

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
2. Половинко В. С., Сазонова М. Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. Омск : Омск. гос. ун-т, 2008. 255 с.
3. Соціальна мережа для пошуку та встановлення ділових контактів LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/>

УДК 331:658

## ЗМІСТ КАТЕГОРІЇ HR-АНАЛІТИКА ТА ЇЇ РОЗВИТОК В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

*М. О. Вронський, Н. С. Якимова*

*Анотація.* В статті на основі використання системних та узагальнюючих підходів наукових досліджень проведено аналіз змісту категорії «HR-аналітика», визначено завдання та цілі, які вона виконує на підприємстві. Здійснено оцінку рівня розвитку HR-аналітики та найпоширеніших суб'єктів виконання аналітичних функцій в українських компаніях.

*Ключові слова:* HR-аналітика, кадрова політика, управлінське рішення, людські ресурси, підприємство, управління персоналом.

Ефективність кадрових, як і інших управлінських рішень, завжди залежить від повноти та якості інформації. Використання HR-аналітики в сучасності є дуже важливим в успішному керуванні підприємством, оскільки з постійним розвитком цієї сфери з'являється необхідність дослідження великої кількості взаємозв'язків між різними явищами, актуалізується необхідність розуміння тих чи інших процесів управління для більш раціонального використання людських ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанню впливу HR-аналітики на ефективність, як кадрової політики, так і бізнесу в цілому, приділяли увагу такі вчені, як Дж. Марлер, Дж. Будро, Е. Лоулер, А. Левенсон, Л. Бассі, та інші. Проте в своїх роботах вони недостатньо мірою торкаються питання визначення теоретичного базису HR-аналітики та її ролі в забезпеченні ефективного функціонування компанії.

**Метою статті** є дослідження категорійного апарату поняття «HR-аналітика», оцінка її ролі та місця в ефективній кадровій політиці компанії та визначення ступеню її розвитку в українських реаліях бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** HR-аналітика має одну з найважливіших ролей в ефективному керуванні кадровою політикою, яка безпосередньо впливає на всі сфери діяльності організації. Безумовно, найбільший вплив на точність аналізу має саме повнота, достовірність та якість інформації.

Як і всі галузі, що наразі стрімко розвиваються, дослідження кадрової політики організації потребує переходу від суто формалізованого підходу до більш гнучкого, більш адаптованого під ситуацію, який буде враховувати більшу кількість аспектів, що можуть впливати на кадрову політику підприємства.

Використання аналітики для розуміння того, як кадрові практики і політики впливають на ефективність роботи організації, є потужним інструментом для кадрових служб підвищити цінність своєї організації. Статистичні методи та експериментальні підходи можуть використовуватися, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок між конкретними методами управління персоналом і такими показниками продуктивності, як задоволеність клієнтів, обсяг продажів на одного співробітника і, звичайно ж, прибутковість окремих видів діяльності [2].

HR-аналітика є досить новою наукою та недостатньо дослідженою вітчизняними науковцями. Єдиного підходу до трактування поняття «HR-аналітика» на даний час немає. В таблиці 1 наведемо основні визначення цього терміну провідними вченими в галузі аналітики.

Отже, проаналізувавши різні джерела з трактуваннями терміну «HR-аналітика», можемо визначити, що це певний набір методів та інструментів для пошуку, вивчення та аналізу інформації, пов'язаної з кадровою діяльністю компанії, для наступного прийняття управлінського рішення.

Таблиця 1 – Варіанти трактування терміну «HR-аналітика» різними вченими

Автор	Визначення	Джерело
Д. Марлер, Д. Будро	Практика, яка надається ІТ-відділом, що використовує описовий, візуальний та статистичний аналіз даних, який пов'язаний з HR-процесами, людським капіталом, продуктивністю організації та зовнішніми економічними показниками для визначення впливу на бізнес і прийняття рішень на основі даних	[5]
Е. Лоулер	Являє собою статистичні та експериментальні методи, які використовуються для демонстрації впливу кадрової діяльності на ефективність компанії	[6]
Л. Бассі	Доказовий підхід для прийняття кращих рішень з точки зору людей в бізнесі; він складається з безлічі інструментів і технологій, починаючи від простих звітів про показники управління персоналом і закінчуючи прогнозними моделюванням	[7]
С. Мондор	Демонстрація того, що люди безпосередньо впливають на ефективність бізнесу	[8]

HR-аналітика може впливати на вирішення таких ключових завдань на підприємстві, як:

- пошук, відбір та надання статистичних та аналітичних даних по персоналу;
- підвищення ефективності персоналу, методів та інструментів роботи з ним;
- будівництва ефективних моделей прийняття рішень;
- виявлення прихованих закономірностей в різних процесах;
- створення ефективного контролю персоналу;
- прогнозування майбутніх загроз та можливостей.

До головних заслуг HR-аналітики в кадровій сфері можна віднести те, що вона найкраще вирішує завдання визначення основних відстаючих показників. За допомогою HR-аналітики також розробляються показники KPI показники HR-відділів.

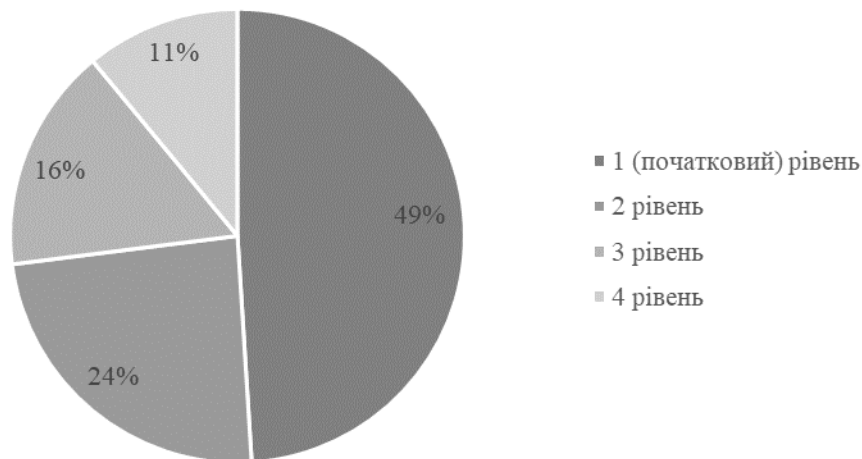
HR-метрики є найголовнішим інструментом HR-аналітики. Вони є засобом зваженого прийняття рішення та його обґрунтування. До основних HR-метрик, які використовуються компаніями, можна віднести:

- плинність кадрів;
- середній стаж роботи на підприємстві;
- термін закриття вакансій;
- частка працівників, які пройшли випробувальний термін;
- середній стаж роботи на підприємстві на момент звільнення.

Згідно з опитуваннями, проведеними фахівцями Академії ДТЕК в період з листопада 2017 року по липень 2018 року, в яких взяли участь 391 HR-фахівець з різних компаній (структура респондентів є такою: 30 % – співробітники ІТ-компаній і 70 % – інших напрямків. 49 % опитаних є керівниками компаній і 51 % – фахівцями) [3], визначено, що більшість відносить свої компанії до початкового рівня розвитку аналітики (згідно з моделями Джоша Берсіна). Аналітична робота в цих компаніях зводиться до аналітична до підготовки стандартних звітів за запитом бізнесу, проведення описової аналітики (рис.1).

До другого рівня зрілості віднесли свою компанію 24 % респондентів. На цьому рівні функція HR-аналітики в організації полягає в проактивному формуванні звітів, які дозволяють приймати бізнес-рішення, проводити порівняльний аналіз.

До третього рівня розвитку свої компанії віднесли 16 % співробітників. На цьому рівні аналітики даних, застосовується статистичний аналіз для пошуку рішень бізнес-проблем.



Рису. 1. Рівень розвитку HR-аналітики в українських компаніях [3]

До четвертого – найвищого рівня свої компанії віднесли 11 % співробітників. Тут вже компанія займається прогноною аналітикою: побудовою прогнозних моделей для вирішення бізнес-завдань, а також прогнозного моделювання для вирішення майбутніх викликів.

Досліджуючи питання кадрового забезпечення процесу здійснення HR-аналітики, слід зазначити, що в більшості випадків функція аналітики в сфері управління персоналом поєднується з виконанням працівником в компанії інших функцій (загально аналітичних або управління персоналом). Більш ніж третина представників українських компаній зазначають про відсутність штатної одиниці аналітика в компанії і лише 8 % виокремлюють аналітичну функцію в окрему штатну одиницю (рис. 2) [3].



Рис. 2. Кадровий потенціал виконання функцій HR-аналітика в українських компаніях [3]

Підтверджує актуальність та необхідність використання HR-аналітики в діяльності компанії й міжнародні дослідження MIT Sloan Management Review, проведені за участю IBM Institute for Business Value (в опитування приймали участь близько 3000 управлінців та аналітиків з різних галузей та країн). Отримані результати показали, що компанії які використовують інструменти аналітики в своїй діяльності є в п'ять разів продуктивнішими та успішнішими ніж, ті які лише частково (на рівні описових моделей) використовують HR-аналітику в своїй компанії [4].

**Висновок.** 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.

*Аннотация.* В статье на основе использования системных и обобщающих подходов научных исследований проведен анализ содержания категории «HR-аналитика», определены задания и цели, которые она выполняет на предприятии. Осуществлена оценка уровня развития HR-аналитики и наиболее распространенных субъектов выполнения аналитических функций в украинских компаниях.

*Ключевые слова:* HR-аналитика, кадровая политика, управленческое решение, человеческие ресурсы, предприятие, управление персоналом.

*Abstract.* The paper based on the use of systematic and generalized approaches to research, analyzes the content of the category "HR-analytics", identifies the tasks and objectives that it performs at the enterprise. An assessment of the level of development of HR-analytics and the most common subjects of analytical functions in Ukrainian companies.

*Key words:* HR-analytics, personnel policy, management decision, human resources, enterprise, Human resources management.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Jac Fitz-enz. The new HR analytics : predicting the economic value of your company's human capital investments, 2010.
2. Edward E. Lawler III, Alec Levenson, John Boudreau. HR Metrics and Analytics – Uses and Impacts, 2004.
3. HR-аналітика в українських компаніях: реальність или далеке майбутнє?: веб-сайт. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844> (дата звернення 30.09.2020).
4. Analytics: The new path to value. How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action: веб-сайт. URL: <https://frankdiana.files.wordpress.com/2010/11/ibm-mit-analytics-study.pdf> (дата звернення: 30.09.2020).
5. Marler, J. H., Boudreau, J. W. An evidence-based review of talent analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 1, 2017. 3–26 pp.
6. Lawler III, E. E., Levenson, A., Boudreau, J. W. HR metrics and analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, Vol. 27, 2004. 27–35 pp.
7. Bassi, L. Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*, Vol. 34, 2011. 14–18 pp.
8. Mondore, S., Douthitt, S., Carson, M. Maximizing the impact and effectiveness of HR Analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*, Vol. 34, 2011. 20–27 pp.

УДК 338.43:63:340.11(477)

## АНАЛІЗ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: ПРОСТОРОВИЙ АСПЕКТ

*М. Р. Говоруха, В. В. Біркендале*

*Анотация.* У статті досліджено сучасний стан сільськогосподарської галузі України. Проаналізовано рентабельність виробництва основних видів продукції сільського господарства за 1991–2019 рр. Визначено динаміку часток сільського господарства у ВВП. Описано рейтинги регіонів за виробництвом продукції рослинництва та тваринництва. Зазначено основні стратегічні напрями розвитку сільського господарства, на які варто орієнтувати свою діяльність сільськогосподарським підприємствам для успішного розвитку і функціонування аграрного сектору в Україні.

*Ключові слова:* рослинництво, тваринництво, сільське господарство, рейтинг регіонів.

**Актуальність.** Україна завжди мала аграрну спеціалізацію, що обумовлено сприятливими кліматичними факторами та вигідним географічним положенням. За даними офіційної статистики в період 2011–2019 років сільське, лісове та рибне