

спеціально вирішити для віддаленого персоналу питання мотивації і оплати на умовах контракту, на основі оперативного контролю або шляхом підсумкового контролю результату.

Зважаючи на незаперечні переваги, практика застосування дистанційної зайнятості уже набула широкого поширення в Україні на мікрорівні [5, с. 167]. Основна проблема, яка стримує подальший розвиток – відсутність належної нормативно-правової бази у цій сфері. Рішення даної проблеми полягає у тому, щоб дистанційна зайнятість стала законодавчо закріпленою нормою і грамотно позиціонувалася з інституційної точки зору.

#### **Використанні джерела**

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке = Challenge management in 21 century. М.: «Вильямс». 2007. 272 с.
2. Боцур А. Дистанционный менеджмент. URL: <http://advance-group.ru/Publications/ManagementAndLeadership/194/>
3. Ward C. 12 Tips for effectively managing remote employees and teams // Long-distance management. URL: <http://thoughtleaderzone.com>
4. Warner M, Witzel M. Managing in virtual organizations. Cengage Learning EMEA. 2004. 161 p.
5. Маляр Д. В. Дистанційна зайнятість: передумова, форма прояву та наслідок розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 165–171. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-165-171>

**Андрій КОЦУР**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу THEU

## **СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

В умовах глобалізації економіки та обмеженості ресурсів людський капітал виходить на перший план серед основних чинників конкурентоспроможності організації. Управління людським капіталом компанії є інструментом реалізації стратегії організації. Вона по-перше, повинна бути письмово оформленою. По-друге – з нею мають бути ознайомлені усі працівники. Свою діяльність працівники повинні «зв'язати» з стратегією організації, щоб розуміти кінцеву мету своєї діяльності і важливість ефективного виконання функціональних обов'язків у досягненні стратегічних цілей організації. З метою підвищення ефективності діяльності організації окрім розуміння персоналом важливості своєї роботи є також відповідність їх компетенцій конкретним посадовим обов'язкам та своєчасність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень. У сучасних успішних

компаніях з цією метою здійснюють HR-аналітику.

Під HR-аналітикою розуміють вироблення основи для найбільш вдалих кадрових рішень та визначення наслідків з цих кадрових рішень. Основними напрямками діяльності HR-аналітика є аналіз системи мотивації в організації, тобто визначення її ефективності та існуючих взаємозалежних зв'язків; аналіз продуктивності праці працівників із застосування різних критерії статистичного аналізу; формування масиву даних про персонал та побудова моделей розвитку людського капіталу та впливу цього процесу на діяльність організації з використанням сучасних інформаційних технологій.

З перелічених напрямків можна зробити висновок, що HR-аналітик повинен володіти окрім компетенцій у сфері управління персоналом також і у сфері інформаційних технологій. Основним його завданням є вироблення стратегії управління персоналом у відповідності до стратегії розвитку організації, застосовуючи масив даних про кількісні та якісні характеристики працівників та проектувати розвиток людського капіталу організації та вплив на даний процес окремих управлінських рішень щодо персоналу.

Аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу HR-аналітиком здійснюється по всім можливим напрямкам. Це в першу чергу: аналіз демографічних параметрів персоналу, його освітніх характеристик, здатності до професійного розвитку, відчуття відповідальності, ефективності системи мотивування та структури бюджету витрат на персонал.

Вагоме місце у діяльності HR-аналітика є дослідження причинно-наслідкових зв'язків системи ефективності рекрутингу, оцінки персоналу, системи соціального розвитку, раціональності організації праці в організації.

Діяльність HR-аналітика потребує вагомих знань з системного аналізу. Звужуючи діяльність даних працівників до системного аналізу діяльності працівників організації, її працівників управління персоналом та вироблення різноманітних моделей розвитку організації на основі конкретних управлінських рішень.

Основною передумовою діяльності HR-аналітика є формування бази даних з HR. На основі різнобічної інформації про персонал організації можна виробити моделі розвитку її розвитку опираючись на конкретні математичні розрахунки розвитку ситуації під впливом управлінських рішень. Основною проблемою недієздатності моделі є некоректні дані що використовуються при її розробці. Тому при формуванні бази даних щодо людського капіталу організації є відповідальним етапом діяльності HR-аналітика. Не достовірність інформації може спричинити не коректність висновків і як наслідок не вірних управлінських рішень.

Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати аналіз великих

масивів інформації і формувати моделі розвитку ситуації. Від того наскільки велика увага приділяється HR-аналітиці в організації і на скільки ефективно вона проводиться виділяють наступні рівні HR-аналітики за моделю Д. Берзіна [1, 2]:

- 1) оперативна звітність у відповідності до запиту;
- 2) проактивний HR за ключовими показниками ефективності HR-системи;
- 3) стратегічний аналіз;
- 4) прогнозний аналіз.

На першому рівні HR-аналітика зводиться до виконання запитів керівництва про стан та рівень розвитку людського капіталу в організації. Опираючись на наявну інформацію про якісні та кількісні характеристики персоналу. Ця інформація може стосуватись продуктивності праці працівників та відповідності цих даних системі оплати праці, рівню розвитку інтелектуального капіталу організації.

На другому рівні HR-аналітика спрямована на аналіз ефективності системи управління персоналом в організації, визначення сильних та слабких сторін, аналізу повноти необхідної інформації про персонал організації, пошуку причино наслідкових зв'язків системи управління персоналом та ефективності діяльності організації цілому.

На третьому рівні HR-аналітика забезпечує вироблення управлінських рішень, що дозволять сформувані і реалізувати стратегію управління персоналом у відповідності до стратегії розвитку організації.

Прогнозний аналіз, як рівень HR-аналітики дозволяє на основі моделей розвитку ситуації та із застосуванням спеціальних ІТ інструментів створювати прогнози розвитку організації на основі реалізації управлінських рішень базуючись на конкретному аналізі всебічної характеристики персоналу.

Отже, підсумовуючи доцільно зазначити, що теперішній динамічний розвиток інформаційних технологій надає додаткові інструменти для раціоналізації управління персоналом. Окрім використання спеціалізованих кадрових програм на перше місце виходить діяльність з HR-аналітики, що дозволяє на основі аналізу масиву даних про персонал виробити обґрунтовані управлінські рішення.

#### **Використання джерел**

1. HR-аналітика в українських компаніях: реальність или далеке будущее? URL : <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
2. Джош Берсин. Переворот рынка HR технологий: 10 топ трендов 2018. URL : <https://edwvb.blogspot.com/2017/11/Josh-Bersin-perevorot-rynka-hr-tehnologij-10-top-trendov-2018.html>
3. HR metrics and analytics: use and impact URL : <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA126653499&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&l>

inkaccess=abs&issn=01998986&p=AONE&sw=w

4. Lawler, Edward E., III, et al. "HR metrics and analytics: use and impact. Human Resource Planning, vol. 27, no. 4, Dec. 2004, p. 27+. Accessed 19 Mar. 2020.

**Світлана КРАМАРЧУК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу THEU

**Тетяна КРАМАРЧУК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент» THEU

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ РИЗИКУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Важливим напрямком удосконалення методологічних засад управління конкурентоздатністю підприємства являється формування ефективної системи менеджменту конкурентним ризиком, яка охоплювала би питання визначення можливих для підприємства ризиків, їх передбачення й розроблення заходів мінімізації.

Доцільно виділити п'ять основних властивостей конкурентного ризику, які обумовлюють його сутність й визначають специфіку самих принципів управління:

1. Відносний характер. У контексті прийняття управлінського рішення конкурентний ризик розглядається менеджерами із позиції відносних втрат, які може понести підприємство у процесі конкуренції. Класичне розуміння під ризиком розглядає ймовірність недосягнення запланованих результатів в умовах невизначеності. На томість, дослідження конкурентного ризику передбачає аналіз відносного результату підприємства (чи передумов його досягнення) в середовищі конкурентів. Із позиції конкурентного ризику особливим об'єктом уваги є не стільки можливі відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від планових, скільки можливі їх варіанти у порівнянні з результатами суперників.

2. Відсутність спрямованості на підвищення бажаного результату. Вагомим елементом класичної теорії ризику являється дуалістичний характер проявів ризикової події, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації, що ризикує. При цьому високий ризик, зазвичай, корелює із вагомою віддачею для підприємства [1]. Низький же, навпаки, веде до зниження такої віддачі. Стосовно конкурентних ризиків дана залежність не є очевидною.