнозування майбутніх загроз та можливостей в сфері управління персоналом.

Серед ключових досягнень HR-аналітики в сфері управління персоналом важливо відзначити її ефективність у визначенні основних відстаючих показників. HR-аналітика допомагає створювати ключові показники результативності (KPI) та метрики для HR-відділів. HR-метрики виступають невід'ємним інструментом у рамках HR-аналітики, забезпечуючи об'єктивний

підхід до прийняття рішень та їх обґрунтування. До ключових показників ефективності у сфері управління персоналом входять:

- оборотність персоналу;
- середній термін роботи на компанії;
- час, необхідний для заповнення вакансій;
- відсоток успішно пройдених випробувальних строків працівниками;
- середній термін роботи на підприємстві на момент звільнення.

Згідно з опитуваннями, які провели фахівці Академії ДТЕК у період з листопада 2017 року по липень 2018 року, участь взяли 391 HR-фахівець із різних компаній. Структура респондентів виглядає наступним чином: 30% представляють співробітники ІТ-компаній, тоді як 70% належать до інших сфер. Зазначено, що 49% учасників опитування є керівниками компаній, а 51% – фахівцями [61].

За результатами опитування виявлено, що більшість компаній, які представлені у вибірці, вважаються компаніями початкового рівня розвитку аналітики, згідно з моделями Джоша Берсіна. В аналітичній роботі цих компаній в основному обмежується підготовкою стандартних звітів за запитом бізнесу та проведенням описового аналізу (рис. 1.1.).

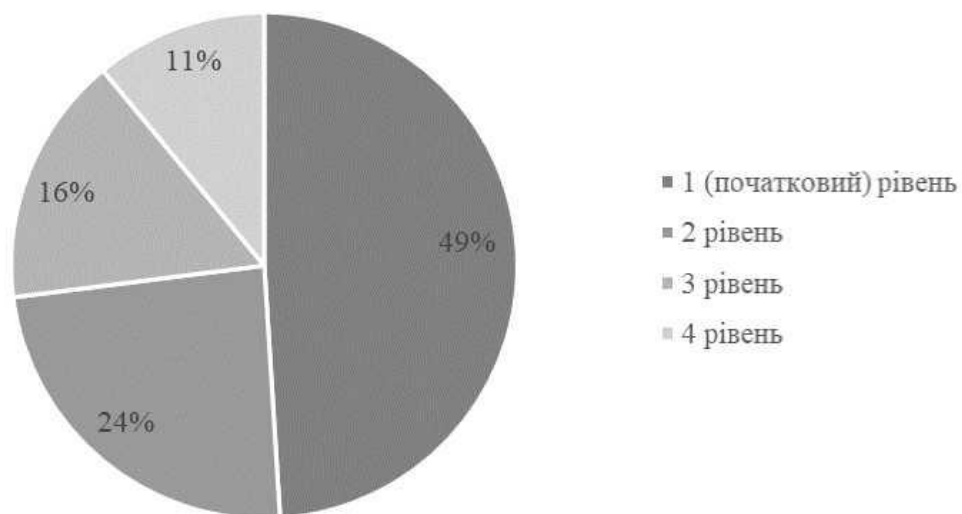


Рис. 1.1. Рівень розвитку HR-аналітики в українських компаніях [47]

24% респондентів визнали свою компанію як представника другого рівня зрілості. На цьому етапі HR-аналітика активно спрямована на формування звітів, що дозволяють ефективно приймати бізнес-рішення та проводити порівняльний аналіз.

До третього рівня розвитку свою компанію віднесли 16% респондентів. На цьому етапі використовується аналіз даних та статистичні методи для пошуку оптимальних рішень у сфері бізнесу.

Четвертий, найвищий рівень зрілості, був обрано 11% учасників. На цьому етапі компанії вже займаються прогновною аналітикою, створюючи прогнозні моделі для ефективного вирішення бізнес-завдань та впорядкування майбутніх викликів.

При розгляді питань забезпечення кадрового потенціалу для виконання процесів HR-аналітики важливо відзначити, що у більшості випадків виконавець аналітичних функцій в галузі управління персоналом в компанії часто займається іншими завданнями (будь то загальноаналітичні або функції управління персоналом). Понад третина учасників зазначає відсутність окремої штатної одиниці для аналітики в їхній компанії, і лише 8% виділяють аналітичну функцію в окремий структурний підрозділ (див. рисунок 1.2.) [3].

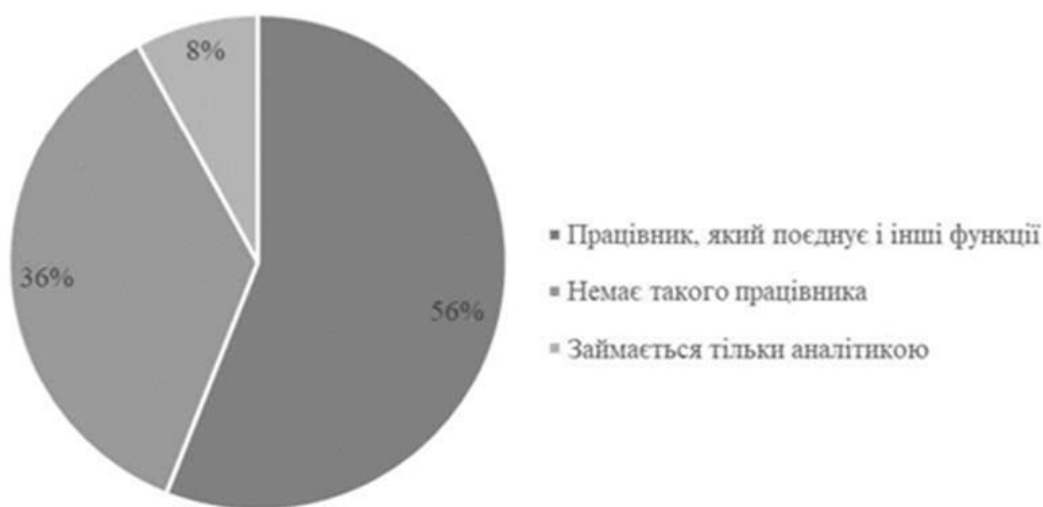


Рис. 1.2. HR-аналітики в українських компаніях [41, с. 134]

Підтвердження актуальності та необхідності впровадження HR-аналітики в діяльність компаній надходить від міжнародних досліджень MIT Sloan Management Review, які були проведені спільно з IBM Institute for Business Value. У цих дослідженнях взяли участь приблизно 3000 менеджерів та аналітиків з різних галузей та країн. Отримані результати демонструють, що компанії, які повністю використовують інструменти аналітики, є в п'ять разів продуктивнішими та успішнішими, ніж ті, які використовують HR-аналітику лише частково, обмежуючись описовими моделями [66].

Виходячи з вищезазначеного можна зробити висновки, що HR-аналітика має ключову роль, як в прийнятті кадрових рішень, так і в керівництві організацією в цілому. Її використання в діяльності підприємств (особливо - великих) позитивно впливає на управління, на розуміння можливостей та загроз, на раціональне використання головної рушійної сили будь-якої організації - людських ресурсів. Грамотне та правильне використання HR-аналітики позитивно впливатиме на рівень конкурентоспроможності компанії. Також, потрібно зазначити, що в Україні рівень HR-аналітики знаходиться на недостатньому рівні. Керівники підприємств не розуміють, як нею користуватися, не можуть чітко визначати проблемні моменти в управлінні або ж не мають достатнього рівня матеріально-технічної бази для належного ведення аналітики на підприємстві. Саме відсутність цього аналізу і розуміння своїх хибних дій в керівництві організацією, не кажучи вже про відсутність обґрунтованих прогнозів і визначають подальший низький рівень їх конкурентоспроможності.

HR-аналітика – це аналітика в галузі управління людськими ресурсами, представляє собою область досліджень та практик, що використовує аналітичні методи та інструменти для отримання цінної інформації з області кадрового управління. Її сутність полягає у використанні даних і аналізі для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом та вдосконалення роботи організації в цілому.

Основні аспекти HR-аналітики включають [59, с. 45]:

1. Збір та обробка даних. Збір та обробка даних в контексті HR-аналітики є важливим етапом, оскільки від якості цих процесів залежить точність та надійність аналітичних результатів.

Правильно зібрані та оброблені дані стають основою для подальших аналітичних досліджень. Чим більш точні та репрезентативні дані, тим достовірніші будуть результати, які отримається в процесі використання HR-аналітики.

2. Аналіз та вимірювання. Аналіз та вимірювання в рамках HR-аналітики охоплюють процеси використання статистичних методів, моделей та інших аналітичних інструментів для отримання інсайтів і визначення ключових показників ефективності в управлінні людськими ресурсами. Ці аспекти дозволяють визначати та вимірювати різноманітні аспекти кадрового управління. Аналіз та вимірювання дозволяють виявляти тенденції, прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії для покращення ефективності управління персоналом. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності через оптимальне використання людських ресурсів.

3. Прийняття рішень. В контексті HR-аналітики прийняття рішень означає використання аналітичних даних та інформації про персонал для прийняття виважених та обґрунтованих управлінських рішень щодо кадрових стратегій, політик та процесів у компанії.

Прийняття рішень в HR-аналітиці базується на здатності виявляти патерни, розуміти зв'язки та використовувати цю інформацію для оптимізації управлінських стратегій, щоб досягти кращої продуктивності та задоволеності персоналу.

Основна мета HR-аналітики – надавати керівництву, менеджерам та фахівцям з управління персоналом інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо найважливіших аспектів кадрової політики та управління персоналом.

4. Прогнозування. Прогнозування в контексті HR-аналітики визначається як використання аналітичних методів та моделей для передбачення подій, трендів та результатів у сфері управління персоналом. Цей аспект HR-аналітики дозволяє компаніям планувати стратегії управління персоналом, передбачати можливі втрати, ідентифікувати таланти та приймати обґрунтовані рішення.

Прогнозування в HR-аналітиці базується на аналізі великої кількості даних, використанні статистичних методів, машинного навчання та інших аналітичних інструментів для створення точних та корисних прогнозів. Це дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії управління персоналом до швидко змінюючогося бізнес-середовища.

HR-аналітика допомагає підприємствам оптимізувати кадрові процеси, підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити витрати та досягти стратегічних цілей компанії. Вона відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та досягненні успіху на ринку.

1.2. Методи та інструменти HR-аналітики

Для отримання обґрунтованих та надійних висновків під час проведення аналізу, HR-аналітик повинен уважно проаналізувати різноманітні та достовірні джерела інформації, включаючи фактичні дані та звіти.

Збір фактів представляє собою найбільш трудомістку та тривалу фазу аналітичного дослідження, і характер інформації, яку аналітик збирає, залежить від конкретної сфери діяльності підприємства, характеристик проблеми та визначених цілей аналізу.

Важливим етапом є виявлення основних процесів, відносин, причин і взаємозв'язків на основі отриманих даних. Особлива увага на етапі збору інформації приділяється пошуку можливих резервів і засобів для подолання проблем та уникнення некоректних ситуацій.

Під час збору даних аналітик виконує такі дії:

- проводить опитування керівництва та персоналу.
- вивчає документацію, пов'язану з аналізом.
- проводить огляд діяльності відповідного підрозділу.
- аналізує дані та звіти, що стосуються предмета аналізу.

Джерела інформації в аналітиці персоналу можна класифікувати за такими категоріями (див. Таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація джерел інформації в HR-аналітиці [54, с. 21]

Група	Види
Опублікована інформація	економічна звітність, галузеві угоди та інші нормативно-правові акти в соціально-трудовій сфері, бізнес-плани, звіти урядовим і кредитним установам, економічні огляди, рекламні матеріали, опубліковані державні статистичні дані, періодика науково-практичного характеру, інформаційна література інших фірм з питань перспективи зайнятості показників, проектування робочої сили, заробітної плати, пільг і винагород
Внутрішні документи і звіти	містять інформацію про внутрішні ситуаційні умови (трудові та фінансові ресурси, цілі плани, ефективність роботи, у тому числі дані про технологію й устаткування, виробничі і збутові звіти керівництву, інформацію про рух матеріальних цінностей, дані оцінки персоналу)
Інформація внутрішнього консультативного підрозділу	підготовлені аналітичні висновки існуючої системи внутрішньої управлінської аналітиці
Інформаційна база аналітика	містить дані про постійних клієнтів або про аналогічні, по ситуаційних характеристиках, організації із подібними сферами діяльності

Зовнішня інформація, яка може бути опублікована, висвітлює різноманітні тенденції в галузі економіки, де діє клієнт, охоплюючи технологічні розробки, ринкові умови, дотримання обов'язкових правил, управлінську практику, трудові відносини, взаємодію між адміністрацією та профспілками тощо.

Внутрішня інформація, в свою чергу, є більш прийнятною для аналізу, але в ній може бути багато суб'єктивних думок і суджень, що може спричинити помилки у формуванні висновків. Використання записів передбачає їх перевірку, достовірність і відповідність сучасним умовам, оскільки зміст залежить від застосовуваних критеріїв оцінки подій і цінностей особи, яка їх

створила.

Інформація від відділу внутрішнього аналізу може включати як достовірні, так і суб'єктивні оцінки розглянутої проблеми, проте вона служить цінним обґрунтуванням прийнятих рішень.

Особисті джерела, як правило, формуються на основі власного досвіду аналітиків, попередніх досліджень і загальної практики.

Інформацію можна отримати у трьох формах [51, с. 12]:

1. «...Записи – документи, файли, звіти, публікації, комп'ютерні файли, фільми, мікрофільми, магнітні стрічки, малюнки, фотографії, графіки тощо» [51, с. 12].

2. Події та умови – можливість спостереження за деякими діями (спостереження, фотографування) може допомогти отримати достовірну інформацію.

3. Пам'ять – інформація в пам'яті людей, які працюють в організації, пов'язана з нею або просто здатна надати інформацію, корисну для аналітика. Це може включати доведені факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження і здогади.

Під час проведення аналізу діяльності організації в управлінні персоналом використовують специфічні дослідницькі підходи, такі як порівняльний, залучення зовнішніх експертів, статистичний, підхід відповідності та МВО-підхід.

HR-аналітик, досліджуючи фактичне виконання, порівнює його з попередніми цілями. Наприклад, лінійні менеджери можуть врегулювати значну частину конфліктів на своєму рівні, не доводячи їх до вищого рівня або до арбітражу. Використання цих підходів в комплексі дозволяє охопити усі рівні та сфери діяльності служби управління персоналом, роблячи аналітику персоналу ефективною.

Після визначення підходів до HR-аналітики розпочинається основний процес дослідження. Для збору необхідної інформації в аналітиці персоналу використовуються різні інструменти [41, с. 134]:

1. Спостереження. Безпосередній нагляд та відвідування робочих приміщень, спостереження за людьми у роботі та вивчення їхніх поглядів на проблему. Спостереження надає найбільш важливу інформацію про роботу організації на практиці.

2. Бесіда або інтерв'ю. Використовується для одержання інформації з аналізу робочого процесу та з'ясування думок працівників. Це інформативний метод з'ясування інформації у пам'яті робітників.

3. Анкетні опитування й огляд ставлення до роботи. Анкетування використовується для збору інформації від багатьох осіб та забезпечення анонімності під час дослідження.

Використання цих інструментів дозволяє HR-аналітикам отримати об'єктивні дані та реалізувати ефективні стратегії управління персоналом.

Анкетні опитування часто проводяться з метою визначення рівня задоволеності працівників та оцінки можливостей для підвищення їх працездатності і, отже, ефективності всієї організації. Ці оцінки дозволяють виявити ставлення працівників до робочого процесу, керівництва та взаємин в колективі, а також специфіку організації праці. На основі цієї інформації можна впроваджувати організаційні зміни, спрямовані на підвищення задоволеності працівників.

Опитування працівників є ефективним інструментом для оцінки взаємин в колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва і системи винагород та компенсацій. Одним із типів опитувань у сучасному управлінні персоналом є огляд відносин, що включає багато питань і вимагає значного часу, але спрямований на виявлення проблем у взаємодії між робітниками та керівниками, створення "портрету" ідеального керівника та виявлення недоліків у стилях керівництва.

4. Додатково, для аналізу фактів та статистичних показників використовуються офіційні документи, такі як звіти про безпеку і здоров'я, скарги, система винагород, документи, що захищають права людини, рівень конфліктності, показники плинності/абсентеїзму, звіти про розвиток персоналу,

показники підбору персоналу та інші. Аналіз цих документів дозволяє отримати повну картину функціонування та проблем організації, а також визначити напрямки для подальших вдосконалень.

5. Проведення зустрічей для збору даних передбачає організацію спеціальних обговорень аналітиком з метою отримання інформації щодо вирішуваної проблеми. Під час цих зустрічей можна отримати оцінки від службовців. Аналітик може використовувати оцінки працівників для виявлення [43]:

- фактів, відомих тільки працівникам організації;
- аспектів проблематичної ситуації, вивчення яких не вимагає великої точності;
- аспектів проблематичної ситуації, дослідження яких через спостереження та анкетування є витратним та при цьому існує ймовірність недостовірної оцінки методом співбесіди. Думки персоналу будуть більш достовірними, якщо вони не пов'язані напряму з вивчуваною проблемою. Узагальнені оцінки перевіряються на достовірність на основі досвіду та порівняння з інформацією про ідентичні події.

6. Аналітичний експеримент - активний інструмент для збору інформації, який використовується для виявлення наслідків управлінського впливу, що призводить до змін у стані системи ситуаційних умов. Однак при використанні аналітичного експерименту виникає проблема забезпечення його "чистоти", що особливо складно досягти у сфері управління персоналом.

Можливість проведення аналітичного експерименту є ідеальною ситуацією, яка дозволяє порівняти експериментальну та контрольну групи під час формування рекомендацій щодо змін, які необхідні. Виконання аналітичного експерименту є ризикованим методом, тому необхідно чітко поставити питання та визначити засоби його реалізації, а також узгодження з керівництвом організації.

Іноді фахівці, які не брали участь в експерименті, можуть висловлювати своє незадоволення, і тому слід передбачити можливості вирішення подібних

конфліктів. Проведення аналізу даних за допомогою цього інструменту можливе при використанні служби управління персоналом, яка надає таку можливість. В такому випадку вибирається окрема група працівників, яка стає експериментальною (вводяться зміни), і група контрольна (в якій нічого не змінюється). Після певного часу проводиться опитування обох груп, і на основі отриманих даних робляться висновки [40, с. 104].

Аналітики часто використовують статистичні дані, такі як показники плинності та абсентеїзму, стандартні ставки заробітної плати, темпи росту, стандартизовані описи робіт, кількість нещасних випадків, витрати на додаткові пільги, зразки угод між профспілкою та адміністрацією. Ці інструменти збору аналітичних даних дозволяють накопичувати значні обсяги управлінської інформації, яку подальше аналізують та використовують для удосконалення управлінських процесів. Головні напрями дослідження конкретизуються у робочій діагностиці та розглядаються на кожному рівні проведення аналізу окремо.

1.3. Актуальні підходи до впровадження HR-аналітики на підприємстві

Однією з важливих умов для прийняття ефективних управлінських рішень є наявність актуальної, повної та достовірної інформації. Як і в будь-якому важливому рішенні, в управлінській сфері ключовою є належна інформованість. Ця інформація також повинна відповідати певним критеріям, таким як об'єктивність, достовірність, актуальність та повнота.

Для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, слід пройти три етапи. По-перше, необхідно зібрати всю інформацію, яка може вплинути на процес управління, та провести її аналіз. По-друге, після аналізу потрібно зрозуміти, які ресурси будуть необхідні для виконання обраного рішення. І, нарешті, по-третє, саме прийняття управлінського рішення, що є найважливішим та найскладнішим етапом.

HR-аналітика викликана саме для допомоги в цьому процесі. Зважаючи на те, що людські ресурси є ключовим елементом кожної організації, дані про персонал грають значущу роль у формуванні ефективних управлінських рішень. Зазвичай, HR-фахівці вивчають традиційні аспекти кадрової статистики, такі як кількість працівників, їхні характеристики за різними параметрами (наприклад, вік, стать), та показники руху персоналу (наприклад, плинність кадрів) [41, с. 134].

Останнім часом HR-фахівці стикаються із новими, нестандартними завданнями, такими як розвиток конкурентних переваг компанії та вирішення стратегічних бізнес-задач, що ставить перед ними виклики, відмінні від традиційних завдань управління персоналом.

HR-аналітика представляє собою інноваційний підхід до управління персоналом, який має високий пріоритет для керівників організацій. Існують різні підходи до розуміння поняття "HR-аналітика", включаючи використання статистичних даних про персонал для аналізу його ефективності, спрогнозування кадрової ситуації, розвиток людського капіталу та вироблення управлінських рішень.

В наявності відсутній консенсус щодо єдиного визначення HR-аналітики, проте всі підходи об'єднані спільним аспектом - технологія аналізу інформації про персонал для підтримки HR-фахівців у процесі управління та збереження персоналу, покращення робочого середовища та максимізації продуктивності праці.

HR-аналітика використовує методи науки про дані та бізнес-аналітики для обробки даних про персонал організації, іноді також називаючись аналітикою талантів. Загалом, це процес аналізу інформації про персонал з метою ухвалення управлінських рішень для поліпшення результативності організації.

HR-аналітика може розглядатися як система інформації про персонал компанії, яка регулярно збирає та обробляє дані, на основі яких керівництво приймає рішення та оцінює ефективність вжитих заходів. Ці дані включають в

себе чисельність та структуру персоналу, витрати на персонал, ефективність роботи персоналу та інші відомості.

HR-аналітика вносить зміни в підходи до збору та обробки даних. У порівнянні з традиційними, більш формалізованими системами, використання HR-аналітики вимагає більшої гнучкості та уваги до неформалізованих даних. Окрім оцінки "відчутних" компетенцій персоналу, важливо враховувати і "невидимі" можливості, такі як знання, навички та вміння персоналу.

Збирання та аналіз "нематеріальних" компетенцій може включати дані з зовнішнього середовища компанії, такі як інформація про потенціал і людські ресурси конкуруючих компаній, їхню бізнес-стратегію та організаційну культуру. Це дозволяє приймати рішення, які виходять за межі стандартних уявлень про ринок та допомагає побудувати стратегічні моделі розвитку [64, с. 260].

Зміни в функціях та ролях працівників у відділі кадрів, а також досягнення конкретних цілей, потребують використання відповідних інструментів, включаючи інструменти кадрової аналітики. З огляду на різноманіття визначень терміну "HR-аналітика", необхідно визначити характеристики, що роблять її унікальною порівняно з іншими методами аналізу статистичних даних.

По-перше, аналітика в галузі управління людськими ресурсами (HR-аналітика) вирішує не лише завдання, пов'язані із діяльністю кадрових спеціалістів, але й розв'язує різноманітні бізнес-проблеми самої організації.

По-друге, вона представляє собою систематичний аналіз об'ємних даних, які надходять у різних форматах та з різних джерел, таких як корпоративні бази даних, державні реєстри, соціальні мережі тощо.

По-третє, у процесі обробки цих даних використовуються передові інструменти та методи, такі як математична лінгвістика, статистичний аналіз, штучний інтелект, прогнозна аналітика, краудсорсинг.

По-четверте, HR-аналітика дозволяє створити модель для прогнозування впливу управлінських рішень у галузі управління персоналом на бізнес-результативність організації.

По-п'яте, для наочного відображення показників часто використовуються інструменти візуалізації, такі як діаграми, графіки тощо.

На сьогоднішній день HR-аналітика визнається одним із найпопулярніших та стратегічно важливих напрямків в галузі управління, розвитку та залучення персоналу. Введення кадрової аналітики в практику управління стає успішним досвідом для багатьох зарубіжних компаній.

Дослідження, проведене MIT і IBM, демонструє, що впровадження аналітики в області управління людськими ресурсами може призвести до збільшення чистого операційного доходу на 24%.

HR-аналітика виконує дві ключові функції: надає інформацію організації про її персонал для ефективного управління ним і прогнозує максимальну віддачу від використання людських ресурсів та інвестицій в них.

Основна мета HR-аналітики полягає у максимальному використанні різноманітних даних про персонал організації, таких як демографічні дані, рівень освіти, потенціал розвитку, та інші фактори, які допомагають в прийнятті управлінських рішень [59, с. 45].

HR-аналітика впливає на вирішення ключових завдань підприємства, таких як пошук і відбір персоналу, підвищення його ефективності, створення ефективних моделей прийняття рішень, виявлення закономірностей в процесах, контроль персоналу, та прогнозування майбутніх можливостей і загроз.

HR-метрики є ключовим інструментом HR-аналітики, надаючи засоби для обґрунтування прийнятих рішень. Серед основних метрик, що використовуються компаніями, можна вказати плинність кадрів, середній стаж роботи, терміни закриття вакансій, частка працівників, які пройшли випробувальний термін, середній стаж роботи на момент звільнення, тощо.

При дослідженні аспектів кадрового забезпечення у процесі впровадження HR-аналітики важливо відзначити, що часто функції аналітики в

управлінні персоналом здійснюються тими ж співробітниками, які виконують інші завдання в компанії, включаючи загальноаналітичні або управлінські функції. Іншими словами, більшість компаній не мають окремого аналітичного підрозділу, і лише 8% відокремлюють аналітичну функцію в окремий штат.

Міжнародні дослідження, проведені MIT Sloan Management Review спільно з IBM Institute for Business Value, підтверджують актуальність HR-аналітики. Близько 3000 управлінців та аналітиків з різних галузей та країн взяли участь у цьому дослідженні, і його результати свідчать, що компанії, які повністю використовують інструменти аналітики, є в п'ять разів продуктивнішими і успішнішими, ніж ті, які використовують HR-аналітику лише частково (на рівні описових моделей) [63, с. 12].

Загалом можна зробити висновок, що HR-аналітика грає важливу роль в управлінні персоналом та взагалі в керівництві організацією. Її ефективне використання позитивно впливає на управління, розуміння можливостей та загроз, а також на раціональне використання людських ресурсів. Використання HR-аналітики в діяльності підприємств сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності. Проте в Україні рівень впровадження HR-аналітики є низьким, що свідчить про відсутність розуміння та готовності керівників використовувати її, а також про обмеженість матеріально-технічної бази для проведення аналітичних досліджень на підприємствах. Це може призвести до низького рівня конкурентоспроможності компаній, оскільки вони можуть бути неспроможними адекватно реагувати на ринкові виклики і прогнозувати своє майбутнє.

Створення HR-аналітики розпочинається з ідентифікації проблем у сфері управління персоналом, які потрібно вирішити. Визначення основних завдань цієї системи є ключовим, оскільки воно дозволяє конкретизувати необхідну інформацію та визначити її призначення для прийняття рішень. Всю інформацію, пов'язану з персоналом організації, можна розділити на групи: ту, що вже потрібна, ту, що можна відкласти, і ту, яку б ми хотіли мати [56, с. 121].

Далі слід провести аналіз служби управління персоналом та вивчити існуючу інформацію, що доступна (програми, бази даних, звіти). Потім переходять до створення системи HR-аналітики, яка передбачає систематичну обробку інформації. Регулярне фіксування показників конкретних HR-функцій та розуміння їх значення стають ключовим етапом.

Останнім етапом є виявлення причин подій в персоналі за допомогою цифрових показників та розробка прогнозів розвитку ситуації. HR-аналітика повинна бути регулярною, адже тільки тоді вона залишається актуальною. Її проведення на постійній основі, з врахуванням змін в організації, дозволяє вчасно реагувати та прогнозувати нові проблеми.

Збір та акумулювання даних для HR-аналітики можна здійснювати в одному структурному підрозділі, будь то частина служби управління персоналом чи окремі спеціалісти. Це обумовлено необхідністю високого рівня кваліфікації та розуміння контексту організації.

Важливим аспектом ефективності системи HR-аналітики є використання відповідного програмного забезпечення, яке може бути вже наявним в організації. Також необхідно дотримуватися стандартів щодо якості та однозначності інформації.

Загалом, побудова HR-аналітики включає кілька кроків, починаючи з ідентифікації проблем і визначення завдань, і завершується регулярним аналізом та прогнозуванням.

Сучасний прогрес у розвитку HR-аналітики визначається наступними тенденціями [62]:

1. Компанії стають активнішими у впровадженні систем автоматизації рекрутингу (ATS) та HR-напрямків (HRIS), що відображається у зростанні числа користувачів HR-tech компаній та загальної кількості таких компаній на ринку. Ці системи служать джерелом даних для подальшого аналізу та готових звітів і дашбордів. Одним із прикладів є складний звіт з етапів рекрутингу, ручний розрахунок якого є часомкритичним завданням.

2. Пандемія COVID-19 змусила компанії стати більш чутливими до поточних подій, активізувати збір інформації про співробітників і використовувати опитування для отримання зрозуміння ситуації та прийняття необхідних рішень.

3. Аналітика стає ключовим інструментом управління людськими ресурсами, допомагаючи HR у прийнятті рішень та вирішенні проблем у компанії. Застосування лінії тренду та нових функцій прогнозування в Excel дозволяє HR будувати прогнози ефективніше.

4. Популярність бізнес-дашбордів, таких як Power BI, Tableau, Qlik, Google Data Studio, поширюється й на галузь HR. Багато компаній розробляють власні HR-дашборди для аналізу ситуації та прийняття обґрунтованих рішень.

5. Інтерес до розвитку штучного інтелекту також вражає галузь HR. Багато компаній вивчають можливості побудови прогнозуючих моделей щодо текучості та вигорання персоналу на основі історичних даних.

1. Значення аналітики заробітної плати зростає внаслідок великого попиту на фахівців та конкуренції пропозиціями з компенсації. Навички збору та аналізу даних ринку стають важливими для визначення конкурентоспроможності в області заробітної плати.

2. Рекрутери вдосконалюють навички роботи з воронкою найму завдяки системам автоматизації, які надають статистику та аналітику. Розуміння та аналіз воронки найму дозволяють рекрутерам виявляти проблемні моменти та покращувати ефективність найму.

3. В галузі HR вивчають методи аналізу залежностей між даними, зокрема використання регресійного аналізу. Це дозволяє знаходити драйвери ключових метрик та працювати з ними для поліпшення стратегій управління персоналом.

4. Оцифрування користі в грошовому еквіваленті стає необхідністю для HR, щоб ефективно спілкуватися з бізнесом та пояснювати фінансові вигоди від впровадження різних HR-рішень.

5. Зростає важливість тестування гіпотез в HR. Фахівці повинні розробляти гіпотези, тестувати їх та базувати свої рішення на даних, щоб ефективно вирішувати проблеми та вносити покращення.

6. Вирішення бізнес-проблем стає пріоритетом для HR. Замість звітів, бізнес очікує від HR конкретних пропозицій щодо вирішення проблем та покращення стратегій.

7. Очікується поява нових гравців та функцій в галузі HR-аналітики, особливо пов'язаних із застосуванням штучного інтелекту.

8. Зниження попиту на HR-фахівців, які не працюють з аналітикою та автоматизацією, що вказує на необхідність володіння цими навичками.

9. Зростає перехід до використання Google-таблиць у звітності та аналітиці, враховуючи їхню активну конкуренцію з Excel.

10. Спрощення аналітичних інструментів в HR, зроблене для більш широкого розуміння та використання аналітики, незалежно від складності формул та інструментів.

У сучасному бізнесі HR вимагає не лише виконання завдань, а й виступання в ролі бізнес-партнера, який вносить суттєвий вклад у досягнення стратегічних цілей підприємства. Для цього HR-менеджер повинен мати потужний інструментарій, що служитиме основою для обґрунтування рішень, планів, рекомендацій та положень щодо персоналу та можливих змін у кадровій політиці та діяльності підприємства.

HR-метрики виступають як ключовий інструмент для вимірювання впливу HR на бізнес, забезпечуючи аналіз для прийняття рішень та можливість впливу на стратегію підприємства. Американський вчений Дж. Фітц-Енц розглядає HR-метрики як набір даних, необхідних для кадрової служби та вищого рівня управління, для отримання інформації про важливість роботи кадрового відділу [54, с. 24].

HR-метрики можна розділити на кілька груп, включаючи загальні статистичні дані про персонал, метрики ефективності HR для оцінки якості персоналу та ефективності його використання, а також метрики для оцінки

ефективності самої HR-служби.

Використання HR-метрик в роботі кадрової служби та формування стратегії підприємства дозволяє оцінювати ефективність роботи HR, оперативно отримувати інформацію щодо системи менеджменту та використовувати ці дані для розробки кадрової політики та стратегії підприємства. Такий підхід також надає можливість використовувати цифрові дані при обґрунтуванні бюджету кадрової служби та переконанні колег у важливості нових HR-програм.

Висновки до 1 розділу

Підсумовуючи можемо сформулювати наступні висновки

Теоретико-методичні основи дослідження HR-аналітики свідчать про зростаючу важливість технологій у сфері управління людськими ресурсами. Завдяки широкому впровадженню систем автоматизації та HR-технологій, дослідники активно досліджують, як ці інструменти можуть оптимізувати процеси управління персоналом і як вони впливають на стратегічне планування.

Теоретичні основи також підкреслюють поширення аналітичних інструментів у сфері управління людськими ресурсами. Дослідження зосереджені на тому, як використання аналітики може поліпшити прийняття рішень в HR, дозволяючи здійснювати інформовані стратегічні кроки та оптимізувати ділові процеси.

Дослідження HR-аналітики розкривають її ключову роль у вирішенні стратегічних завдань управління персоналом. Аналіз даних дозволяє HR-спеціалістам ефективно оцінювати ефективність процесів, прогнозувати зміни та розробляти стратегії для забезпечення оптимального використання людських ресурсів.

Основи дослідження вказують на потребу в інтеграції технологій та соціальних аспектів у сфері HR-аналітики. Врахування людського фактору та психосоціальних аспектів є ключовим для вивчення впливу аналітики на самопочуття та продуктивність співробітників.

З теоретико-методичних підходів стає очевидним, що галузь HR-аналітики продовжує розвиватися, існуючи в динамічному взаємодії з інноваціями та змінами в сучасному підприємницькому середовищі. Висновки підкреслюють потребу в подальших дослідженнях для розширення розуміння впливу HR-аналітики на стратегічне управління персоналом та підтримку бізнес-цілей.

РОЗДІЛ 2.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ HR-АНАЛІТИКИ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Компанія "МК Бетон" активно працює в будівельній галузі Тернопільської області з 2020 року, спеціалізуючись на постачанні товарного бетону та залізобетонних виробів для різноманітних будівельних проектів, як у сфері багатоповерхового будівництва, так і для приватного сектора. За допомогою власного автопарку та можливості залучення найманого транспорту, компанія забезпечує виконання будь-якого обсягу робіт.

ТОВ "МК Бетон" відзначається високим стандартом якості, надаючи належний контроль за якістю кожної партії товарного бетону. Кожній поставці супроводжується паспортом і сертифікатом якості, що підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам [37].

Компанія гарантує своїм клієнтам точний і оперативний розрахунок ціни і кількості бетону, консультації від кваліфікованих фахівців, високу якість продукції та оперативну доставку бетону міксером. Крім того, кожен клієнт отримує сертифікати на усю вироблену продукцію.

Зазначено, що бетон використовується в будівництві найрізноманітніше і без нього не уявляється жоден будівельний проект. Компанія відзначає безмежні можливості застосування бетону, від зведення будівель до створення мостів, тунелів, доріг і підлог.

Веб-сайт пропонує великий вибір високоякісного бетону різних марок, від В7,5 (М100) до В35 (М450), з можливістю доставки міксером по Тернополю та області. Ми виробляємо бетон за унікальною рецептурою та строго контролюємо якість всіх компонентів суміші. Забезпечуємо правильні дозування для отримання надійного та високоякісного розчину.

Використовуючи лише перевірений гранітний і гравійний щебінь та митий пісок, ми гарантуємо надійність нашого матеріалу [37].

ТОВ "МК Бетон" пропонує конкурентоспроможні ціни на матеріал, навіть при покупці невеликих обсягів.

Використання фундаментних блоків є невід'ємною частиною будівельного процесу, зокрема для формування стін підвалів та елементів стрічкових фундаментів. Основною метою цих блоків є розподіл навантаження конструкції будинку на основу.

«...Фундаментні блоки для стін підвалів виготовляються з важкого бетону класу В7,5 із морозостійкістю F50, а за потреби можуть бути виготовлені з бетону інших класів різної міцності» [37].

Переваги використання цих блоків включають швидкість та простоту монтажу, невисоку вартість та надійність.

Придбання фундаментних блоків у ТОВ "МК Бетон" виправдовується кількома причинами. Вони відзначаються високою міцністю та довговічністю, придатністю для багатоповерхового будівництва, вогнетривкістю для пожежостійких стін, високими показниками морозостійкості F75, обмеженим водопоглинанням та зручною доставкою власним маніпулятором по Тернополю та області. Наявність всіх типорозмірів на складі спрощує процес придбання [37].

Бетонні кільця знаходять своє використання при облаштуванні колодязів, каналізаційних систем та септиків різних типів, враховуючи їх вагу, діаметр і висоту в залежності від конкретного застосування. Надаємо можливість замовлення бетонних кілець усіх розмірів з доставкою як в місто Тернопіль, так і по області.

Бетонні кільця для колодязів виготовляються з особливо міцного бетону, обладнаного арматурою, і відзначаються міцністю, довговічністю і стійкістю до стиснення. Застосовуються вони при будівництві криниць, септиків, фільтраційних колодязів та вигрібних ям, а також в системах незнімної опалубки, завдяки стійкості до впливу вологи.

Бетонні кільця користуються популярністю завдяки швидкому та зручному монтажу як у приватному будівництві, так і серед інженерних компаній. У ТОВ "МК Бетон" ви можете придбати бетонні кільця за оптовими цінами з оперативною доставкою на ваш об'єкт.

Причини обрати бетонні кільця для каналізації та криниць у ТОВ "МК Бетон" включають різноманітні конфігурації кільць, консультації щодо монтажу, адекватні ціни, оперативну доставку власним автопарком та наявність товару на складі, що усуває необхідність очікування.

Для транспортування бетонів і розчинів використовують спеціальні автомобілі - автобетонозмішувачі, також відомі як "бетономішалки", "міксери" або "бетонозмішувачі". Їх особливість полягає в постійному перемішуванні бетонної суміші під час транспортування та розвантаження, що гарантує утримання однорідності і запобігає розшаруванню матеріалу.

Доставка бетонних сумішей в Тернополі та Тернопільській області проводиться за допомогою власного автотранспорту компанії "МК Бетон", який нараховує понад 18 одиниць техніки об'ємом від 3 до 10 куб. м.

Основні умови доставки включають робочі дні з 8:00 до 18:00 при 100% передоплаті. Під час замовлення бетонних сумішей із доставкою, рекомендується надавати детальну інформацію про наявність доступних під'їзних шляхів та можливі обмеження під час доставки, такі як тимчасові чи пропускні обмеження [37].

«...У випадку, якщо автобетонозмішувач не може під'їхати до місця розвантаження, деякі "міксери" обладнані додатковими розвантажувальними лотками, які дозволяють відвантажити матеріал на відстань до 2 метрів від машини» [37].

Якщо є сумніви стосовно можливості проїзду бетонозмішувача через ворота, арки або вузькі проїзди, рекомендується узгоджувати мінімальні габарити для проїзду з нашим менеджером.

«..Під час замовлення доставки бетону слід повідомляти менеджеру про необхідність розвантаження на відстані від місця стоянки бетономішалки, і

можлива альтернатива - використання лотка довжиною до 2 метрів» [37].

Якщо потрібна доставка на відстань до 120 метрів або розвантаження на висоту 2-го поверху чи вище, вам слід розглянути використання бетононасоса.

Щодо доставки залізобетонних виробів, таких як блоки та кільця, вона також може бути організована за попереднім замовленням. Крім того, компанія пропонує послуги доставки маніпулятором вантажопідйомністю до 14 тонн або автокраном.

ТОВ "МК БЕТОН" виділяється серед провідних підприємств Тернопільщини та має визначену позицію на європейському рівні. Завдяки успішній маркетинговій та рекламній стратегії компанії вдалося розбудувати власну торговельну мережу та налагодити партнерські відносини з оптовими покупцями. Підприємство виготовляє більше 5 марок бетону та бетонних виробів, реагуючи на змінні потреби споживачів. Підприємство не лише вдосконалює механізми виробництва, але й активно розробляє нові моделі, що відповідають високим стандартам якості та функціональності, враховуючи потреби клієнтів. Компанія має представництва у Тернополі, Львівській, Хмельницькій та Івано-Франківській областях [37].

Взаємодія колективу, використання передових технологій від провідних зарубіжних компаній і висока кваліфікація персоналу гарантують довговічність бетону на підприємстві. Доставка продукції відбувається за допомогою ефективних та надійних механізмів, а її якість засвідчена сертифікатами та дипломами. Підприємство систематично вдосконалює процеси виробництва бетонних виробів та розробляє нові моделі, враховуючи потреби клієнтів. Річна участь компанії в різноманітних виставках надає можливість як простим споживачам, так і оптовим замовникам ознайомитися з асортиментом продукції, задовольняючи їхні потреби у виготовленні та постачанні бетону та бетонних виробів.

Проведемо аналіз персоналу на ТОВ "МК БЕТОН" шляхом оцінки чисельності та структури працівників і визначимо зміни, що відбулися в період з 2020 по 2022 рік (див. Таблицю 2.1).

До категорії робітників включено працівників робітничих професій, таких як водії та інші. Керівники включають директора, комерційного директора, бухгалтера, завідувача складом та інших фахівців. Технічний персонал на підприємстві включає секретаря, бухгалтера-касира, дизайнерів та інших співробітників із технічними спеціальностями.

Таблиця 2.1

**Середньооблікова чисельність працівників у ТОВ «МК БЕТОН»
впродовж 2020-2022 рр.***

Показники	Чисельність працівників, осіб			Динаміка, осіб	Динаміка, %
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2000
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	18	23	30	7	130,4
Керівники	2	2	2	-	-
Робітники	14	19	26	14	112,39
Технічні службовці	2	2	2	-	-

*Складено автором за даними [45].

Розглянувши дані таблиці 2.1, стає зрозумілим, що компанія зазнала значного зростання в середньообліковій чисельності працівників протягом трьох років. Однак важливо відзначити, що динаміка збільшення числа керівників та технічних службовців залишається незначною.

Підвищення числа робітників є ключовою тенденцією, що може бути викликана необхідністю розширення виробничих можливостей або виконання великих будівельних проектів. Це може свідчити про збільшення попиту на продукцію компанії та активний розвиток виробничої діяльності.

Звертає на себе увагу тенденція позитивної динаміки усіх категорій працівників, що свідчить про стійкий розвиток компанії. Особливо вражаюче зростання числа технічних службовців, що може вказувати на акцент компанії на оптимізацію та покращення внутрішніх процесів.

За результатами 2022 року значно підвищилася середньооблікова чисельність працівників, досягнувши 30 осіб. Це може бути наслідком успішної реалізації стратегії розширення бізнесу та позитивного впливу внутрішніх факторів, таких як ефективне управління та командна співпраця.

Зауважимо, що відсутність динаміки в категорії "Керівники" та "Технічні службовці" може бути стратегічним рішенням компанії, щоб зберегти стабільність у вищих рівнях управління та не порушувати діючі структури. Це свідчить про усвідомленість управлінського кола компанії та здатність адаптуватися до зростаючих потреб ринку.

У цілому, розглядаючи обидві таблиці, можна визначити, що "МК БЕТОН" стратегічно адаптує свій персонал для відповіді на внутрішні та зовнішні фактори, що сприяє його стабільному та стійкому розвитку.



Рис. 2.1. Структура персоналу на ТОВ «МК БЕТОН» у 2022 р.*

*Складено автором за даними [45].

Представлені дані розкривають відсотковий розподіл працівників за категоріями на ТОВ "МК БЕТОН". Зафіксовано, що керівники складають лише 6,7% від загальної чисельності працівників, вказуючи на відносно невеликий обсяг керівного персоналу в компанії. Робітники становлять найбільший сегмент працівників, а саме 87%, що є характерним для підприємств

будівельної галузі. Технічні службовці займають 6,7% від загальної чисельності працівників, що також вважається нормальним показником для підприємства цього профілю.

Узагальнюючи, ці дані свідчать про різноманітність структури персоналу на підприємстві, де різні категорії працівників грають важливу роль у його функціонуванні. Однак можливою висновок є можлива необхідність у збільшенні кількості кваліфікованого керівного персоналу для ефективнішого розвитку компанії в майбутньому.

2.2. Аналіз сучасного стану HR-аналітики на підприємстві

Аналіз сучасного стану HR-аналітики на підприємстві "МК Бетон" вказує на важливі та перспективні тенденції в управлінні людськими ресурсами. Однією з ключових характеристик є впровадження та використання технологій HR-аналітики для збору, обробки та аналізу даних про персонал. Це дозволяє ефективно визначати потреби в робочій силі, прогнозувати можливі ризики та оптимізувати процеси управління персоналом.

На підприємстві реалізовані інструменти HR-аналітики для оцінки ефективності роботи співробітників, виявлення ключових талантів та розробки індивідуальних планів розвитку. Це сприяє покращенню процесів управління та збільшенню продуктивності колективу.

Застосування HR-аналітики на "МК Бетон" також відзначається вдосконаленням стратегій набору персоналу та збалансованого розподілу робочих сил. Аналітичні інструменти допомагають ефективно впроваджувати програми навчання та розвитку, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу.

Досягнення ефективності управління персоналом також відбивається на підвищенні рівня задоволення співробітників та зниженні оборотності

персоналу. HR-аналітика допомагає виявляти фактори, які впливають на задоволеність праці та розробляти стратегії для їх вирішення.

Узагальнюючи, сучасний стан HR-аналітики на підприємстві "МК Бетон" вказує на активне використання аналітичних інструментів для управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії в галузі управління людськими ресурсами.

На підприємстві "МК Бетон" доцільно зосередити увагу в HR-аналітиці на кількох ключових напрямках, оскільки це сприятиме покращенню управління персоналом та досягненню стратегічних цілей компанії (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Основні напрями HR-аналітики на ТОВ «МК Бетон»*

№ з/п	Напрямок HR-аналітики
1.	Ефективність найму та утримання талантів
2.	Розвиток персоналу та навчання
3.	Задоволеність та комунікації
4.	Управління робочим часом

*Складено автором самостійно.

1. Ефективність найму та утримання талантів є ключовою складовою стратегічного управління людським капіталом на підприємстві. Це важливий аспект, оскільки якісний персонал впливає на успішність бізнесу та його здатність до інновацій та конкурентної переваги. Ключовими аспектами ефективного найму та утримання талантів є наступні:

- аналіз ринку праці, що передбачає дослідження конкуренції – визначає, як підприємство стоїть на ринку праці порівняно з конкурентами. Доцільно аналізувати їхні стратегії найму та умови праці;

- побудова ефективного бренду роботодавця. Необхідно створити позитивний образ компанії на ринку праці. Для цього треба використати соціальні мережі, відгуки співробітників та інші канали для просування як привабливого роботодавця.

- оптимізація процесу найму. Передбачає використання технології та програми для автоматизації процесів найму, що сприяє прискоренню прийняття рішень та зменшенню часу на найм. Також Доцільно звертати увагу не лише на навички, але й на підходи до роботи та корпоративну культуру при виборі кандидатів.

- стратегії утримання талантів – доцільно забезпечите можливості для розвитку та навчання, що сприяє зростанню кваліфікацій та залучає талановитих співробітників.

- мотиваційні програми – запровадження ефективних програм мотивації, такі як премії, бонуси, корпоративні заходи, що збільшують прив'язаність працівників.

- відслідковування та аналітика. Доцільно визначити ключові метрики ефективності найму та утримання, такі як тривалість найму, рівень задоволеності працівників, рівень зміни робочого місця і т.д. Також треба провести соціологічне опитування та отримати зворотний зв'язок від працівників для постійного удосконалення стратегій найму та утримання.

Зосередження уваги на цих аспектах допоможе підприємству залучати та утримувати висококваліфікований персонал, що в свою чергу сприятиме стійкому розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Ключовими аспектами ефективності найму та утримання талантів є пошук ефективних каналів найму, що передбачає аналіз результатів різних каналів найму, щоб здійснювати ефективний та якісний підбір співробітників; а також чинники задоволеності – дослідження чинників, що впливають на задоволеність співробітників, та розробка стратегії для підвищення рівня залученості та утримання талантів.

2. Розвиток персоналу та навчання є важливим елементом стратегії управління людськими ресурсами, спрямованим на розширення та покращення навичок, знань і кваліфікацій працівників. Цей процес має на меті не лише задоволення потреб компанії у висококваліфікованому персоналі, але й

створення стимулів для розвитку кар'єрного росту працівників. Аналітика розвитку персоналу включає в себе наступні елементи:

- оцінка потреб. Для визначення потреб необхідно визначити, що ми маємо – здійснити аналіз компетенцій. Для цього необхідно визначити необхідні навички та компетенції для робочих посад на основі стратегії компанії та майбутніх викликів. Наступним кроком є оцінка індивідуальних потреб. З цією метою проводять обговорення з працівниками для визначення їхніх індивідуальних прагнень та потреб у розвитку.

- формування плану розвитку. Програма розвитку персоналу може бути у формі індивідуальних планів розвитку або групових тренінгів. Індивідуальні плани розвитку розробляють для працівників, враховуючи їхні потреби та цілі. Організація тренінгів та семінарів призначена для групового розвитку навичок.

- навчання та розвиток. Доцільно використовувати як внутрішні експертні знання так і залучати зовнішніх тренерів та консультантів. Застосування сучасних технологій дозволить забезпечити доступ до електронних ресурсів та онлайн-курсів.

- моніторинг та оцінка. Головною умовою ефективності навчання є відстеження успіхів та зворотній контроль. Доцільно слідкувати за прогресом у розвитку працівників та оцінювати ефективність навчальних програм, а також надавати зворотній зв'язок працівникам, щоб вони могли усвідомлювати свій розвиток та вносити корективи в свої плани.

- стимулювання розвитку. Розвиток персоналу повинен супроводжуватись стимулами вигодами, бонусами або іншими заохоченнями для тих, хто активно займається своїм розвитком.

- управління кар'єрою. Процес розвитку персоналу має враховувати можливості для кар'єрного зростання та відповідати планам розвитку кар'єри для працівників.

- коучинг та наставництво. Новими трендами на ринку праці є використання коучингу та наставництва для сприяння професійному розвитку.

Ефективна стратегія розвитку персоналу допомагає зберігати талановитих працівників, покращує продуктивність та забезпечує сталість компанії в умовах постійних змін.

3. Задоволеність та комунікації. Задоволеність та комунікації у HR-аналітиці на підприємстві передбачає проведення регулярних анкетних опитувань для вимірювання рівня задоволеності працівників щодо умов праці, взаємин у команді та системи управління. Також необхідно вивчати причини звільнень, визначати, чому працівники покидають компанію, та впроваджувати зміни для покращення робочого середовища.

Значну увагу у HR-аналітиці необхідно приділити управлінню комунікаціями, що передбачає аналіз ефективності комунікаційних каналів – визначити, які канали комунікації (внутрішні платформи, електронна пошта, наради тощо) є найбільш ефективними для обміну інформацією на підприємстві; моніторинг частоти та типів комунікацій – спостереження за тим, як часто та на яких рівнях відбувається комунікація в організації (від командних нарад до повідомлень в чаті).

Доцільно створити можливості для працівників розвивати навички ефективної комунікації та вирішення конфліктів. Важливою також є підтримка створення сприятливого командного середовища через заходи, які сприяють взаєморозумінню та співпраці.

Загалом, ці заходи в HR-аналітиці спрямовані на створення благоприятного та продуктивного робочого середовища через ефективну комунікацію та забезпечення задоволеності працівників.

4. Управління робочим часом є важливим аспектом у сфері HR-аналітики на підприємстві і може включати в себе різні аспекти, спрямовані на оптимізацію використання робочого часу працівників. Ось ключові аспекти управління робочим часом та їхні можливі елементи:

- моніторинг робочого часу – передбачає використання електронні системи для реєстрації часу приходу та виходу працівників;

- автоматизовані системи обліку робочого часу – автоматично фіксують робочий час, інтегровані з системами оплати праці;
- гнучкі графіки роботи – забезпечення можливості гнучкого графіка роботи для працівників з урахуванням їхніх індивідуальних потреб;
- оптимізація робочих змін – використання аналітичних інструментів для визначення оптимальних годин та змін для покращення продуктивності.
- аналіз продуктивності праці – використання показників продуктивності для оцінки ефективності роботи працівників.
- аналіз робочого часу – дослідження, як витрачається час працівників і чи є можливості для оптимізації;
- системи планування завдань – визначення та застосування інструментів для планування та призначення завдань, щоб забезпечити ефективне використання часу;
- розподіл обов'язків – аналіз того, які завдання потребують більше часу та ресурсів, і раціональний їх розподіл.
- виявлення періодів перегорання – використання аналітики для виявлення періодів, коли працівники перегорають, і розроблення стратегії для запобігання стресам та вигоранню;
- оптимізація простою – аналіз часу простою та пошук можливостей для оптимізації робочих процесів;
- залучення працівників до управління часом – розвиток самостійного управління часом працівниками та їх залучення до процесу визначення ефективних стратегій управління часом.

Управління робочим часом через HR-аналітику дозволяє не лише ефективно розподіляти часові ресурси, але і підтримувати здорове робоче середовище, підвищувати задоволеність працівників та підвищувати продуктивність на підприємстві.

Ці напрямки дозволять компанії вдосконалити управління персоналом, розробляти спрямовані стратегії та приймати обґрунтовані рішення для підтримки ефективності бізнесу та задоволення потреб співробітників.

2.3. Визначення ключових проблем та викликів у впровадженні HR-аналітики на підприємстві

Управління людськими ресурсами в сучасному бізнесі відіграє стратегічну роль, і HR-аналітика стає ключовим інструментом для поєднання стратегій управління персоналом з реальними результатами бізнесу. виокремлюють п'ять етапів впровадженню HR-аналітики у організаціях.

В сучасний період HR-менеджмент проходить трансформації, у яких відбувається відмова від традиційного підходу, коли прийняття рішень базується на інтуїції та особистому досвіді HR-менеджера. Впровадження інноваційних HR-технологій дозволяє компаніям отримувати доступ до різноманітної та цінної інформації про персонал, а також приймати обґрунтовані рішення, що базуються на фактах. В сучасних умовах керівники можуть ефективно аналізувати вплив стратегій управління персоналом на результативність бізнесу, користуючись величезним обсягом достовірних даних [40, с. 104].

Суть концепції "HR-аналітики" полягає в: «використанні методів статистичного моделювання та кількісного аналізу для обробки баз даних співробітників з метою покращення бізнес-результатів. Цей процес забезпечує керівників аналітичною інформацією про кожного співробітника в розрізі різних департаментів організації» [41, с. 134].

Виділяють сім етапів впровадження HR-аналітики, які спрямовані на ефективне управління персоналом [41, с. 134]:

1. Встановлення мети. На першому етапі визначаються цілі, які організація планує досягти за допомогою HR-аналітики, такі як зниження плинності, підвищення продуктивності або скорочення термінів найму.

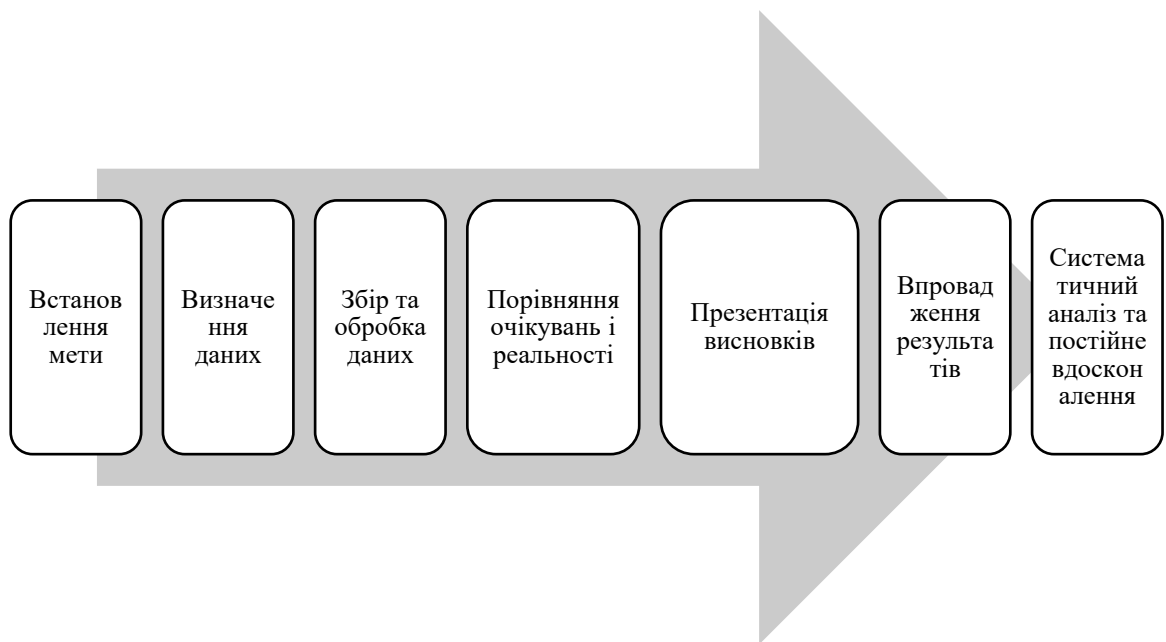


Рис. 2.2. Алгоритм запровадження HR-аналітики на ТОВ «МК Бетон»*

*Складено автором самостійно.

Етап "Встановлення мети" у HR-аналітиці є ключовим для успішного використання аналітичних інструментів в управлінні персоналом. На цьому етапі визначаються конкретні цілі та завдання, які організація прагне вирішити за допомогою аналізу даних про персонал. Перший етап впровадження HR-аналітики передбачає наступні елементи [33, с. 79]:

- чіткі цілі – формулюються конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені за часом (SMART) цілі. Наприклад, покращення рівня задоволеності працівників на 15% протягом наступного року;
- стратегічна відповідність – визначається, які саме бізнес-виклики або можливості пов'язані з управлінням персоналом і як аналітика може допомогти в їх вирішенні чи використанні;
- вибір релевантних KPI – обираються ключові показники ефективності, які найбільше відображають ступінь досягнення цілей. Це може бути плинність персоналу, продуктивність, рівень задоволеності, ефективність процесів найму і т. д.;

- метрична система – розробляється система вимірювань, яка дозволяє об'єктивно оцінювати і порівнювати значення KPI;
- формулювання конкретних питань – ставляться конкретні питання, на які необхідно знайти відповіді за допомогою аналітики. Наприклад, "Чому зросла плинність персоналу?" чи "Як покращити ефективність найму?";
- опис необхідної інформації – уточнюється, яка саме інформація потрібна для вирішення поставлених завдань;
- визначення зацікавлених сторін – визначається, хто буде використовувати отримані результати аналізу. Це може бути вище керівництво, відділ HR, керівники підрозділів і т. д.;
- залучення до встановлення мети – важливо включити представників різних рівнів та функціональних груп для впевненості у врахуванні різноманітних потреб;

Встановлення мети є фундаментальним етапом, оскільки визначає напрямок і дозволяє точно спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних цілей через аналітичні інструменти.

2. Визначення даних.

Етап "Визначення даних" у процесі HR-аналітики є ключовим для успішного використання аналітичних інструментів у сфері управління персоналом. Цей етап охоплює ідентифікацію та обрання необхідних даних, які дозволять вирішити поставлені завдання. Нижче подано докладний огляд етапу "Визначення даних" [26, с. 92]:

1) ідентифікація джерел даних – оцінюються існуючі джерела даних в організації, такі як HR-системи, ERP-системи, анкети працівників, та інші. Визначається, які саме дані вони містять та як вони можуть бути використані. Також виявляються нові джерела. Якщо існуючих джерел недостатньо, шукаються нові джерела даних, які можуть бути важливими для вирішення конкретних завдань;

2) вибір необхідних даних. Визначаються конкретні типи даних, які будуть використані в аналізі. Наприклад, це може бути інформація про робочий

час, оцінки працівників, дані з процесів найму та інші. При виборі даних важливо враховувати питання конфіденційності та забезпечити дотримання правил зберігання та обробки особистих даних працівників;

3) розробка метрик HR-аналітики. На основі обраних даних розробляються метрики, які відображають ступінь досягнення цілей. Це може бути, наприклад, середній час на роботі, рівень задоволеності працівників, показники ефективності навчання та інші. Якщо джерела даних розташовані в різних системах, вирішується питання їхнього інтегрування для отримання комплексного уявлення;

4) забезпечення якості даних. Проводиться аналіз якості даних для впевненості, що вони є точними та надійними. Якщо виявляються відхилення або аномалії, вони виправляються або аналізуються для подальшої корекції.

Визначення даних є важливим етапом, оскільки правильний вибір та обробка даних є ключовим для отримання точних і репрезентативних результатів аналізу в майбутньому.

3. Збір та обробка даних – застосовуються інструменти аналізу та збору даних, використовуються методи ETL (вилучення, обробка та завантаження) для ефективної обробки інформації. Етап "Збір та обробка даних" у процесі HR-аналітики є критичним для отримання коректних та інформативних результатів. На цьому етапі здійснюється збір необхідних даних, їх обробка та готовність до подальшого аналізу. Розглянемо основні аспекти цього етапу:

1) вибір інструментів [10, с. 59]:

- ETL (Вилучення, Трансформація, Завантаження). Використовуються інструменти ETL для забезпечення ефективного перенесення даних з різних джерел до централізованої системи зберігання;

- HRIS (Система інформації про людські ресурси). Важливим є використання HRIS для збору та обробки даних, пов'язаних з управлінням персоналом, такими як інформація про працівників, кар'єрний розвиток, винагороди тощо;

- бізнес-аналітичні інструменти. Для обробки та аналізу даних ефективно використовуються інструменти бізнес-аналітики, такі як Tableau, Power BI, або спеціалізовані інструменти для аналізу HR-даних;

2) відбір та очищення даних:

- вибірка даних. Обираються необхідні дані з усіх джерел відповідно до визначених цілей та завдань;

- очищення даних. виключаються аномальні або неточні значення. Проводиться виправлення помилок та унормування даних для забезпечення їх консистентності та точності;

3) завантаження та інтеграція:

- завантаження в централізовану систему. Дані завантажуються в централізовану базу даних, що забезпечує однаковий доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін;

- інтеграція даних. Якщо існують джерела даних з різних систем, вони інтегруються для отримання повного та цілісного зображення;

4) автоматизація процесів:

- використання автоматизації. Завдяки автоматизації процесів ETL та інших етапів обробки даних, забезпечується ефективність та швидкість виконання завдань;

- регулярне оновлення. Важливо налаштовувати систему на регулярне оновлення даних, щоб забезпечити актуальність інформації;

5) забезпечення конфіденційності та захист даних:

- розробка заходів безпеки. Встановлюються та дотримуються заходи безпеки для запобігання несанкціонованому доступу до конфіденційних даних;

- використання шифрування та автентифікації. Застосовуються методи шифрування та автентифікації для забезпечення безпеки даних під час їх передачі та зберігання.

Ефективний збір та обробка даних створюють основу для подальших аналітичних висновків та прийняття стратегічних рішень в управлінні людськими ресурсами.

4. Порівняння очікувань і реальності. Це ключовий етап у процесі HR-аналітики, оскільки на цьому етапі порівнюються прогнозовані результати аналізу з фактичним станом справ. Розглянемо основні аспекти цього етапу [6]:

- порівняння з попередніми даними. Результати аналізу порівнюються із стартовими даними та попередніми прогнозами для визначення точності моделі;
- виявлення розбіжностей. Аналізуються відмінності між очікуваними та фактичними результатами. Важливо визначити, чому вони виникли;
- коригування моделі. Якщо розбіжності значущі, вносяться корективи до моделі або методології аналізу для покращення точності;
- оновлення даних. Якщо доступні нові дані, вони включаються у процес для забезпечення актуальності та точності результатів;
- ідентифікація факторів. Аналізуються фактори, які можуть впливати на розбіжності, такі як зміни в бізнес-середовищі, економічні фактори, чи зміни внутрішньої діяльності компанії;
- оцінка якості даних. Перевіряється якість вихідних даних для визначення, чи вони відповідають очікуванням;
- підготовка звітів. Формуються звіти, які відображають результати аналізу, розбіжності та висновки;
- презентація звітів. Результати представляються команді, стейкхолдерам чи вищому керівництву, пояснюються виявлені розбіжності та запропоновані корекції;
- визначення слідуючих етапів. На основі аналізу результатів визначаються подальші кроки та корективи для подальшого вдосконалення процесу аналізу;
- апробація змін. Якщо внесені зміни, проводиться їх апробація та тестування, щоб переконатися у їхній ефективності.

Оцінка та коригування результатів на етапі "Очікування – реальність" є важливою частиною циклу HR-аналітики, спрямованою на забезпечення точності та коректності прийнятих рішень на основі аналітичних даних.

5. Презентація висновків – розробляються презентації результатів та можливих варіантів використання даних для прийняття рішень.

Етап "Презентація висновків" у процесі HR-аналітики включає підготовку та представлення результатів аналізу команді, стейкхолдерам чи вищому керівництву. Цей етап грає важливу роль у впровадженні рішень, заснованих на аналітичних даних. Ключові аспекти цього етапу наступні: формується структура звіту, яка включає основні показники, виявлені розбіжності, висновки та рекомендації; застосовуються графіки, діаграми та інші візуальні елементи для кращого відображення даних та підсилення ключових моментів; визначається цільова аудиторія презентації та створюється сценарій виступу. Розглядаються основні питання, які можуть виникнути; визначаються основні повідомлення, які слід передати, щоб аудиторія зрозуміла головні висновки та рекомендації; під час презентації готується до можливих питань та обговорень. Готовність відповідей на запитання є важливою для підтримки виважених аргументів; якщо виникають зауваження або додаткові запитання, вони враховуються для подальшого аналізу чи корекції; звіти розсилаються членам команди, стейкхолдерам чи іншим зацікавленим сторонам для подальшого вивчення та обговорення; забезпечується доступність звітів для всіх зацікавлених сторін, щоб вони мали можливість ознайомитися з результатами аналізу; якщо можливо, виконується запис виступу для подальшого використання або для тих, хто не міг прийняти участь у прямому ефірі; формується звіт, який включає запитання та відповіді, що виникли під час презентації; на основі обговорення можуть виникнути нові рекомендації або доповнення до висновків [2, с. 31].

Професійна та ефективна презентація висновків є важливим етапом, оскільки вона допомагає забезпечити розуміння та прийняття рішень на основі аналітичних даних.

6. Впровадження результатів. На цьому етапі відбувається перетворення аналітичних даних у конкретні дії та стратегії в організації. Алгоритм реалізації цього етапу можна описати так:

- 1) розроблення ділового плану:
 - стратегічні цілі – визначаються стратегічні цілі, які передбачаються досягти на основі аналізу. Ці цілі повинні бути чіткими та вимірюваними;
 - діловий план – розробляється детальний діловий план, який включає в себе конкретні кроки та завдання для впровадження знайдених рішень;
- 2) залучення ключових співробітників:
 - комунікація з високим рівнем – ключові керівники та співробітники повинні бути повідомлені про стратегічні цілі та план впровадження;
 - залучення команд – команди, які будуть відповідальні за впровадження, повинні бути якнайбільше залучені та інформовані;
- 3) впровадження змін:
 - технологічні зміни – якщо для впровадження результатів потрібні технологічні зміни, їх розробляють та впроваджують;
 - організаційні зміни – іноді потрібні організаційні або культурні зміни для успішного впровадження рішень;
- 4) моніторинг та оцінка:
 - система моніторингу – створюється система моніторингу, яка дозволяє відстежувати вплив впроваджених змін на реальні показники;
 - періодична оцінка – регулярно проводяться оцінки результатів впровадження, щоб переконатися, що стратегічні цілі досягаються;
- 5) корекція траєкторії:
 - реагування на зміни – якщо виникають непередбачені обставини або результати не відповідають очікуванням, розробляються плани корекції;
 - співпраця з командою – команди, відповідальні за впровадження, повинні бути готові до внесення коректив та швидко реагувати на зміни;
- 6) документація та звітність:

- звіти про впровадження – підготовка звітів про хід впровадження, в яких висвітлюються досягнуті результати та виклики;
- документування змін – всі зміни повинні бути докладно задокументовані для майбутнього аналізу та вдосконалення;

Впровадження результатів є важливим кроком, оскільки від нього залежить успішність стратегічних ініціатив, які базуються на аналітиці HR. Цей етап дозволяє перетворити знання в дії та досягти позитивного впливу на бізнес-процеси та результати;

7. Систематичний аналіз та постійне вдосконалення.

Систематичний аналіз та постійне вдосконалення в HR-аналітиці є останнім етапом, але водночас початком нового циклу у процесі управління людськими ресурсами. Основні аспекти цього етапу включають:

- визначаються та встановлюються ключові метрики для постійного моніторингу результатів використання стратегій управління персоналом.
- результати порівнюються із стратегічними цілями та очікуваннями, визначеними на етапі визначення цілей.
- здійснюється пошук та інтеграція нових джерел даних, які можуть вносити додаткову цінність у процес HR-аналітики.
- доповнюються або переглядаються метрики в залежності від змін у стратегії бізнесу та внутрішніх вимог.
- виявлення будь-яких нових тенденцій або проблем, які можуть виникнути в результаті впроваджених стратегій.
- спеціалізовані звіти та аналіз проблем, що виникають, з метою розробки ефективних рішень.
- на основі отриманих даних та аналізу розробляються корективи для вдосконалення стратегій управління персоналом.
- стратегії постійно оптимізуються та адаптуються для максимізації ефективності та відповідності стратегічним цілям.
- команда HR отримує можливість зростання в навичках та компетенціях, щоб краще впроваджувати аналітичні інструменти.

- у разі необхідності може здійснюватися залучення зовнішніх консультантів для допомоги в оптимізації процесів.
- проводиться оновлення або апгрейд існуючих систем для врахування нових можливостей та технологій.
- інтеграція новітніх технологій аналізу та обробки даних для поліпшення процесів HR-аналітики.

Систематичний аналіз та постійне вдосконалення визначають успіх HR-аналітики та дозволяють компанії забезпечувати ефективне управління персоналом в довгостроковій перспективі.

«...Починаючи з підбору та навчання персоналу та завершуючи плануванням заміщення кадрів, HR-аналітика відіграє важливу роль у застосуванні глобальних практик управління людським капіталом відповідно до розширених бізнес-цілей. Незважаючи на те, що це питання вже давно є високопріоритетним для вищого керівництва, більшість організацій на жаль поки що не в змозі повністю використовувати потенціал даних своїх людських ресурсів. Основними перешкодами для широкого впровадження HR-аналітики є відсутність знань і засобів для використання аналітичних методів, неефективність HR-команд, які були зібрані для обробки даних людських ресурсів, і відсутність узгодженості між аналітикою персоналу та звітністю бізнес-результатів» [2, с. 31].

Висновки до 2 розділу

Загальна характеристика ТОВ "МК Бетон" вказує на стабільний розвиток підприємства у будівельній галузі. Зростання чисельності працівників свідчить про популярність компанії серед фахівців. Однак, для подальшого покращення ефективності та конкурентоспроможності, можливо, буде важливим впровадження системи HR-аналітики.

Аналіз сучасного стану HR-аналітики на підприємстві показав, що наразі підприємство зможе виграти від впровадження більш розвинутої системи управління персоналом. На даний момент відсутній систематичний аналіз ключових показників ефективності працівників, що може обмежувати здатність компанії швидко реагувати на зміни та оптимізувати бізнес-процеси.

Алгоритм запровадження системи HR-аналітики на підприємстві може виглядати наступним чином: встановлення конкретних цілей, які компанія прагне досягти за допомогою впровадження HR-аналітики, такі як покращення ефективності, зменшення плинності, та підвищення задоволеності працівників; оцінка наявних даних про персонал та їх придатність для аналізу, визначення прогалин у наявних даних та ідентифікація джерел для збору додаткової інформації; вибір та впровадження аналітичних інструментів, які найкраще відповідають потребам компанії; запуск пілотних проектів для тестування ефективності системи та виявлення можливих обмежень; аналіз результатів пілотних проектів, виявлення проблем та внесення необхідних коректив для максимізації користі від системи; поетапне впровадження системи HR-аналітики на всьому підприємстві; систематичний аналіз та постійне вдосконалення системи відповідно до змін в компанії та на ринку праці.

Впровадження HR-аналітики допоможе ТОВ "МК Бетон" здійснювати більш обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-АНАЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Роль технологій у вдосконаленні HR-аналітики

У світі, де використання даних стає все більш важливим, HR-аналітика отримує наростаючу актуальність у діяльності підприємств. Розглянемо основні напрямки та тенденції у цій галузі, які сприяють оптимізації процесів та підвищенню ефективності.

HR-аналітика охоплює різні показники, такі як продуктивність співробітників, процеси рекрутингу, утримання персоналу, залучення та загальна продуктивність. Шляхом аналізу цих метрик компанії можуть виявляти тенденції та закономірності, сприяючи прийняттю кращих рішень та досягненню стратегічних цілей.

Майбутнє HR-аналітики полягає у використанні даних для обґрунтованого прийняття рішень, пов'язаних із управлінням персоналом. За допомогою вимірювань, аналізу та інтерпретації HR-метрик та даних, компанії отримують цінні інсайти щодо продуктивності, залученості, плинності персоналу та інших аспектів [7, с. 46].

Деякі ключові тренди, такі як статистичні методи, інтелектуальний аналіз даних, машинне навчання та прогностична аналітика, дозволяють HR-аналітиці виявляти та вирішувати проблеми з персоналом на етапі їх виникнення.

Цей підхід, спрямований на управління персоналом за допомогою даних, може призвести до поліпшення процесів у прийнятті рішень, вдосконалення стратегій управління персоналом та, в результаті, збільшення залученості та продуктивності працівників.

З ростом використання HR-аналітики вона стає ключовим інструментом для компаній, що прагнуть залишатися попереду, приймаючи обґрунтовані

рішення, базовані на даних. . Основними напрямками розвитку HR-аналітики є наступні:

1. Використання штучного інтелекту в галузі HR-аналітики стає дедалі популярнішим у сучасному бізнес-середовищі, де дані відіграють визначальну роль у процесах управління. Здатність штучного інтелекту аналізувати об'ємні дані та робити точні прогнози відкриває нові горизонти для галузі управління людськими ресурсами. «Використання аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту є однією з провідних тенденцій у HR-аналітиці на 2023 рік» [7, с. 46].

Впровадження штучного інтелекту в HR дозволяє фахівцям з управління персоналом ефективно обробляти великі обсяги даних, щоб виявляти закономірності та інсайти. ШІ також служить інструментом для прийняття обґрунтованих рішень, наприклад, шляхом аналізу резюме кандидатів та прогнозування плинності персоналу [8, с. 14].

Використання машинного навчання є ключовим аспектом впровадження ШІ в HR. «Ця технологія дозволяє системам автоматично виявляти закономірності в наборах даних та будувати моделі прогнозування. В HR-аналітиці машинне навчання може застосовуватися для прогнозування кадрових потреб, виявлення ризиків втрати персоналу та оптимізації стратегій підбору кандидатів» [8, с. 15].

Автоматизація рутинних процесів у сфері управління персоналом стає доступною завдяки використанню ШІ. Це дозволяє вирішити завдання, такі як аналіз резюме та сортування кандидатів, автоматично. Автоматизація полегшує рутинні завдання та забезпечує об'єктивний аналіз даних.

Використання штучного інтелекту в HR-аналітиці сприяє точнішому та обґрунтованішому прогнозуванню. За допомогою аналізу великих обсягів даних ШІ виявляє складні залежності та тенденції, що допомагає в управлінні кадровим плануванням, розвитком талантів та управлінням змінами.

Інвестування у професійний розвиток HR-менеджерів для розвитку навичок роботи зі штучним інтелектом стає важливою умовою для досягнення

максимальної ефективності управління персоналом. «Використання ШІ в HR допомагає забезпечити конкурентні переваги та побудувати позитивний бренд роботодавця, враховуючи майбутні тенденції у галузі» [8, с. 15].

2. Передбачальна аналітика та прогнозування в HR стають важливим трендом у 2023 році. Цей інноваційний інструмент дозволяє використовувати аналіз минулих і поточних даних для передбачення майбутніх результатів в управлінні персоналом. Використовуючи цифровий аналіз та прогностичне моделювання, HR-аналітики можуть зробити обґрунтовані рішення щодо управлінських функцій на підставі даних.

Передбачальна HR-аналітика допомагає компаніям передбачати виклики та реагувати на них, допомагаючи уникнути ризиків, зменшити кількість помилок, прогнозувати ідеальний профіль працівника та покращити стратегії підбору персоналу. Цей підхід сприяє підвищенню загальної продуктивності та стимулює мотивацію, утримання та залученість працівників [10, с. 60].

«Процес передбачальної аналітики включає в себе збір та аналіз різноманітних даних з різних джерел, таких як системи управління персоналом, робочі звіти, оцінки продуктивності та соціальні мережі. Моделювання, що охоплює побудову математичних моделей, дозволяє прогнозувати майбутні сценарії та визначати потенційні ризики та можливості» [10, с. 60].

Використання алгоритмів для прийняття рішень важливо для автоматизації процесів на основі зібраних даних та результатів моделювання. Вони можуть служити для рекомендацій з вибору кандидатів чи планування навчальних заходів.

Застосування передбачальної аналітики в HR відзначається великим впливом на компанію, допомагаючи уникати перевантаження персоналу, та розробляти стратегії для збереження талантів і привертання нових спеціалістів. Це сприяє покращенню продуктивності та забезпечує конкурентні переваги, адаптуючись до змін у конкурентному середовищі.

3. «Персоналізований та адаптивний підхід до управління персоналом є ключовим напрямком в розвитку сучасних компаній у 2023 році. Збагачений

аналіз даних в галузі управління персоналом надає можливість створювати індивідуальні стратегії для кожного співробітника, враховуючи його унікальні навички, цілі та очікування. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності, залученості та ефективності персоналу» [10, с. 60].

Однією з провідних тенденцій у сфері управління персоналом є персоналізація, яка базується на використанні HR-аналітики для збору та обробки даних про кожного співробітника. Аналіз отриманих даних дозволяє розуміти унікальні потреби кожного працівника та розробляти індивідуальні плани розвитку та кар'єрного зростання. Наприклад, шляхом аналізу можна рекомендувати персоналізовані навчальні курси та тренінги, що відповідають унікальним потребам кожного працівника.

Ще однією ключовою тенденцією є адаптивне управління персоналом. З використанням HR-аналітики компанії мають можливість адаптувати свої стратегії до постійно змінюючихся умов і індивідуальних потреб співробітників. Інструменти електронного навчання, онлайн-платформи для обміну знаннями та системи самооцінки є прикладами технологій, які можуть бути використані для надання співробітникам доступу до інформації та навичок у зручний для них спосіб. Автоматизація процесів оцінювання та планування кар'єри також забезпечує індивідуальний підхід до кожного працівника [18, с. 187].

Впровадження HR-аналітики в персоналізованому та адаптивному управлінні персоналом призводить до позитивних результатів. Компанії, що акцентують увагу на індивідуальних потребах та використовують дані для розробки персоналізованих стратегій, спостерігають підвищення задоволеності співробітників, зменшення плинності кадрів та покращення ефективності. Цей підхід сприяє привертанню, розвитку та утриманню талановитого персоналу, що визначає конкурентну перевагу компанії.

4. В сучасному бізнесі дані мають величезне значення, і компанії, які не здійснюють їх збір та аналіз, можуть упустити численні можливості. HR-аналітика виступає ключовим інструментом, який прямо пов'язаний з різними

асpekтами управління персоналом, такими як найм, рекрутинг, навчання, професійний розвиток та утримання талантів. Навіть при значних інвестиціях у програмне забезпечення або хмарні технології для обробки даних, використання HR-аналітики приносить великий вигаиш від отриманих знань.

Зокрема, для привертання, утримання та мотивації висококваліфікованих співробітників компанії все частіше вдаються до HR-аналітики. Вона стає не просто поточним трендом, але і стратегічним інструментом, який сприяє поліпшенню досвіду роботи, підвищує задоволеність та залученість працівників.

Одним із способів застосування HR-аналітики є збір та аналіз різноманітних даних про працівників, таких як робочий час, ефективність та ставлення до роботи. Ці дані надають роботодавцям можливість виявляти проблеми, що впливають на продуктивність, задоволеність працівників та розробляти стратегії для їх вирішення.

Ще однією важливою практикою є здійснення опитувань та збір зворотного зв'язку від працівників, використовуючи анонімні анкети, платформи для збору думок або системи оцінки настрою. Ці інструменти дозволяють отримувати реальний відгук від співробітників і швидко реагувати на проблеми, пропонуючи можливі шляхи поліпшення.

«Використання HR-аналітики для оптимізації взаємодії між працівником та роботодавцем виходить за рамки поточних вимог сучасного бізнесу. Це стає стратегічним підходом, що сприяє поліпшенню досвіду роботи співробітників. Впровадження аналітики, збір даних, використання опитувань та персоналізованих програм дозволяє роботодавцям виявляти проблеми, вдосконалювати процеси та створювати сприятливе робоче середовище, що призводить до покращення результатів компанії в цілому» [18, с. 187].

HR-аналітика для оптимізації відносин працівника-роботодавця призводить до значного покращення досвіду роботи співробітників. Роботодавці, які використовують ці інструменти, мають можливість ефективно залучати та утримувати талановитих працівників, збільшуючи їхню

задоволеність та залученість. «Цей підхід призводить до зменшення текучості кадрів, підвищення продуктивності та покращення репутації роботодавця на ринку праці» [16].

5. У сучасному світі, де різноманіття стає все більш важливим, створення в компаніях інклюзивного та гостинного середовища для всіх працівників є ключовим завданням. Заохочуючи різноманіття на робочому місці, компанії не лише сприяють інноваціям та творчості, але й позитивно впливають на ефективність та конкурентоспроможність. «У цьому контексті, HR-аналітика грає важливу роль у підтримці управління різноманітністю та включенням. Один із підходів, який використовується в HR-аналітиці, - це оцінювання різноманіття. Це включає в себе аналіз даних про демографічні характеристики співробітників, їх ролі та позиції в компанії, культурні особливості та інші фактори, які визначають різноманіття. Аналіз цих даних допомагає зрозуміти склад робочого колективу та ідентифікувати сфери, де можуть виникати нерівності чи виключення» [16].

«На основі зібраних даних, HR-аналітик може розробити ефективні стратегії для забезпечення рівних можливостей та включення всіх працівників. Це може включати в себе розробку програм підтримки та розвитку для конкретних груп співробітників, впровадження політик та процедур, спрямованих на запобігання дискримінації, а також навчання та підтримку культури включення в компанії. HR-аналітика також використовує інструменти для вимірювання ефективності стратегій різноманітності та включення. Це може бути представлено показниками, які відображають рівень задоволеності, залученості та різноманіття в компанії. Ці дані дозволяють оцінити ефективність прийнятих заходів та вносити корективи в стратегії, спрямовані на підтримку різноманітності та включення» [16].

HR-аналітика виступає важливим інструментом для успішного управління різноманітністю та включенням в компанії.

В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, використання HR-аналітики стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг.

Збір та аналіз даних, використання стратегій різноманітності та включення, а також навчання на основі об'єктивних даних дозволяють компаніям привертати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати рівень задоволеності та залученості персоналу, а також покращувати свої бізнес-результати.

3.2. Рекомендації щодо запровадження системи HR-аналітики на підприємстві

Впровадження HR-аналітики в ТОВ "МК Бетон" може сприяти покращенню ефективності управління персоналом та підтримці стратегічних цілей компанії. Основних напрямів HR-аналітики, які можна розглядати для впровадження в ТОВ "МК Бетон" наведено в таблиці 3.1.

1. Оцінка ефективності найму є важливою частиною HR-аналітики, оскільки вона дозволяє компаніям визначати, наскільки успішною є їхня стратегія найму та як добре нові співробітники адаптуються та вносять вклад у команду. Основні напрями оцінки ефективності найму:

1) час заповнення вакансії вимірює час, який необхідний для заповнення конкретної вакансії. Довгий термін пошуку може вказувати на проблеми в рекрутинговому процесі або на неправильні очікування щодо кандидатів;

2) вартість найму – оцінює витрати компанії на кожну вакансію, включаючи рекламу, витрати на відбір, інтерв'ю, адміністративні витрати тощо. Аналіз вартості найму може допомогти в оптимізації бюджету та визначенні найбільш ефективних каналів рекрутингу;

3) якість кандидатів – визначає, наскільки відповідні кандидати своїм робочим обов'язкам та корпоративній культурі. Оцінка якості може включати аналіз навичок, досвіду, культурної вписаності та інших факторів;

Таблиця 3.1

Основні напрями HR-аналітики, які доцільно запровадити на ТОВ «МК Бетон»*

№ з/п	Основні напрями HR-аналітики на підприємстві	
1.	Оцінка ефективності найму	Аналіз ефективності каналів найму
		Оцінка тривалості процесу найму та витрат на нього
		Вивчення якості новозатребованих працівників та їхню тривалість у компанії
2.	Управління талантами	Аналіз потенціалу та розвитку кожного співробітника
		Визначення ключових навичок та компетенцій для різних позицій
		Моніторинг планів розвитку та успішності навчальних програм
3.	Оцінка задоволеності та залученості	Проведення анонімних опитувань та аналіз результатів для визначення рівня задоволеності працівників
		Вивчення факторів, що впливають на залученість кадрів
4.	Управління ефективністю та розвитком	Впровадження системи оцінювання та аналіз результатів
		Вивчення причин низької ефективності та розробка планів її покращення
5.	Аналіз різноманітності та включеності	Збір та аналіз даних про склад персоналу з точки зору різних аспектів, таких як гендер, вік, культурний фон і т.д.
		Розробка стратегій для підтримки інклюзивного середовища на роботі
6.	Аналіз відсутності та плинності кадрів	Вивчення причин відсутності працівників та розробка заходів для її зменшення
		Аналіз покинутих працівників для виявлення основних факторів текучості кадрів
7.	Планування робочої сили	Прогнозування потреб у робочій силі на майбутнє
		Розробка стратегій рекрутингу та розвитку для забезпечення потрібних навичок у майбутньому

* Складено автором самостійно.

4) рівень залученості нових працівників – досліджує, наскільки швидко та ефективно нові співробітники включаються в робочий процес та командну

динаміку. Висока залученість свідчить про ефективність процесу орієнтації та адаптації новачків;

5) стабільність працівників – аналізує тривалість та стабільність роботи нових працівників в компанії. Висока текучість нових співробітників може бути ознакою проблем у процесі найму або невідповідності очікувань;

6) задоволеність наймом – вивчає, наскільки нові працівники задоволені своїм рішенням про приєднання до компанії. Опитування та зворотний зв'язок можуть допомогти виокремити сильні та слабкі сторони процесу найму;

7) аналіз джерел рекрутингу – визначає, які джерела (рекрутингові агенції, сайти вакансій, внутрішні рекомендації тощо) найбільш ефективні для компанії. Допомагає приймати рішення про витрати на рекрутинг та зосередження зусиль на найбільш результативних джерелах.

Оцінка ефективності найму вимагає систематичного збору та аналізу даних. Вона допомагає компаніям не лише вдосконалювати свої стратегії найму, але і зменшувати витрати та підвищувати якість нових працівників.

2. Управління талантами – це комплекс стратегій і практик, спрямованих на привертання, розвиток та утримання висококваліфікованих та обдарованих працівників в організації. Це стратегічний підхід, який враховує потреби компанії в талановитому персоналі та створює систему для забезпечення їхнього ефективного управління та розвитку [15, с. 32].

Основні аспекти управління талантами включають:

- бренд роботодавця – розвивання позитивного іміджу компанії, що допомагає привертати талановитих працівників;
- рекрутинг – ефективні стратегії для пошуку та залучення кандидатів, включаючи внутрішні рекомендації, роботу з рекрутинговими агентствами та використання онлайн-ресурсів;
- навчання та розвиток – системи для розширення навичок та знань працівників, щоб вони могли виконувати більше завдань та рости у професійному плані;

- планування кар'єри – сприяння створенню планів кар'єрного розвитку для співробітників та надання їм можливостей для кар'єрного зростання;
- конкурентні умови праці – створення привабливих умов праці, включаючи конкурентну заробітну плату, пакети соціальних вигод та гнучкі графіки роботи;
- розвиток корпоративної культури – формування позитивного та стимулюючого середовища в компанії, що сприяє задоволеності та залученості працівників;
- оцінка відданості та ефективності – використання різних методів для оцінки успішності та визначення потенціалу працівників;
- індивідуальне планування – створення індивідуальних планів розвитку та управління кар'єрою для співробітників;
- використання HR-аналітики – збір та аналіз даних для ефективного управління талантами та вдосконалення стратегій;
- фідбек та корекція – здійснення регулярного збору фідбеку та внесення коректив у стратегії управління талантами відповідно до отриманих даних;
- гнучкі форми роботи – надання можливостей для роботи здалі, гнучкого графіку та інших форм гнучкої зайнятості;
- створення талант-пулу – активна робота над створенням та управлінням резервами талантів для майбутнього росту компанії.

Управління талантами допомагає компаніям не лише пристосовуватися до змін в бізнес-середовищі, але і створювати конкурентні переваги за допомогою свого головного активу - талантів своїх працівників.

3. Оцінка задоволеності та залученості співробітників є важливою частиною стратегії управління персоналом для покращення робочого середовища, збільшення продуктивності та зменшення текучості кадрів. Цей процес включає в себе визначення та оцінку того, наскільки працівники задоволені своєю роботою та наскільки вони залучені до діяльності компанії.

Співробітники можуть заповнювати анкети, де оцінюють різні аспекти своєї роботи, включаючи робочий процес, командний дух, співпрацю та інші фактори. Опитування спрямовані на визначення рівня зацікавленості та залученості працівників до діяльності компанії та їхнього бажання залишатися в ній.

Для налагодження взаємозв'язку доцільно проводити один на один інтерв'ю та діалоги між менеджерами та підлеглими, щоб зрозуміти особисті потреби, проблеми та перспективи. Залучення команди до обговорень та надання можливостей висловлювати свої ідеї та пропозиції.

Аналіз кількості співробітників, які залишають компанію, може бути показником проблем у задоволеності та залученості. Визначення показників ефективності та їхнє порівняння з особливостями робочого процесу може вказувати на рівень задоволеності.

Важливим аспектом оцінки задоволеності та залученості співробітників є аналіз атмосфери в колективі, ступеня взаєморозуміння та співпраці. Також треба вивчати психологічний клімат та ставлення працівників до своєї роботи.

Загальна мета оцінки задоволеності та залученості полягає в створенні оптимальних умов для роботи, де працівники відчують себе задоволеними та зацікавленими у досягненні спільних цілей компанії. Це допомагає не лише підтримувати існуючий персонал, а й створювати привабливе робоче середовище для привертання нових талантів.

4. Управління ефективністю та розвитком – це стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на досягнення найвищої продуктивності та розвитку потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Цей процес включає в себе низку дій та інструментів, які спрямовані на підтримку та розвиток персоналу, а також оцінку їхньої ефективності. Основні аспекти управління ефективністю та розвитком включають: встановлення чітких цілей та очікувань для кожного співробітника, щоб вони знали, як їхні завдання вписуються в загальну стратегію компанії; проведення регулярних оглядів продуктивності для визначення досягнень, визначення

сильних та слабких сторін, а також для обговорення можливостей розвитку; Розроблення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника на основі їхніх цілей та потреб; забезпечення доступу до навчальних програм, тренінгів та інших ресурсів для підвищення кваліфікації та розвитку навичок; впровадження систем, що дозволяють співробітникам отримувати конструктивний зворотний зв'язок щодо їхньої роботи та продуктивності; сприяння взаємодії менторів та ментів для обміну досвідом та знаннями, спрямованими на розвиток; розробка планів кар'єрного росту для співробітників та ідентифікація можливостей для їхнього просування [26, с. 92].

Управління ефективністю та розвитком є ключовим елементом стратегії управління персоналом, оскільки воно спрямоване на створення умов для найвищого потенціалу та розвитку.

5. Аналіз різноманітності та включеності в організації – це стратегічний підхід до розуміння та управління різноманітністю співробітників та створення включаючи робоче середовище. Різноманітність може включати елементи, такі як гендер, вік, етнічна приналежність, освіта, навички, досвід роботи та інші аспекти, які роблять кожного працівника унікальним. Включення визначається тим, наскільки кожен працівник відчуває себе важливим та врахованим у робочому колективі.

Основні аспекти аналізу різноманітності та залученості включають:

- збір та аналіз даних про різноманітність серед співробітників, включаючи гендер, вік, етнічну приналежність тощо.
- застосування інструментів для вимірювання та оцінки рівня включення серед персоналу.
- аналіз культури організації для визначення, наскільки вона підтримує принципи різноманітності та включення.
- визначення областей, де може бути нестача включеності та різноманітності.

Аналіз різноманітності та включення є важливим елементом корпоративного управління, оскільки допомагає створити робоче середовище,

де кожен співробітник відчуває себе важливим та може максимально розкрити свій потенціал.

6. Аналіз відсутності та плинності кадрів є важливою частиною стратегічного управління персоналом в організації. Цей аналіз спрямований на вивчення того, як часто працівники відсутні на роботі і чому вони можуть залишити компанію. Відсутність та плинність кадрів можуть бути показниками проблем в організаційній культурі, управлінських практиках або інших аспектах, які можуть впливати на задоволеність та залученість персоналу.

Основні аспекти аналізу відсутності та плинності кадрів включають:

- 1) визначення причин відсутності;
- 2) оцінка причин плинності;
- 3) вимірювання впливу відсутності на роботу;
- 4) аналіз даних про плинність кадрів [28, с. 22].

Аналіз відсутності та плинності кадрів допомагає компанії розуміти, які чинники можуть впливати на стабільність та ефективність робочого колективу. Це також надає можливість приймати конкретні заходи для покращення умов праці та зменшення втрат у продуктивності та талантах.

7. Планування робочої сили - це стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає аналіз потреб компанії у робочій силі та розробку ефективних стратегій для її забезпечення. Цей процес включає в себе прогнозування кількості та якості працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Основні аспекти планування робочої сили включають: аналіз потреб; оцінка поточної ситуації; прогнозування потреб; розробка сценаріїв; визначення стратегій здобуття; аналіз дії зберігання; впровадження та моніторинг; реагування на зміни.

Ефективне планування робочої сили дозволяє компанії не лише забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників, а й адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність.

Перед впровадженням будь-яких напрямків HR-аналітики, важливо зрозуміти конкретні цілі та потреби вашої компанії. Вивчення та адаптація HR-аналітики під конкретний бізнес-контекст ТОВ "МК Бетон" допоможе максимально використовувати її переваги для досягнення стратегічних цілей.

Запровадження системи HR-аналітики є стратегічним кроком для підприємства, спрямованим на оптимізацію управління персоналом та досягнення високих результатів у сучасному бізнес-середовищі. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та стимулює покращення якості роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії

Висновки до 3 розділу

HR-аналітика полягає у використанні даних для обґрунтованого прийняття рішень, пов'язаних із управлінням персоналом. За допомогою вимірювань, аналізу та інтерпретації HR-метрик та даних, компанії отримують цінні інсайти щодо продуктивності, залученості, плинності персоналу та інших аспектів.

З ростом використання HR-аналітики вона стає ключовим інструментом для компаній, що прагнуть залишатися попереду, приймаючи обґрунтовані рішення, базовані на даних. Основними напрямками розвитку HR-аналітики є наступні:

- «1. Використання штучного інтелекту в галузі HR-аналітики;
2. Передбачальна аналітика та прогнозування в HR.
3. Персоналізований та адаптивний підхід до управління персоналом.
4. Здійснення опитувань та збір зворотного зв'язку від працівників
5. Створення в компаніях інклюзивного та гостинного середовища».

В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, використання HR-аналітики стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг. Збір та аналіз даних, використання стратегій різноманітності та включення, а

також навчання на основі об'єктивних даних дозволяють компаніям привертати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати рівень задоволеності та залученості персоналу, а також покращувати свої бізнес-результати.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «МК Бетон» пропонується запровадити наступні напрями HR-аналітики:

- оцінка ефективності найму
- управління талантами
- оцінка задоволеності та залученості
- управління ефективністю та розвитком
- аналіз різноманітності та включеності
- аналіз відсутності та плинності кадрів
- планування робочої сили

Запровадження системи HR-аналітики є стратегічним кроком для ТОВ «МК Бетон», спрямованим на оптимізацію управління персоналом та досягнення високих результатів у сучасному бізнес-середовищі. Такий підхід дозволить ефективно використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та стимулюватиме покращення якості роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

ВИСНОВКИ

Теоретико-методичні основи дослідження HR-аналітики свідчать про зростаючу важливість технологій у сфері управління людськими ресурсами. Завдяки широкому впровадженню систем автоматизації та HR-технологій, дослідники активно досліджують, як ці інструменти можуть оптимізувати процеси управління персоналом і як вони впливають на стратегічне планування.

Теоретичні основи також підкреслюють поширення аналітичних інструментів у сфері управління людськими ресурсами. Дослідження зосереджені на тому, як використання аналітики може поліпшити прийняття рішень в HR, дозволяючи здійснювати інформовані стратегічні кроки та оптимізувати ділові процеси.

Дослідження HR-аналітики розкривають її ключову роль у вирішенні стратегічних завдань управління персоналом. Аналіз даних дозволяє HR-спеціалістам ефективно оцінювати ефективність процесів, прогнозувати зміни та розробляти стратегії для забезпечення оптимального використання людських ресурсів.

Основи дослідження вказують на потребу в інтеграції технологій та соціальних аспектів у сфері HR-аналітики. Врахування людського фактору та психосоціальних аспектів є ключовим для вивчення впливу аналітики на самопочуття та продуктивність співробітників.

З теоретико-методичних підходів стає очевидним, що галузь HR-аналітики продовжує розвиватися, існуючи в динамічному взаємодії з інноваціями та змінами в сучасному підприємницькому середовищі. Висновки підкреслюють потребу в подальших дослідженнях для розширення розуміння впливу HR-аналітики на стратегічне управління персоналом та підтримку бізнес-цілей.

Загальна характеристика ТОВ "МК Бетон" вказує на стабільний розвиток підприємства у будівельній галузі. Зростання чисельності працівників свідчить про популярність компанії серед фахівців. Однак, для подальшого покращення

ефективності та конкурентоспроможності, можливо, буде важливим впровадження системи HR-аналітики.

Аналіз сучасного стану HR-аналітики на підприємстві показав, що наразі підприємство зможе виграти від впровадження більш розвинутої системи управління персоналом. На даний момент відсутній систематичний аналіз ключових показників ефективності працівників, що може обмежувати здатність компанії швидко реагувати на зміни та оптимізувати бізнес-процеси.

Алгоритм запровадження системи HR-аналітики на підприємстві може виглядати наступним чином: встановлення конкретних цілей, які компанія прагне досягти за допомогою впровадження HR-аналітики, такі як покращення ефективності, зменшення плинності, та підвищення задоволеності працівників; оцінка наявних даних про персонал та їх придатність для аналізу, визначення прогалин у наявних даних та ідентифікація джерел для збору додаткової інформації; вибір та впровадження аналітичних інструментів, які найкраще відповідають потребам компанії; запуск пілотних проектів для тестування ефективності системи та виявлення можливих обмежень; аналіз результатів пілотних проектів, виявлення проблем та внесення необхідних коректив для максимізації користі від системи; поетапне впровадження системи HR-аналітики на всьому підприємстві; систематичний аналіз та постійне вдосконалення системи відповідно до змін в компанії та на ринку праці.

Впровадження HR-аналітики допоможе ТОВ "МК Бетон" здійснювати більш обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

HR-аналітика полягає у використанні даних для обґрунтованого прийняття рішень, пов'язаних із управлінням персоналом. За допомогою вимірювань, аналізу та інтерпретації HR-метрик та даних, компанії отримують цінні інсайти щодо продуктивності, залученості, плинності персоналу та інших аспектів.

З ростом використання HR-аналітики вона стає ключовим інструментом для компаній, що прагнуть залишатися попереду, приймаючи обґрунтовані

рішення, базовані на даних. Основними напрямками розвитку HR-аналітики є наступні:

1. Використання штучного інтелекту в галузі HR-аналітики;
2. Передбачальна аналітика та прогнозування в HR.
3. Персоналізований та адаптивний підхід до управління персоналом.
4. Здійснення опитувань та збір зворотного зв'язку від працівників
5. Створення в компаніях інклюзивного та гостинного середовища

В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, використання HR-аналітики стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг. Збір та аналіз даних, використання стратегій різноманітності та включення, а також навчання на основі об'єктивних даних дозволяють компаніям привертати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати рівень задоволеності та залученості персоналу, а також покращувати свої бізнес-результати.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «МК Бетон» пропонується запровадити наступні напрями HR-аналітики:

- оцінка ефективності найму
- управління талантами
- оцінка задоволеності та залученості
- управління ефективністю та розвитком
- аналіз різноманітності та включеності
- аналіз відсутності та плинності кадрів
- планування робочої сили

Запровадження системи HR-аналітики є стратегічним кроком для ТОВ «МК Бетон», спрямованим на оптимізацію управління персоналом та досягнення високих результатів у сучасному бізнес-середовищі. Такий підхід дозволить ефективно використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та стимулюватиме покращення якості роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Методи аналізу професійного розвитку персоналу. Креативний простір. 2021. № 4. С. 30-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr_2021_4_16.
2. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. - 2021. № 21. С. 30-36.
3. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1. С. 18-25.
4. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці. Київ: МУФ. 2018. 9 с.
5. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету . 2019. № 4. С. 125-130.
6. Бондаренко Е. HR-аналітика в українських компаніях. HR ЛІГА: співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
7. Бондарчук О. М. HR-бюджетування як інструмент управління персоналом. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 4(1). С. 45-55.
8. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 84 с.
9. Вінтоняк А. М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 6. С. 56-59.

- 10.Вонберг Т. В. HR аналітика як підґрунтя функціонування сучасної організації. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2019. С. 59–61.
- 11.Вронський М. О., Якімова Н. С. Зміст категорії HRаналітика та її розвиток в українських компаніях. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. Вип. 12. Т. 2. С. 295– 298. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232>
- 12.Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_35.
- 13.Даниленко О.А., Троян Ю.І. Аудит персоналу: практика українських організацій. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 144. Дніпро: ПДАБА, 2019. С. 138-155.
- 14.Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали II Всеукр. наук.–практ. конф. З міжнародною участю, 28 травня 2021 р. Тернопіль. ЗУНУ, 2021.
- 15.Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету . 2020. № 1(2). С. 31-37.
- 16.Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Комплексна діагностика персоналу в системі сучасної кадрової політики. URL: <https://jpvs.donnu.edu.ua/article/view/10331/10242>.
- 17.Дяків О. П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.метод. посіб. Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 18.Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 186-193.

- 19.Іванова М. І., Яшкіна Н. В., Трифонова О. В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах. Академічний огляд. 2021. № 2. С. 71-78.
- 20.Ізюмцева Н.В. Аналіз впливу кількісних та якісних факторів на функціонування корпоративної культури персоналу. Молодий вчений. 2019. № 11(2). С. 502-506. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11\(2\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(2)__45).
- 21.Касич А.О., Черняховська М.В., Мірошніченко А.М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. Фінансовий простір. 2018. № 3. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2018_3_6.
- 22.Климчук А.О. Аналіз демотивуючих факторів впливу на трудову діяльність персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 139-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_28.
- 23.Кліпкова О. І. Інноваційні компоненти процесу управління персоналом у сфері послуг. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 46-50.
- 24.Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Міщенко М. І. Оцінка впливу ефективності роботи персоналу на результати діяльності транспортного підприємства Економіка і управління. 2021. № 3. С. 41-51.
- 25.Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20.
- 26.Коцур А.С. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 91-94.
- 27.Крикун О. О., Рибалка А. С. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 178-184.
- 28.Кримова М.О. Шаульська Л.В. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Том 1. Випуск 41. 2020. С. 20-26.

29. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. (12). С. 125-129.
30. Лебедева І.Ю., Томашевская В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_12_16.
31. Лобза А.В., Бикова А.Л., Погорілий О.І. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. Молодий вчений. 2021. № 1(1). С. 64-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1(1)_16).
32. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
33. Небаба Н.О., Демяшкін І.М. Розробка проекту аудиту персоналу як інструменту hr-аналітики в міжнародних компаніях. 2019. № 5. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_5_13.
34. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 78-90.
35. Обелець Т. В., Наверська В. В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 80-85.
36. Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник Херсонського національного технічного університету . 2020. № 1(2). С. 62-67.
37. Офіційний сайт «МК Бетон». URL: <https://mkbeton.com.ua/>
38. Писаревська Г. І. Вплив глобальних HR-трендів на управління персоналом підприємств. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 30– 31 трав. 2019 р. : тези допов. Х.: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 386–387.

- 39.Поліщук О. Ю. Управління розвитком персоналу. Інтелект XXI. 2021. № 4. С. 19-22.
- 40.Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. С. 103-107.
- 41.Прокопович-Павлюк І.В., Марець О.Р., Панчишин Т.В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. Modern Economics. 2021. № 27. С. 133-139.
- 42.Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. Соціально-гуманітарний вісник. 2023. Вип. 43. С. 49-52.
- 43.Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html/>
- 44.Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131.
- 45.Статистична та фінансова звітність «МК Бетон»
- 46.Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. № 4. С. 115-121.
- 47.Тренди HR-аналітики 2023: ТОП-5 напрямів. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/trendy-hr-analytyky-2023-top-5-napriamiv/
- 48.Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3. С. 199–207.
- 49.Чебан Т.М., Чебан Є.Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті hr-менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету.

- Економічні науки. 2020. № 3. С. 190-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_37.
- 50.Чевганова В. Я., Міняйленко І. В., Олійник О. С. Особливості оцінки ефективності використання персоналу підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. Вип. 14. С. 259-267.
- 51.Чикуркова А. Д., Фурман Д. Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 10-18.
- 52.Чикуркова А. Д., Фурман Д. Г. Оцінка соціально-демографічних чинників і тенденцій формування персоналу підприємств. Агросвіт. 2023. № 3-4. С. 24-32.
- 53.Чопко Н.С., Вівчар М.О., Смолій М.В. Стратегічний аналіз рівня залученості та лояльності персоналу в організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 369-375. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_65.
- 54.Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки». 2020. № 1. С. 20–26. URL: http://https://drive.google.com/file/d/1Os3WPl9dw-ER5_LTTvQf-msI59RJjuK/view.
- 55.Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Микитюк П.П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
- 56.Шкоробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
- 57.Шкурко Я.І. Особливості підбору персоналу в сучасних умовах: аналіз компетенцій співробітника в умовах віддаленого робочого місця. Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. 2019. Вип. 1. С. 69-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2019_1_12.

58. Шушпанов Д. Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93.
59. Ягодзінський С. М. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 36. С. 44–50.
60. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 34–39.
61. Beginners Guide to HR Analytics. URL: <https://www.cleverism.com/beginners-guide-hr-analytics/>
62. HR Analytics: Everything You Need to Know. URL: <https://www.microstrategy.com>.
63. Nazarova G. V. Mathematical model of efficiency of participative management system. Revista ESPACIOS. 2020. Vol. 41 (issue 15). P. 11–26.
64. Semenchenko A., Nazarova G., Semenchenko A., Nazarov N., & Urdukhanov, R. (2021). DIAGNOSTICS AND MAKING DECISION IN CONFLICT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43(2), 259–268. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.22>
65. Sotnikova Y., Nazarova G., Nazarov N., Bilokonienko H. (2021). Digital technologies in hr management. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(4), 527–535.
66. What Is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-hr-analytics/>