

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування HR-аналітики як інструменту виявлення та розвитку
працівників»

Виконала:
студентка групи 401-ЕМ
Хорошева Катерина Олександрівна

Керівник:
Завідувач кафедри менеджменту і логістики,
д.е.н., професор Гришко В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ HR-АНАЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність HR-аналітики та її роль у системі управління персоналом.....	5
1.2. Методичні підходи до формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників.....	12
1.3. Проблеми та перспективи впровадження HR-аналітики на підприємствах України.....	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ НА ТОВ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ТЕХНІЧНОГО ВУГЛЕЦЮ».....	26
2.1. Характеристика діяльності підприємства та системи управління персоналом ТОВ «КЗТВ».....	26
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЗТВ».....	35
2.3. Оцінювання існуючої системи HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників на ТОВ «КЗТВ».....	40
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ HR-АНАЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВИЯВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ТЕХНІЧНОГО ВУГЛЕЦЮ».....	51
3.1. Стратегічні напрями розвитку HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ».....	51
3.2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників ТОВ «КЗТВ».....	61
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Через нинішній стан розвитку економіки та посилення конкуренції ключовим ресурсом підприємства стає персонал, а ефективне управління ним є одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності. Зростання обсягів даних у сфері управління персоналом обумовлює необхідність використання сучасних аналітичних інструментів, серед яких особливе місце займає HR-аналітика, яка дозволяє не лише оцінювати поточний стан кадрового потенціалу, а й виявляти перспективних працівників і при цьому проводити прогнозування їхнього розвитку разом з підвищенням ефективності управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває формування HR-аналітики як інструменту виявлення та розвитку працівників на промислових підприємствах, де ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на результати діяльності. На багатьох українських підприємствах система HR-аналітики перебуває на початковому етапі розвитку, що обумовлює необхідність її вдосконалення.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування HR-аналітики як інструменту виявлення та розвитку працівників на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

визначити сутність HR-аналітики та її роль у системі управління персоналом;

вивчити методичні підходи до формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників;

розкрити проблеми та перспективи впровадження HR-аналітики на підприємствах України;

надати характеристику діяльності підприємства та системи управління персоналом ТОВ «КЗТВ»;

провести діагностику показників фінансово-господарської діяльності ТОВ

«КЗТВ»;

оцінити існуючу систему HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників на ТОВ «КЗТВ»;

визначити стратегічні напрями розвитку HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ»;

запропонувати вдосконалення організаційно-методичного забезпечення HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників ТОВ «КЗТВ».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування HR-аналітики як інструменту виявлення та розвитку працівників підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, статистичні та економічні методи, графічний метод.

Інформаційною базою є наукові праці з управління персоналом, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, а також внутрішні дані та звітність ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні сутності HR-аналітики, систематизації підходів до її формування, визначенні факторів ефективності та розробці рекомендацій щодо її використання для розвитку працівників.

Результати можуть бути використані для вдосконалення управління персоналом, виявлення потенціалу працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Робота складається з 3 розділів, 8 підрозділів, 82 сторінок, 18 таблиць, 17 рисунків, містить 3 додатків та 57 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ HR-АНАЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність HR-аналітики та її роль у системі управління персоналом

Розглядаючи стан розвитку економіки в нинішніх умовах, можна зазначити, що вона функціонує в умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням ролі людського капіталу, ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення для підприємств. Традиційні підходи до роботи з кадрами вже поступово трансформуються у більш аналітично орієнтовані моделі, де ключову роль відіграє саме обробка та інтерпретація даних. В такому контексті формується та активно розвивається HR-аналітика як інструмент підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

HR-аналітика являє собою одну цілісну систему збору, обробки та аналізу даних про персонал. Збір даних робиться з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а також для прогнозування кадрових потреб і мінімізації ризиків, які є пов'язаними із людським фактором. Застосування HR-аналітики дозволяє перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі фактичних даних, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Дослідження сутності HR-аналітики та визначення її ролі у системі управління персоналом є необхідною передумовою для того щоб сформувати сучасну кадрову політику підприємства, орієнтованої на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Коцур А. визначає, що суть HR-аналітики полягає в тому, щоб допомогти керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо людських ресурсів на основі даних, а не на основі інтуїції чи стереотипів. HR-аналітика покликана забезпечувати керівників не тільки релевантною, а й об'єктивною та своєчасною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері

управління персоналом [29]. На відміну від традиційних підходів, що часто базуються на інтуїції, досвіді чи усталених стереотипах, HR-аналітика передбачає використання кількісних і якісних даних для оцінювання кадрових процесів і прогнозування їх розвитку.

Застосування HR-аналітики дає змогу виявляти закономірності у поведінці працівників, оцінювати ефективність HR-процесів, зокрема підбору, адаптації, навчання та утримання персоналу, а також своєчасно реагувати на потенційні ризики, такі як плинність кадрів або зниження продуктивності праці. HR-аналітика виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства. Еволюція HR-аналітики відображає поступовий перехід від простого обліку кадрових показників до використання складних аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. З розвитком інформаційних технологій та зростанням значення людського капіталу змінювалися підходи до аналізу даних про персонал, що зумовило формування сучасної HR-аналітики як стратегічного інструменту управління (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція HR-аналітики

Етап розвитку	Період	Характеристика
Початковий	1990-ті – початок 2000-х	Домінування HR-метрик; використання стандартизованих показників (чисельність, плинність кадрів, фонд оплати праці); виконання переважно облікової та звітної функції
Аналітичний	2000-ні – 2010-ті	Перехід до аналізу даних; використання ВІ-систем; оцінка ефективності HR-процесів; зростання ролі аналітики у прийнятті рішень
Прогностичний	2010-ті – дотепер	Використання прогнозової аналітики; моделювання поведінки персоналу; застосування Big Data та AI; інтеграція HR-аналітики у стратегічне управління

Примітка. Розроблено за джерелами [36]

Наведена таблиця відображає поетапне становлення HR-аналітики. Початковий етап характеризувався використанням базових HR-метрик, що виконували здебільшого облікову функцію. У подальшому відбувся перехід до більш глибокого аналізу даних і оцінювання ефективності HR-процесів.

Сучасний етап розвитку пов'язаний із впровадженням прогностичних моделей та цифрових технологій, що дозволяє використовувати HR-аналітику як інструмент стратегічного управління персоналом.

Костишина Т. А., та інші автори в своєму дослідженні схиляються до думки, що HR-аналітика поєднує підходи менеджменту, економіки, психології та інформаційних технологій, і кожна з цих галузей акцентує увагу на різних аспектах: від технологічного інструменту для збору й обробки даних до стратегічного підходу у прийнятті управлінських рішень [27]. Такий міждисциплінарний характер HR-аналітики зумовлює її комплексність і багатофункціональність, оскільки вона не обмежується лише аналізом числових показників, а передбачає також врахування поведінкових, мотиваційних і соціально-психологічних чинників. Зокрема, менеджмент визначає напрями використання аналітики у процесі управління персоналом, економіка забезпечує оцінювання ефективності використання трудових ресурсів, психологія дозволяє глибше зрозуміти поведінку працівників, а інформаційні технології виступають основою для збору, обробки та візуалізації даних. У результаті інтеграції підходів HR-аналітика стає не лише інструментом підтримки управлінських рішень, а й важливим елементом стратегічного розвитку підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал і формуванню конкурентних переваг організації.

Завгородній А. у своєму дослідженні виявив, що HR-аналітика допомагає підприємствам підвищувати ефективність управління персоналом, знижувати витрати та одночасно зростати задоволеність працівників, за умов комплексного підходу до впровадження аналітичних інструментів [20]. Ефективність HR-аналітики значною мірою залежить не лише від наявності відповідних технологій, а й від рівня їх інтеграції у загальну систему управління підприємством. Важливим є також узгодження аналітичних інструментів із цілями організації, корпоративною культурою та кадровою політикою. Лише за таких умов HR-аналітика здатна забезпечити не тільки оптимізацію витрат на персонал, але й створення сприятливого робочого середовища, що позитивно

впливає на мотивацію, залученість і продуктивність працівників. Результати дослідження Завгородній А. підтверджують, що HR-аналітика є дієвим інструментом досягнення балансу між економічною ефективністю діяльності підприємства та соціальними аспектами управління персоналом [20].

безпалько о. в., грищенко а. в. та опанасенко р. с. підкреслюють, що hr-аналітика є найвищим рівнем hr-технологій, який забезпечує перехід від описового аналізу до прогностичного та прескриптивного управління мотивацією [5]. вона базується на трьох основних типах аналізу (рис. 1.1).

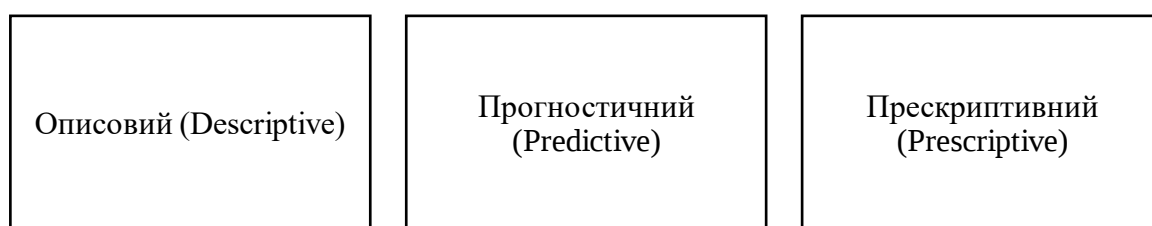


рис. 1.1 основні типи аналізу (розроблено автором на основі [5].)

HR-аналітика є найвищим рівнем розвитку HR-технологій, який забезпечує перехід від простого опису кадрових процесів до їх прогнозування та формування рекомендацій щодо управління персоналом, зокрема мотивацією. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати поточний стан, але й активно впливати на майбутні результати діяльності працівників і організації в цілому.

Описовий аналіз передбачає узагальнення історичних даних про персонал, формування звітів і показників, що дає змогу зрозуміти, що відбулося. Прогностичний аналіз базується на використанні статистичних моделей і алгоритмів для визначення тенденцій та ймовірних сценаріїв розвитку, відповідаючи на питання, що може відбутися. Прескриптивний орієнтований на розробку конкретних рекомендацій щодо управлінських дій, що дозволяє визначити, що потрібно зробити для досягнення бажаних результатів. Поєднання цих трьох типів аналізу забезпечує комплексний підхід до управління персоналом і сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Командровська В. Кривицька Н., Назаренко О. зазначають, що впровадження предиктивної аналітики розширює можливості HR-аналітики через використання алгоритмів машинного навчання та технологій обробки великих даних (Big Data), що дозволяє не лише аналізувати минулі та поточні кадрові процеси, але й будувати обґрунтовані прогнози щодо майбутньої поведінки працівників і розвитку організації [26]. Застосування таких інструментів дає змогу виявляти приховані закономірності у великих масивах даних. Інтеграція технологій машинного навчання і Big Data у HR-аналітику забезпечує перехід до проактивного управління персоналом, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни та формувати стійкі конкурентні переваги.

HR-аналітика швидко стає бажаним доповненням до практики HR. Дані, які регулярно збираються в організації (у тому числі і у відділі кадрів), не мають жодної цінності без узагальнення та аналізу, що робить аналітику кадрів цінним інструментом для вимірюного розуміння, якого раніше не існувало [17]. Завдяки HR-аналітиці підприємства отримують можливість трансформувати розрізнені дані у корисну інформацію, що підтримує прийняття ефективних управлінських рішень, так як вона дозволяє не лише оцінювати поточний стан персоналу, але й виявляти проблемні зони, визначати фактори впливу на результативність працівників і формувати науково обґрунтовану кадрову політику. HR-аналітика перетворюється на важливий інструмент підвищення ефективності діяльності організації та її конкурентоспроможності.

Кірдан О. та Чвертко Л. у своєму дослідженні дійшли висновку, що HR-аналітика є важливим елементом сучасної системи управління кадровим потенціалом підприємства, а її застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити об'єктивність оцінювання персоналу та створити передумови для сталого розвитку підприємства [24]. Використання аналітичних підходів у сфері управління персоналом сприяє підвищенню прозорості HR-процесів, зменшенню впливу суб'єктивних факторів при прийнятті рішень і більш ефективному розподілу ресурсів. HR-аналітика

дозволяє своєчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом, оцінювати ефективність кадрових заходів та адаптувати стратегію розвитку відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Загалом можна визначити, що HR-аналітика – це стратегічний інструмент управління персоналом, який перетворює дані про працівників на цінну інформацію для бізнесу. HR-аналітика дозволяє підприємству не лише оцінювати ефективність роботи персоналу, а й прогнозувати його розвиток, знижувати ризики плинності кадрів та формувати конкурентоспроможну команду [30].

Мета HR-аналітики полягає у системному використанні даних, статистичних методів і сучасних інформаційних технологій для аналізу, оцінювання та прогнозування процесів, пов'язаних з управлінням персоналом. HR-аналітика спрямована на перетворення розрізнених кадрових даних у цінну управлінську інформацію, що забезпечує обґрунтованість прийняття рішень і підвищує ефективність використання людських ресурсів. Вона охоплює широкий спектр напрямів, зокрема аналіз плинності кадрів, продуктивності праці, рівня залученості персоналу, ефективності навчання та розвитку, а також оцінювання витрат на персонал.

HR-аналітика виконує низку завдань, які охоплюють як операційний рівень управління персоналом, так і стратегічний розвиток підприємства, тож розглянемо основні завдання HR-аналітики:

1) Моніторинг кадрових показників – даний процес полягає у відстеженні чисельності персоналу, рівня плинності кадрів, відвідуваності, продуктивності та залученості співробітників.

2) Оцінка ефективності роботи полягає в проведенні глибокого аналізу по виконанню KPI, вивчення поточної результативності команд, а також визначення сильних і слабких сторін працівників.

3) Прогнозування кадрових ризиків передбачає виявлення ймовірності звільнень, проведення реалістичної оцінки ризику втрати ключових співробітників, а також прогнозування потреб у нових кадрах.

4) Формування кадрового резерву та розвиток талантів полягає у визначенні потенціалу співробітників і на базі цих даних продовжувати планування кар'єрних траєкторій та застосовувати підтримку програм навчання та розвитку.

5) Оптимізація HR-процесів базується насамперед на автоматизації обліку, підбору, адаптації та оцінки персоналу, але не менш важливим є і скорочення витрат часу та ресурсів.

6) Мотивація та утримання персоналу складається з стандартного набору, а саме: аналізу факторів задоволеності працівників, розробки програм мотивації, підвищення лояльності та корпоративної культури.

7) Підтримка управлінських рішень передбачає, що керівництву буде надано аналітичні дані для стратегічних рішень щодо структури підприємства, а також системи оплати праці та кадрової політики.

У практичному ж застосуванні HR-аналітика дозволяє підприємству не просто швидко реагувати на зміни ринку праці, а ще й мати змогу будувати проактивну кадрову політику, при цьому забезпечуючи конкурентоспроможність через ефективне управління людським капіталом.

HR-аналітика – це поняття, яке поєднує у собі управління персоналом із сучасними інструментами аналізу даних, але його трактування не є однозначним. З одного боку, HR-аналітика розглядається як ключовий інструмент прозорості HR-процесів, прогнозування ризиків і підтримки стратегічних рішень, а з іншого – критикується за редукаціонізм, надмірну залежність від якості даних та потенційні етичні проблеми. У наукових працях [41], [27], [54] підкреслюється, що HR-аналітика може стати драйвером розвитку людського капіталу, але лише за умови інтеграції якісних даних, збалансованих моделей та врахування соціально-психологічних чинників, тому доцільно зазначити про подвійність поняття: воно є водночас перспективним інструментом і джерелом нових викликів для бізнесу та науки.

1.2. Методичні підходи до формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників

обґрунтовані рішення і вже минули часи, коли управління персоналом було заснованим чисто на інтуїції. Збираючи та аналізуючи дані про різні HR-метрики – від рівня плинності кадрів та ефективності найму до рентабельності інвестицій у навчання та розвиток – організації можуть отримати глибоке розуміння стану своєї робочої сили, а ці дані дозволяють керівникам приймати проактивні рішення, які позитивно впливають на їхніх співробітників та прибуток.

Формування ефективної HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників є одним із пріоритетних завдань сучасної системи управління персоналом. Враховуючи умови посилення конкуренції та зростання ролі людського капіталу, підприємства все більше починають орієнтуватися на використання методичних підходів, які дозволяють не лише оцінювати наявний кадровий потенціал, але й своєчасно виявляти таланти та формувати індивідуальні траєкторії їх розвитку. Методичні підходи до HR-аналітики базуються на поєднанні кількісних і якісних методів збору та обробки даних про працівників, так як це дає можливість комплексно оцінювати їх компетенції, продуктивність, рівень залученості та потенціал до професійного зростання. Особлива увага також приділяється і використанню сучасних цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію аналітичних процесів та підвищують точність отриманих результатів. Дослідження методичних підходів до формування HR-аналітики є необхідною умовою для створення ефективної системи виявлення, розвитку та утримання працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Автори Сидорук І. С., Губарь О. В. та Підкамінний І. М. у своєму дослідженні розглядають роль HR-аналітики у процесах виявлення, оцінювання та розвитку працівників із високим потенціалом до лідерства. Увага акцентується на тому, що аналітика талантів є сучасним інструментом стратегічного управління людським капіталом, який дозволяє підприємствам більш об'єктивно

визначати працівників із лідерським потенціалом та формувати кадровий резерв для управлінських посад. Авторами підкреслюється важливість використання аналітичних даних для оцінювання компетенцій, поведінкових характеристик і рівня залученості персоналу. Також зазначається, що застосування HR-аналітики сприяє підвищенню точності управлінських рішень щодо розвитку талантів, зниженню ризиків помилкового призначення на керівні посади та формуванню персоналізованих програм розвитку лідерських якостей. Окремо наголошується на необхідності інтеграції аналітики талантів у стратегічне управління організацією для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності [44].

Нижче ми розглянемо основні методичні підходи до формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників (рис. 1.2).

Кількісний (метричний) підхід

- Використання числових показників (KPI, продуктивність праці, плинність кадрів, рівень відвідуваності), що дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників.

Якісний підхід

- Аналіз нематеріальних характеристик персоналу, таких як компетентності, мотивація, рівень задоволеності роботою, лідерські якості та потенціал розвитку.

Компетентнісний підхід

- Оцінювання та розвиток ключових компетенцій працівників відповідно до вимог посади та стратегічних цілей підприємства.

Поведенковий підхід

- Аналіз поведінкових моделей працівників, їх залученості, взаємодії в команді та реакцій на управлінські рішення.

Прогностичний підхід

- Статистичні моделі та алгоритми машинного навчання для прогнозування кар'єрного розвитку працівників, ризику звільнення та потенціалу зростання.

Інтегрований підхід

- Поеднує кількісні, якісні та цифрові методи аналізу для формування комплексної картини кадрового потенціалу підприємства.

Цифровий (data-driven) підхід

- Використання Big Data, HR-систем та аналітичних платформ для автоматизованого збору, обробки та візуалізації даних про персонал.

Рис. 1.2 Основні методичні підходи до формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників (розроблено автором на основі [44], [39], [15], [3])

HR-аналітика постає як стратегічний інструмент, що поєднує традиційні методи оцінювання з цифровими технологіями, забезпечуючи підприємству можливість своєчасно виявляти таланти, прогнозувати їх розвиток та формувати конкурентоспроможну команду. У межах формування HR-аналітики важливе місце займають кількісний та якісний підходи, які дозволяють комплексно оцінювати персонал і забезпечують глибше розуміння кадрових процесів.

Кількісний підхід ґрунтується на використанні числових показників і статистичних даних для оцінювання діяльності працівників. До таких показників відносять такі як: продуктивність праці, рівень плинності кадрів, показники відвідуваності, витрати на персонал, ефективність навчання тощо. Основною перевагою кількісного підходу є його об'єктивність, а також великою перевагою є можливість порівняння результатів у динаміці та прийняття рішень на основі чітких вимірюваних критеріїв. Такий підхід має обмеження, оскільки не завжди враховує поведінкові та мотиваційні аспекти діяльності працівників. Впровадження цифрових HR-технологій допомагає подолати проблеми, забезпечуючи системний та кількісний підхід до управління персоналом [4].

Якісний підхід, на відміну від кількісного, зосереджується на аналізі нематеріальних характеристик персоналу та передбачає оцінювання компетенцій, рівня мотивації, задоволеності працівників, їх лідерських якостей, здатності до розвитку та взаємодії в колективі. Для цього використовуються такі методи, як: опитування, інтерв'ю, оцінювання 360 градусів, експертні оцінки. Перевагою якісного підходу є можливість глибшого розуміння поведінки працівників, однак він може містити певний рівень суб'єктивності. Ефективна HR-аналітика передбачає поєднання кількісного та якісного підходів, що дозволяє отримати повну та всебічну оцінку персоналу, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити ефективний розвиток працівників [54].

У системі HR-аналітики важливу роль відіграють також компетентнісний, поведінковий та прогностичний підходи, які дозволяють більш глибоко оцінювати потенціал працівників і формувати ефективні напрями їх розвитку. Компетентнісний підхід передбачає оцінювання працівників на основі

сукупності їх знань, навичок, умінь і особистісних характеристик, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків. Компетентнісний підхід – одна з найважливіших інновацій у HR-менеджменті, у межах цього підходу формуються моделі компетенцій, що відповідають вимогам конкретних посад і стратегічним цілям підприємства, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, визначати потреби у навчанні та розвитку, а також формувати кадровий резерв [51].

Поведінковий підхід зосереджується на аналізі поведінки працівників у робочому середовищі, їх взаємодії в колективі, рівні залученості, мотивації та реакціях на управлінські рішення. Він дає змогу оцінити не лише результати діяльності, але й способи їх досягнення, що є важливим для формування ефективних команд і розвитку корпоративної культури [37].

Прогностичний підхід базується на використанні статистичних методів, моделей і алгоритмів машинного навчання для прогнозування майбутніх змін у сфері управління персоналом. Прогностичний підхід дозволяє передбачати ризики плинності кадрів, оцінювати потенціал кар'єрного зростання працівників, прогнозувати їх продуктивність та ефективність HR-заходів, що забезпечує можливість переходу до проактивного управління персоналом і підвищує якість стратегічного планування [52]. Поєднання цих підходів сприяє формуванню комплексної системи HR-аналітики, орієнтованої на ефективне виявлення, оцінювання та розвиток працівників.

У сучасній HR-аналітиці важливе значення мають інтегрований та цифровий (data-driven) підходи, які забезпечують цілісність аналізу та ефективність використання даних у процесі управління персоналом. Інтегрований підхід передбачає поєднання різних методів і джерел даних для комплексного оцінювання персоналу, він об'єднує кількісні та якісні показники, компетентнісні моделі, поведінкові характеристики та результати діяльності працівників. Такий підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про кадровий потенціал підприємства, врахувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, а також підвищити точність і обґрунтованість управлінських рішень [53].

Цифровий (data-driven) підхід ґрунтується на активному використанні сучасних інформаційних технологій, аналітичних платформ і великих масивів даних (Big Data), він передбачає автоматизований збір, обробку та візуалізацію інформації про персонал із використанням HRM-систем, BI-інструментів і алгоритмів машинного навчання [50]. Основною перевагою цього підходу є можливість оперативного отримання аналітичних результатів, виявлення прихованих закономірностей і переходу до прийняття рішень на основі даних.

HR-аналітика включає збір широкого спектру даних, включаючи демографічні дані співробітників, показники ефективності, записи про відвідуваність, історію навчання, опитування щодо залученості тощо. Ці дані можна отримати з різних систем, таких як HRIS (Інформаційна система управління персоналом), бази даних щодо заробітної плати, інструменти управління ефективністю та опитування. Після збору даних вони обробляються та аналізуються за допомогою різних аналітичних методів, включаючи статистичний аналіз, машинне навчання та візуалізацію даних.

HR-аналітика може надати цінну інформацію про ефективність роботи співробітників, рівень плинності кадрів, ефективність найму, залученість співробітників, потреби в навчанні тощо. Аналітика може значно допомогти фахівцям з управління персоналом та бізнес-лідерам приймати рішення на основі даних для покращення управління робочою силою та ефективності організації. HR-аналітика дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо різних аспектів, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як стратегії найму, навчальні програми, ініціативи щодо залучення співробітників, планування наступництва тощо.

Формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників є цілеспрямованим процесом створення системи збору, обробки та інтерпретації даних про персонал з метою розкриття їх потенціалу та забезпечення ефективного професійного зростання. Такий процес передбачає не лише аналіз поточних результатів діяльності працівників, але й оцінювання їхніх компетенцій, мотивації, поведінкових характеристик і здатності до розвитку.

Основні напрями роботи HR-аналітики щодо працівників можна узагальнити як комплекс завдань, спрямованих на оцінку, розвиток і утримання людського капіталу, так як вона дозволяє аналізувати освітньо-кваліфікаційний рівень співробітників, а також їхні знання, уміння та навички, при цьому визначаючи ще й професійний потенціал і компетентності. Важливим напрямом також слід відзначити дослідження мотивації, цінностей та корпоративної культури, що формує соціально-психологічний аспект кадрового потенціалу. Також HR-аналітика охоплює адаптаційні характеристики, а саме здатність працівників до змін і розвитку, інноваційні можливості щодо генерації нових ідей, а також організаційні аспекти, пов'язані з ефективністю управління та взаємодії в колективі.

Ключовим етапом є визначення цілей HR-аналітики, зокрема виявлення високопотенційних працівників, формування кадрового резерву, підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу. На цій основі здійснюється відбір відповідних показників і методів аналізу, що можуть включати як кількісні (продуктивність, результати оцінювання), так і якісні (компетенції, рівень залученості) характеристики.

Важливою складовою є використання сучасних цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати аналітичні процеси, інтегрувати дані з різних джерел і застосовувати прогностичні моделі для оцінювання потенціалу працівників, що забезпечує можливість своєчасного виявлення талантів, прогнозування їх кар'єрного розвитку та формування індивідуальних програм навчання. Формування HR-аналітики виступає основою для створення ефективної системи розвитку персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню залученості працівників і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Процес HR-аналітики відбувається як послідовність визначених етапів, що перетворюють дані про працівників на управлінські рішення. Спершу здійснюється збір інформації з різних джерел, таких як: HR-систем, опитувань, KPI, даних про продуктивність і залученість. Далі йде обробка та інтеграція даних, коли інформація вже очищується, структурується та поєднується у одну

єдину базу. Наступний крок полягає в аналітичному розрахунку і моделюванні, що включає статистичний аналіз, прогнозування ризиків, оцінку компетенцій та поведінкових моделей. Потім результати подаються у вигляді візуалізацій, звітів та інфографіки, які роблять дані зрозумілими для керівництва. Завершальний етап полягає у прийнятті управлінських рішень, коли аналітика використовується для оптимізації структури персоналу, розробки програм мотивації, планування навчання та розвитку, а також формування кадрової політики. Загалом, HR-аналітика виступає як циклічний процес: від збору даних до їх інтерпретації й застосування у стратегії управління людським капіталом.

1.3. Проблеми та перспективи впровадження HR-аналітики на підприємствах України

HR-аналітика, також відома як аналітика персоналу, змінює те, як компанії залучають, керують та утримують працівників. Компанії можуть використовувати аналітику на основі даних для прийняття кращих рішень щодо найму, підвищення задоволеності співробітників та покращення загальної продуктивності. У сучасному конкурентному середовищі фахівці з управління персоналом та бізнес-лідери повинні розуміти HR-аналітику. Сьогодні організації стикаються зі зростаючим тиском щодо залучення потрібних талантів, утримання кваліфікованих співробітників та побудови сильних, підкріплених даними HR-стратегій. HR-аналітика допомагає подолати розрив між HR-практиками та бізнес-цілями, що дозволяє компаніям об'єктивно оцінити ефективність роботи співробітників, узгодити HR-стратегії з цілями компанії, а також прогнозувати майбутні тенденції робочої сили, зменшивши ризики, пов'язані з невдалим наймом або поганим утриманням персоналу.

У сучасних умовах трансформації економіки України та посилення конкуренції на ринку праці впровадження HR-аналітики набуває особливої актуальності, так як підприємства все частіше усвідомлюють необхідність переходу до data-driven управління персоналом, що дозволяє підвищити

обґрунтованість рішень і ефективність використання людського капіталу. Що ж до процесу впровадження HR-аналітики в українських компаніях, то необхідно зауважити, що він супроводжується низкою труднощів, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Недостатня інтеграція HR-аналітики в управлінські процеси, низький рівень цифрової грамотності персоналу та відсутність єдиної методології оцінювання кадрових ризиків гальмують розвиток аналітичної культури управління в українських організаціях [38].

Серед основних проблем варто виокремити недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, обмеженість якісних даних про персонал, низький рівень аналітичної культури в організаціях, а також дефіцит фахівців, здатних працювати з аналітичними інструментами. Значним бар'єром виступає опір змінам з боку управлінського персоналу, а також відсутність чіткого розуміння стратегічної цінності HR-аналітики, але, незважаючи на існуючі проблеми, впровадження HR-аналітики відкриває значні перспективи для розвитку підприємств України. Використання сучасних технологій, таких як от Big Data, штучний інтелект чи автоматизовані HRM-системи, створює можливості для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку талантів і формування конкурентних переваг.

Процес HR-аналітики охоплює збір даних про персонал, їх обробку, аналіз, інтерпретацію результатів і прийняття на їх основі управлінських рішень, тоді як впровадження HR-аналітики в Україні стримується недостатнім рівнем цифровізації, браком якісних даних і дефіцитом фахівців, які володіють аналітичними навичками. Незважаючи на це, подальший розвиток цифрових технологій, автоматизація HR-процесів та поширення культури управління на основі даних створюють значні перспективи для підвищення ефективності роботи з персоналом та розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Впровадження HR-аналітики на підприємствах України є важливим кроком до підвищення ефективності управління персоналом, однак цей процес супроводжується рядом суттєвих труднощів. Незважаючи на зростання інтересу до data-driven підходів, багато організацій стикаються з бар'єрами, які

уповільнюють або ускладнюють інтеграцію аналітичних інструментів у HR-практику (рис. 1.3).

Недостатній рівень цифровізації

- Відсутність сучасних HRM-систем і автоматизованих платформ для збору та обробки даних

Низька якість і фрагментованість даних

- Дані про персонал часто є неповними, неструктурованими або зберігаються у різних джерелах

Дефіцит кваліфікованих фахівців

- Нестача спеціалістів, які володіють навичками аналізу даних і HR-аналітики

Відсутність аналітичної культури

- Управлінські рішення часто приймаються на основі досвіду та інтуїції, а не даних

Опір змінам

- Небажання керівництва або працівників впроваджувати нові підходи та технології

Обмежені фінансові ресурси

- Недостатнє фінансування впровадження аналітичних систем і навчання персоналу

Недостатня інтеграція HR-аналітики у стратегію підприємства

- Відсутність чіткого розуміння її ролі у досягненні стратегічних цілей

Рис. 1.3 Основні проблеми впровадження HR-аналітики на підприємствах України (розроблено автором на основі [41], [28], [46])

Впровадження HR-аналітики на підприємствах України стримується комплексом організаційних, технологічних та кадрових проблем, а їхнє подолання потребує системного підходу, що передбачає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня компетенцій персоналу та формування культури управління на основі даних. Лише за таких умов HR-аналітика зможе повною мірою реалізувати свій потенціал як ефективного інструменту управління персоналом.

HR-аналітика може принести величезні переваги організаціям, які впроваджують її продумано. Пошук та наймання потрібних людей є одним із найскладніших питань для фахівців з управління персоналом. HR-аналітика дозволяє рекрутерам використовувати дані з попередніх наймів, заявок на роботу та записів про ефективність роботи, щоб визначити, які кандидати мають

найбільші шанси на успіх. Наприклад, перегляд даних високопродуктивних співробітників може допомогти командам відділу кадрів зрозуміти, які якості, досвід чи риси відрізняють їх, а потім орієнтуватися на подібних кандидатів у майбутньому, що призводить до найму якісніших працівників, швидших циклів рекрутингу та зниження витрат на найм. Використання Big Data для проведення якісної HR-аналітики дає змогу оптимізувати процес прийняття управлінських рішень на основі ґрунтовного аналізу управління людськими ресурсами [25].

Плинність кадрів є дороговартісною та деструктивною, тож HR-аналітика дозволяє організаціям відстежувати задоволеність співробітників, показники залученості та показники ефективності, щоб виявляти закономірності, що призводять до високої плинності кадрів. Розуміючи, чому люди звільняються, відділ кадрів може вживати превентивних заходів, таких як покращення методів управління, переосмислення посадових обов'язків або збільшення пільг, щоб підтримувати задоволення та лояльність співробітників.

HR-аналітика стосується людей, а не лише цифр. Компанії можуть використовувати аналітику для отримання інформації з відгуків співробітників, опитувань та даних про їхню ефективність, щоб визначити області, що впливають на моральний дух та задоволеність. Коли команди відділів кадрів використовують ці дані, вони можуть суттєво покращити культуру на робочому місці, програми навчання та залучення. HR-аналітика може також допомогти компаніям точно визначити, де існує дефіцит кваліфікованих кадрів. Наприклад, порівнюючи можливості співробітників з вимогами до роботи, організації можуть визначити, які відділи або посади потребують підвищення кваліфікації або навчання, що дозволяє відділу кадрів планувати програми навчання та розвитку, які усувають ці прогалини, забезпечуючи конкурентоспроможність робочої сили та її готовність до майбутнього.

Коли компанії використовують дані, щоб зрозуміти, як найкраще працюють співробітники, вони можуть оптимізувати продуктивність загалом. HR-аналітика надає уявлення про такі фактори, як співпраця в команді, баланс робочого навантаження та тенденції продуктивності. Діючи на основі цих знань, керівники

відділів кадрів можуть оптимізувати операції, зменшити неефективність та підвищити загальну продуктивність.

Узагальнимо переваги впровадження HR-аналітики (рис.1.4):

Покращення процесу підбору персоналу	Зниження плинності кадрів	Підвищення рівня задоволеності та залученості працівників	Виявлення дефіциту компетенцій
Оптимізація продуктивності праці	Підтримка обґрунтованих управлінських рішень	Покращення процесу підбору персоналу	Зниження плинності кадрів
Підвищення рівня задоволеності та залученості працівників	Виявлення дефіциту компетенцій	Оптимізація продуктивності праці	Підтримка обґрунтованих управлінських рішень

Рис. 1.4 Переваги впровадження HR-аналітики [2], [23], [10]

Впровадження HR-аналітики створює вагомі переваги для підприємства, охоплюючи ключові аспекти управління персоналом від підбору кадрів до підвищення їх продуктивності та розвитку. Використання даних дозволяє не лише підвищити ефективність окремих HR-процесів, але й забезпечити більш глибоке розуміння потреб працівників і факторів, що впливають на їх результативність. Узагальнюючи, можна стверджувати, що HR-аналітика сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної системи управління персоналом, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Розвиток HR-аналітики на підприємствах України має значний потенціал у контексті цифрової трансформації економіки та зростання ролі людського капіталу. У найближчій перспективі очікується поступовий перехід компаній від традиційних методів управління персоналом до data-driven підходів, що базуються на використанні аналітичних систем, великих даних та штучного інтелекту. Однією з ключових перспектив є широке впровадження цифрових HRM-систем, які забезпечують автоматизований збір і аналіз даних про

працівників у режимі реального часу, що в свою чергу дозволить підвищити швидкість і точність управлінських рішень, а також зменшити вплив людського фактора.

Перспективи впровадження HR-аналітики на підприємствах України пов'язані насамперед з наступними напрямками (рис.1. 5):

Підвищення якості підбору персоналу завдяки використанню даних для оцінювання кандидатів та прогнозування їхньої успішності.

Зниження плинності кадрів через своєчасне виявлення факторів, що впливають на звільнення працівників.

Розвиток кадрового потенціалу шляхом визначення потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації та професійному розвитку.

Формування кадрового резерву на основі оцінювання компетенцій, результативності та потенціалу працівників.

Підвищення продуктивності праці завдяки виявленню чинників, що впливають на ефективність роботи персоналу.

Автоматизація HR-процесів через впровадження цифрових HRM-систем, технологій Big Data та штучного інтелекту.

Підвищення обґрунтованості управлінських рішень за рахунок використання достовірних даних і прогнозних моделей.

Посилення конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективнішого використання людського капіталу.

Рис. 1.5 Основні перспективи впровадження HR-аналітики на підприємствах України (розроблено автором на основі [28], [41], [46])

Перспективи впровадження HR-аналітики в Україні пов'язані з підвищенням ефективності управління персоналом на всіх етапах його розвитку. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на кадрові виклики, покращувати якість управлінських рішень та створювати умови для сталого розвитку організації в умовах цифрової трансформації економіки. Важливим напрямом розвитку є використання предиктивної та прескриптивної аналітики, що дасть змогу прогнозувати поведінку персоналу, оцінювати ризики плинності кадрів та формувати

рекомендації щодо розвитку працівників і оптимізації HR-процесів. Також досить перспективним є розвиток аналітики талантів і персоналізованого навчання, що дозволить більш ефективно виявляти потенціал працівників і формувати індивідуальні траєкторії їх професійного розвитку. Очікується зростання аналітичної культури в організаціях, коли управлінські рішення будуть все більше ґрунтуватися на даних, а не на інтуїції, що підвищить об'єктивність і ефективність управління персоналом. Впровадження HR-аналітики в Україні має стратегічні перспективи, пов'язані з підвищенням ефективності управління людськими ресурсами, розвитком цифрових технологій та формуванням конкурентоспроможних підприємств.

Висновки до розділу 1

1. HR-аналітика є сучасним інструментом управління персоналом, що базується на зборі, обробці та інтерпретації кадрових даних з метою підвищення ефективності управлінських рішень, а її сутність полягає у переході від інтуїтивного підходу до доказового управління, що забезпечує більш об'єктивну оцінку персоналу та оптимізацію HR-процесів. У системі управління персоналом HR-аналітика відіграє стратегічну роль, оскільки дозволяє не лише аналізувати поточний стан трудових ресурсів, але й прогнозувати майбутні тенденції, виявляти ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Методичні підходи до формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників базуються на комплексному поєднанні кількісних, якісних, компетентнісних, поведінкових, прогностичних, інтегрованих і цифрових підходів, а їх узгоджене використання дозволяє отримати всебічну інформацію про персонал, оцінити не лише результати діяльності працівників, але й їх потенціал, мотивацію та перспективи розвитку. Формування HR-аналітики є важливою передумовою створення ефективної системи розвитку працівників, що забезпечує підвищення їх продуктивності, зміцнення кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Впровадження HR-аналітики на підприємствах України характеризується поєднанням існуючих труднощів і значних перспектив розвитку. До основних проблем належать недостатній рівень цифрової зрілості компаній, обмежена якість і доступність кадрових даних, нестача фахівців з аналітичними компетенціями та повільне формування культури прийняття рішень на основі даних. Подальший розвиток HR-аналітики відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління персоналом. Використання сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ і інструментів штучного інтелекту сприятиме більш точному прогнозуванню кадрових процесів, розвитку працівників і посиленню конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ НА ТОВ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ТЕХНІЧНОГО ВУГЛЕЦЮ»

2.1. Характеристика діяльності підприємства та системи управління персоналом

ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» – підприємство хімічної промисловості, що спеціалізується на виробництві технічного вуглецю (сажі), який використовується у шинній, гумотехнічній, пластмасовій та інших галузях промисловості. Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 20.13 «Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин».

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, тобто це свідчить про приватну форму власності та наявність статутного капіталу, який розподілено між учасниками товариства. ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» зареєстроване у місті Кременчук Полтавської області та станом на сьогодні є одним із провідних виробників технічного вуглецю в Україні. Основна діяльність підприємства є пов'язаною з виробництвом вуглецевих матеріалів для промислового використання. Крім основного виробництва, підприємство також ще здійснює ремонт і монтаж промислового обладнання, виробництво електроенергії та постачання пари й гарячої води.

Організаційна структура ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» (додаток А) є лінійно-функціональною, оскільки управління підприємством здійснюється через чітку систему підпорядкування та розподіл функціональних обов'язків між керівниками і структурними підрозділами. Наявний тип організаційної структури забезпечує централізоване управління, спеціалізацію працівників та ефективний контроль за виробничими процесами. Найвищим органом управління підприємства є Загальні збори учасників, які і визначають

основні напрями діяльності товариства, приймаючи стратегічні рішення та контролюючи результати діяльності підприємства. Контрольні функції покладено на Наглядову раду до складу якої входять: голова, заступник голови та члени ради. Її діяльність спрямована на координацію роботи дирекції та забезпечення дотримання інтересів учасників товариства. Окремо функціонує Ревізійна комісія, яка здійснює фінансовий контроль та перевірку господарської діяльності досліджуваного нами підприємства.

Виконавчим органом підприємства є дирекція та директор, які організовують поточну діяльність заводу та координують роботу всіх структурних підрозділів. До складу керівництва входять: головний бухгалтер, перший заступник директора – головний інженер, заступники директора з якості, комерційних питань, безпеки та персоналу.

Виробнича структура ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» охоплює основні та допоміжні підрозділи. До основних виробничих підрозділів належать цех виробництва технічного вуглецю, цех підготовки сировини, ремонтно-механічний, транспортний та енергосиловий цехи. Допоміжні функції забезпечують бухгалтерія, служба головного метролога, конструкторський відділ, електротехнічна лабораторія, заводська хімічна лабораторія, сектор якості, відділи збуту та постачання, служба управління персоналом, підрозділ охорони праці та інші служби.

Перевагами даної організаційної структури є чіткий розподіл повноважень, високий рівень спеціалізації працівників, ефективний контроль за виробничими процесами та можливість оперативного прийняття управлінських рішень. Наявність окремих служб контролю якості, охорони праці та екологічного контролю сприяє дотриманню стандартів безпеки та якості продукції. Організаційна структура також має і певні недоліки, зокрема значну кількість рівнів управління, що може ускладнювати процес комунікації між підрозділами та уповільнювати прийняття окремих рішень, а централізація управління може призводити до перевантаження керівництва великою кількістю функцій. Загалом організаційна структура ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю»

відповідає специфіці великого промислового підприємства хімічної галузі та забезпечує належне функціонування виробничих, управлінських і допоміжних процесів.

Основною продукцією ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є технічний вуглець (сажа) – це високодисперсний вуглецевий матеріал, який широко використовується у промисловому виробництві. Підприємство спеціалізується на випуску різних марок технічного вуглецю, які застосовуються у шинній, гумотехнічній, кабельній, лакофарбовій та пластмасовій промисловості. Важливим є те, що продукція заводу відповідає вимогам державних та міжнародних стандартів якості, що забезпечує її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. До основних видів продукції підприємства належать (рис. 2.1):

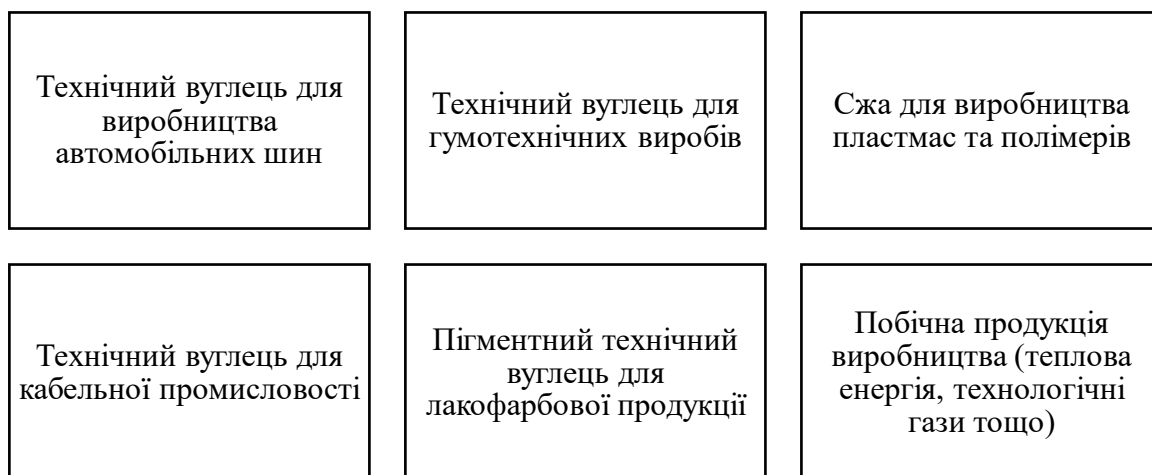


Рис. 2.1 Основні види продукції ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» (розроблено автором)

Технічний вуглець використовується як підсилюючий наповнювач, який підвищує міцність, зносостійкість, еластичність та довговічність гумових виробів. Найбільше значення продукція підприємства має для шинної промисловості, де технічний вуглець є одним із основних компонентів у виробництві шин для легкових та вантажних автомобілів. Продукція ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» має важливе значення для

багатьох галузей промисловості та характеризується широкою сферою застосування, високими якісними показниками й стабільним попитом на ринку. Спеціалізація підприємства на виробництві технічного вуглецю забезпечує його вагоме місце серед підприємств хімічної промисловості України.

Ринки збуту ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» формуються переважно за рахунок підприємств шинної, гумотехнічної, кабельної, хімічної та пластмасової промисловості. Основним напрямом реалізації продукції є забезпечення виробників автомобільних шин та гумових виробів технічним вуглецем, який використовується як підсилюючий наповнювач. Підприємство реалізує продукцію як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках, що сприяє розширенню обсягів продажу та підвищенню конкурентоспроможності.

Серед основних ринків збуту продукції підприємства можна виділити (рис. 2.2):

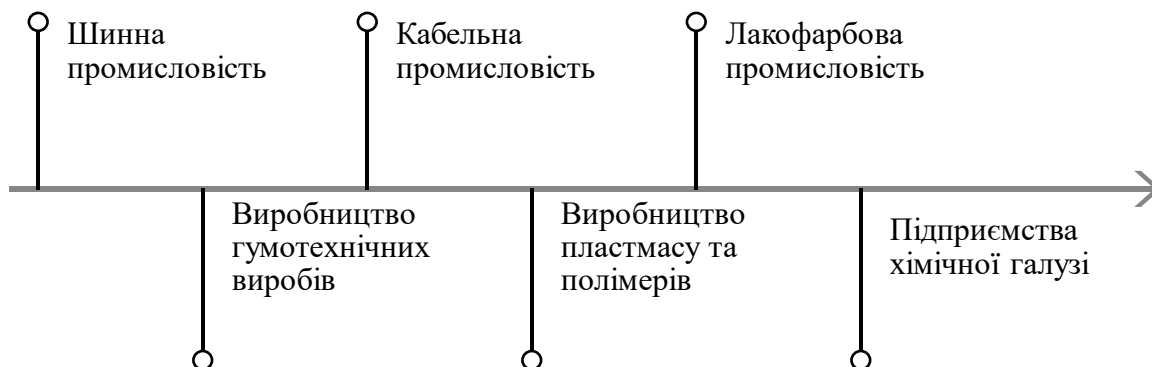


Рис. 2.2 Основні ринки збуту продукції ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» (розроблено автором)

Ринки збуту ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» мають диверсифіковану структуру, охоплюючи ключові галузі промисловості – шинну, гумотехнічну, кабельну, хімічну, пластмасову та лакофарбову. Основним напрямом реалізації є забезпечення виробників автомобільних шин та гумових виробів технічним вуглецем як стратегічним наповнювачем. Поєднання

внутрішнього та зовнішнього ринків збуту дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільний попит, а й розширювати географію продажів, що підвищує його конкурентоспроможність та зміцнює позиції на міжнародному ринку. Основними споживачами продукції є великі промислові підприємства, що використовують технічний вуглець у виробничому процесі. Для забезпечення безперервного виробництва завод співпрацює з постачальниками сировини, енергоресурсів, технологічного обладнання та транспортних послуг.

Нижче розглянемо основних споживачів та постачальників досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні споживачі та постачальники ТОВ «Кременчуцький завод
технічного вуглецю»**

Категорія	Найменування підприємства	Характер співпраці	Продукція / ресурси
Споживач	ПрАТ «Росава»	Використання технічного вуглецю у виробництві шин	Технічний вуглець
Споживач	Підприємства гумотехнічної промисловості України	Виробництво гумових виробів	Технічний вуглець
Споживач	Кабельні заводи	Використання у виробництві кабельної продукції	Сажа для полімерів
Споживач	Підприємства лакофарбової галузі	Виробництво фарб і покриттів	Пігментний технічний вуглець
Споживач	Іноземні промислові компанії	Експорт продукції	Технічний вуглець різних марок
Постачальник	Нафтопереробні підприємства	Постачання сировини	Важкі нафтові залишки, пічне паливо
Постачальник	Енергетичні компанії	Забезпечення енергоресурсами	Електроенергія, газ
Постачальник	Машинобудівні підприємства	Постачання обладнання та запчастин	Промислове обладнання
Постачальник	Транспортно-логістичні компанії	Організація перевезень	Транспортні послуги
Постачальник	Хімічні підприємства	Постачання допоміжних матеріалів	Реагенти, технічні матеріали

Примітка. Розроблено автором

ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» має роками чітко сформовану систему збуту та стабільні господарські зв'язки з підприємствами різних галузей промисловості. Основними споживачами продукції є підприємства шинної та гумотехнічної промисловості, так як саме на них і орієнтується досліджуване підприємство. Постачальники забезпечують підприємство не лише необхідною сировиною, а ще й енергоресурсами та обладнанням. Наявність широкого кола партнерів сприяє стабільності виробничої діяльності та зміцненню позицій підприємства на ринку.

ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» слід розглядати як складну відкриту виробничо-економічну систему, у межах якої всі структурні елементи взаємодіють між собою для досягнення спільної мети, а саме забезпечення ефективного виробництва та реалізації технічного вуглецю. Підприємство об'єднує в собі різні основні та допоміжні підрозділи, такі як: виробничі, управлінські, фінансові та кадрові. Діяльність підрозділів є взаємозалежною та спрямованою на підтримання безперервного виробничого процесу.

Об'єкт і суб'єкт управління займають важливе місце у системі управління підприємством. Об'єктом управління виступає виробничо-господарська діяльність підприємства, що включає процеси виробництва продукції, використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, забезпечення якості продукції, постачання сировини, збут готової продукції та організацію роботи структурних підрозділів. До об'єкта управління належать також виробничі цехи, лабораторії, транспортні та енергетичні служби, відділи постачання, збуту, охорони праці та управління персоналом.

Суб'єктом управління виступає керівництво підприємства, яке здійснює планування, організацію, координацію та контроль діяльності всіх підрозділів. Управлінські функції реалізуються через Загальні збори учасників, Наглядову раду, дирекцію, директора підприємства, головного бухгалтера, головного інженера та заступників директора за окремими напрямками діяльності. Саме вони формують стратегічні цілі підприємства, приймають управлінські рішення,

координують діяльність структурних підрозділів і забезпечують контроль за виконанням поставлених завдань.

Взаємодія складових системи управління здійснюється через систему вертикальних і горизонтальних зв'язків. Вертикальні зв'язки забезпечують підпорядкованість працівників та структурних підрозділів керівництву підприємства, передачу управлінських рішень і контроль за їх виконанням. Горизонтальні зв'язки виникають між окремими підрозділами у процесі спільного виконання виробничих та управлінських функцій. Наприклад, виробничі цехи взаємодіють із відділом постачання щодо забезпечення сировиною, із лабораторіями щодо контролю якості продукції, а з відділом збуту – щодо виконання замовлень споживачів.

Підприємство функціонує у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, яке значною мірою впливає на результати його діяльності. Основними елементами зовнішнього середовища є постачальники сировини та енергоресурсів, споживачі продукції, конкуренти, державні органи, фінансові установи, транспортно-логістичні компанії та міжнародні ринки. На діяльність підприємства впливають економічна ситуація в країні, рівень попиту на продукцію хімічної промисловості, зміни цін на енергоносії та сировину, екологічні вимоги, податкове законодавство та державне регулювання промисловості.

ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є досить великим промисловим підприємством хімічної галузі, а його діяльність базується на ефективній системі управління з взаємодією структурних підрозділів та співпраці з пов'язаними сторонами. Підприємство функціонує як відкрита виробничо-економічна система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем через постачальників, споживачів, фінансові установи, органи державної влади та інші підприємства. Особливе значення для діяльності підприємства мають пов'язані сторони, з якими здійснюються фінансово-господарські операції. Такі операції включають реалізацію продукції, закупівлю товарів і послуг, орендні операції, надання та повернення поворотної фінансової

допомоги, а також отримання дивідендів. Значна кількість операцій із пов'язаними підприємствами свідчить про тісну інтеграцію ТОВ «КЗТВ» у корпоративну структуру та активну взаємодію із суб'єктами спільного контролю (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності та взаємодії з пов'язаними сторонами
ТОВ «КЗТВ»

Показник	2023 рік	2024 рік	Характеристика змін
Реалізація продукції пов'язаним сторонам, тис. грн	-	552687,6	Значне зростання обсягів реалізації
Закупки у пов'язаних сторін, тис. грн	251034,5	-	Закупівельна діяльність у межах корпоративних зв'язків
Послуги отримані, тис. грн	2040664,2	646372,4	Скорочення обсягів отриманих послуг
Орендні та суборендні операції, тис. грн	112 816,4	134299,7	Зростання орендних операцій
Отримана поворотна фінансова допомога, тис. грн	414750,0	-	Підтримка ліквідності підприємства
Повернута фінансова допомога, тис. грн	785 400,0	270750,0	Часткове скорочення боргових зобов'язань
Дивіденди до отримання, тис. грн	1355,0	10165,0	Зростання доходів від інвестицій
Виплати управлінському персоналу, тис. грн	4956,3	9586,4	Зростання витрат на управління
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	378	366	Незначне скорочення чисельності
Фонд оплати праці, тис. грн	90310,1	151158,9	Суттєве збільшення витрат на оплату праці

Примітка. Розраховано автором

Діяльність ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» характеризується активною взаємодією з пов'язаними сторонами, що забезпечує стабільність фінансово-господарських процесів та підтримує виробничу діяльність підприємства. Значний обсяг операцій із підприємствами спільного контролю свідчить про високий рівень корпоративної інтеграції. Підприємство приділяє увагу кадровому забезпеченню та підвищенню рівня оплати праці персоналу, а система управління ТОВ «КЗТВ» забезпечує координацію виробничих, фінансових та адміністративних процесів, що сприяє підтриманню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЗТВ»

У 2024 році капітал ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» характеризувався позитивною динамікою та зростанням ефективності його використання. Середня вартість сукупного капіталу підприємства у 2024 році становила 1026928,5 тис. грн, що на 31,5% більше порівняно з 2023 роком, що і вказує на розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів активів та зміцнення фінансового потенціалу. Середня вартість власного капіталу у 2024 році досягла 709499 тис. грн, що на 15,7 % перевищує показник 2023 року (рис. 2.3).

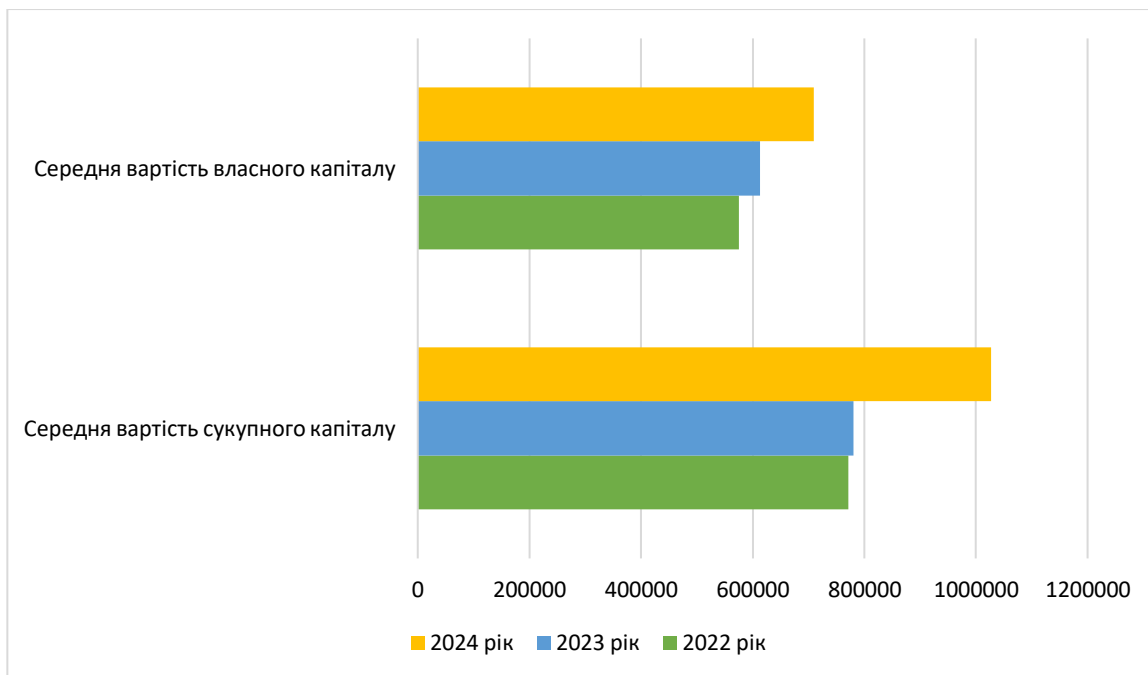


Рис. 2.3 Капітал ТОВ «КЗТВ» за 2022-2024 рр. (розроблено автором)

Зростання власного капіталу є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства та збільшення внутрішніх джерел фінансування діяльності. У 2024 році ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» суттєво зміцнило свій капітал та підвищило ефективність його використання.

У 2024 році ресурси ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» характеризувалися зростанням їх вартості та підвищенням ефективності використання порівняно з попередніми роками. Аналіз показує, що підприємство нарощувало виробничий потенціал, збільшувало обсяги оборотних активів та покращувало технічний стан основних засобів.

Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році становила на 24,1% більше порівняно з 2023 роком, так як відбулося оновлення матеріально-технічної бази підприємства та збільшення обсягів виробничих ресурсів (рис.2.4).

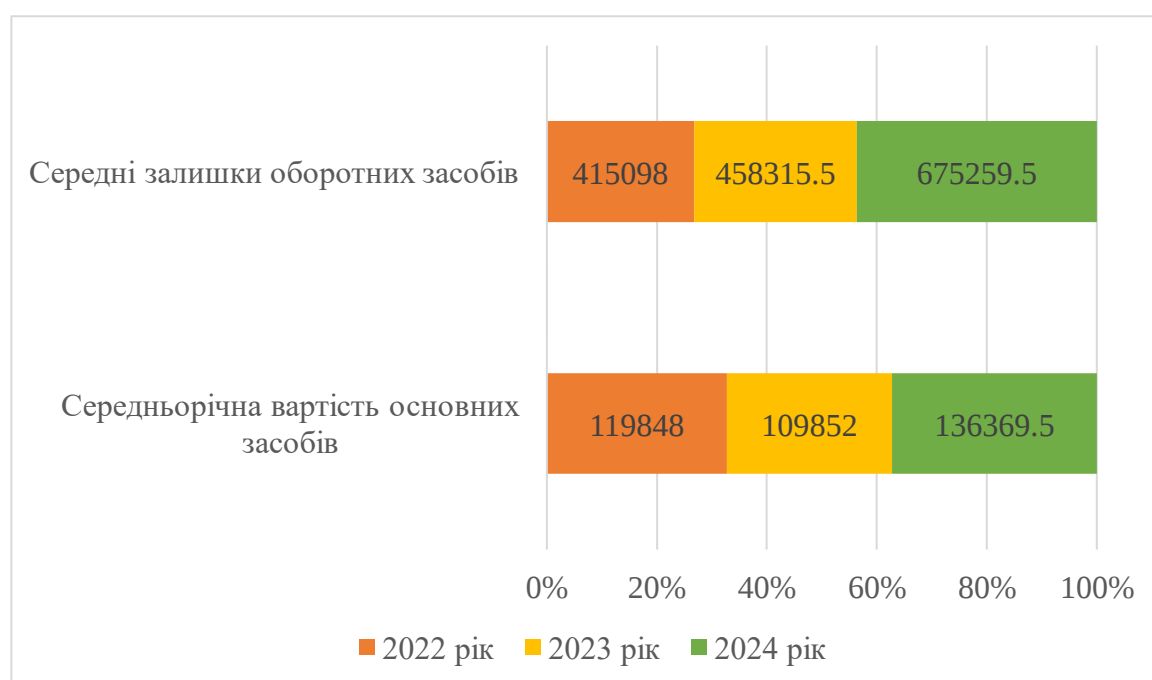


Рис. 2.4 Ресурси ТОВ «КЗТВ» за 2022-2024 рр. (розроблено автором)

Середньорічна вартість нематеріальних активів у 2024 році становила 1542,5 тис. грн, що у декілька разів перевищує показник 2023 року і це може свідчити про збільшення витрат на програмне забезпечення, ліцензії чи інші інтелектуальні ресурси, необхідні для забезпечення діяльності підприємства. Доцільно відмітити також суттєве зростання щодо оборотних засобів, так у 2024 році їх середні залишки становили 675 =259,5 тис. грн, що на 47,3 % більше, ніж у 2023 році, а це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, запасів сировини

та готової продукції, а також розширенням господарської діяльності підприємства.

Трудові ресурси підприємства у 2024 році також зазнали певних змін, так як середньооблікова чисельність працівників становила 366 осіб, що на 32 особи або на 9,6 % більше порівняно з 2023 роком. Поряд із цим значно зріс фонд оплати праці – до 153902,2 тис. грн, що на 68,4 % перевищує показник попереднього року. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2024 році досягла 35041,48 грн, що свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу.

У 2024 році економічні показники діяльності ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» суттєво покращилися порівняно з попередніми роками, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, зростання обсягів виробництва та прибутковості (рис. 2.5).

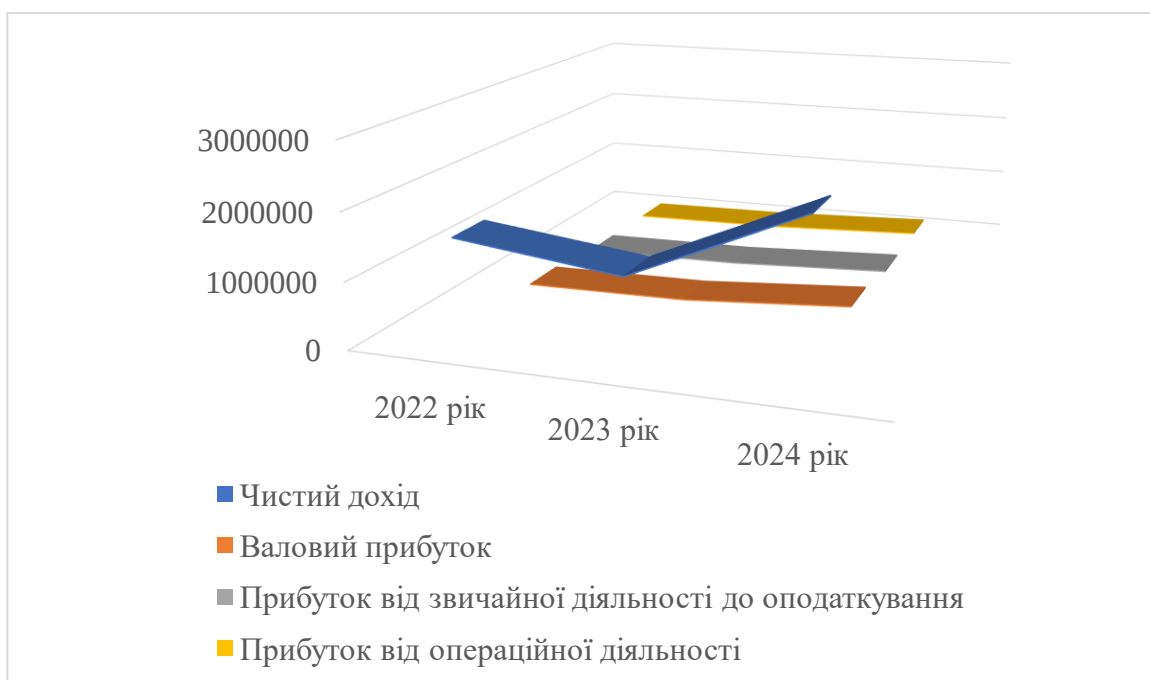


Рис. 2. 5 Дохід та прибуток ТОВ «КЗТВ» за 2022-2024 рр. (розроблено автором)

Одним із основних показників діяльності підприємства є чистий дохід від реалізації продукції, а в 2024 році він становив на 86,7 % більше порівняно з попереднім роком. Порівняно з 2022 роком приріст доходу становив понад 50 %,

що свідчить про значне розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку. У 2024 році зросли й операційні витрати підприємства, які порівняно з 2023 роком збільшилися на 61,2%, однак темпи зростання доходів перевищували темпи збільшення витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності.

Важливим показником є фонд оплати праці, який у 2024 році був на 68,4% більше порівняно з 2023 роком. Зростання витрат на оплату праці супроводжувалося підвищенням середньомісячної заробітної плати працівників до 35041,48 грн, що майже у 1,5 рази перевищує показник 2023 року, тому можна стверджувати про посилення матеріальної мотивації персоналу та покращення соціально-економічних умов праці.

Фінансові результати підприємства у 2024 році також суттєво покращилися, тож валовий прибуток зріс до 343574 тис. грн, що майже удвічі більше порівняно з 2023 роком. Прибуток від операційної діяльності у 2024 році становив 154234 тис. грн, а чистий прибуток на 192% більше порівняно з попереднім роком, що вказує на підвищення ефективності управління витратами та результативності виробничо-господарської діяльності підприємства.

У 2024 році показники ефективності використання ресурсів та витрат ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» значно покращилися порівняно з попередніми роками, так як відбулося підвищення результативності використання основних засобів, оборотних активів, трудових ресурсів та загальне зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є зменшення коефіцієнта зносу основних засобів до 0,36 у 2024 році порівняно з 0,44 у 2023 році та 0,48 у 2022 році, що характеризує покращення технічного стану обладнання та оновлення виробничих потужностей, а коефіцієнт оновлення основних засобів зріс до 0,39, що свідчить про активне введення нових основних засобів у виробничий процес.

У 2024 році покращилася ефективність використання основних засобів, про що свідчить зростання фондівіддачі до 17,2 грн продукції на 1 грн основних засобів. Порівняно з 2023 роком цей показник збільшився на 49,7 %, тож

підприємство більш ефективно використовувало наявні виробничі ресурси для отримання доходу (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання ресурсів та витрат

ТОВ «КЗТВ» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
				абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %
Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	3408	3772	6396	2987,97	87,7	2623,7	69,6
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,48	0,44	0,36	-0,12	-25,0	-0,08	-18,2
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,13	0,19	0,39	0,26	200	0,2	105,3
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,49	0,05	0,17	-0,32	-65,3	0,12	240
Фондовіддача, грн./грн.	13,0	11,5	17,2	4,14	31,8	5,7	49,7
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	3,8	2,7	3,5	-0,28	-7,4	0,73	26,7
Середній період обороту оборотних засобів, дні	95,7	131,0	103,4	7,62	8,0	-27,6	-21,1
Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,2	0,2	0,3	0,14	71,7	0,11	50
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	7,9	9,3	8,1	0,22	2,8	-1,23	-13,2

Примітка. Розраховано автором

Показники використання оборотних засобів також мали позитивну динаміку, так як коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2024 році становив 3,5 обороти, що вище показника 2023 року і при цьому середній період обороту оборотних засобів скоротився до 103,4 днів, що свідчить про прискорення обороту ресурсів та більш ефективне використання оборотного капіталу. Покращення спостерігалось і щодо ефективності використання активів

підприємства. Коефіцієнт обіговості активів у 2024 році зріс до 0,3 обороту, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції на одиницю вкладеного капіталу. Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2024 році становили 8,1 коп., що менше порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та більш раціональне використання ресурсів підприємства.

У 2024 році ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» суттєво підвищило ефективність використання ресурсів та витрат. Підприємство покращило технічний стан основних засобів, підвищило продуктивність праці, прискорило оборотність ресурсів та зменшило витрати на одиницю продукції. Порівняно з 2022 та 2023 роками діяльність підприємства стала більш результативною та економічно ефективною.

Показники рентабельності ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» суттєво покращилися порівняно з 2022 та 2023 роками, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання прибутковості та більш раціональне використання капіталу й ресурсів (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «КЗТВ» за 2022-2024 рр.

Показники, %	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023
Рентабельність сукупного капіталу	4,6	7,4	16,4	11,8	8,93
Рентабельність власного капіталу	4,9	7,8	19,6	14,7	11,82
Рентабельність продукції	22,4	48,3	81,5	59	33,13

Примітка. Розраховано автором

Рентабельність сукупного капіталу у 2024 році становила 16,4%, тоді як у 2023 році цей показник дорівнював 7,4%, а у 2022 році – 4,6 %. Значне зростання показника свідчить про підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства та збільшення прибутку, отриманого з кожної гривні вкладеного капіталу. Рентабельність власного капіталу у 2024 році досягла

19,6%, що значно перевищує рівень 2023 року та 2022 року, тому можна підмітити, що це свідчить про підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства та зростання прибутковості вкладень власників товариства. Позитивна динаміка спостерігалася і щодо рентабельності продукції і цей показник в 2024 році становив 81,5%, тоді як у 2023 році – 48,3%, а у 2022 році – 22,4 %. Зростання рентабельності продукції свідчить про підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів прибутку від операційної діяльності та більш раціональне управління витратами підприємства. Суттєве покращення показників рентабельності у 2024 році стало можливим завдяки зростанню чистого доходу від реалізації продукції, збільшенню обсягів виробництва та значному підвищенню чистого прибутку підприємства. Позитивний вплив мало покращення ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів та оборотного капіталу.

У 2024 році ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» значно підвищило рівень рентабельності своєї діяльності. Підприємство ефективніше використовувало власний і сукупний капітал, а також забезпечило високий рівень прибутковості продукції. Порівняно з 2022 та 2023 роками спостерігається стійка позитивна тенденція до зростання фінансової результативності та економічної ефективності діяльності підприємства.

2.3. Оцінювання існуючої системи HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників на ТОВ «КЗТВ»

У сучасних умовах розвитку підприємств важливого значення набуває ефективне управління персоналом, оскільки саме людські ресурси є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства. Для підвищення результативності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом використовується HR-аналітика, яка дозволяє оцінювати кадрові процеси, виявляти проблеми та формувати напрями розвитку персоналу. HR-аналітика являє собою систему збору, обробки, аналізу

та інтерпретації інформації про персонал підприємства з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Основною метою HR-аналітики є забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління персоналом. Використання HR-аналітики дозволяє оцінити ефективність кадрової політики підприємства, визначити потребу у персоналі, виявити перспективних працівників, оцінити рівень їх професійного розвитку та сформувати систему мотивації праці. Важливе значення HR-аналітика має для процесу виявлення та розвитку працівників. За допомогою аналітичних методів підприємство може визначати рівень кваліфікації персоналу, оцінювати результати роботи працівників, аналізувати продуктивність праці та формувати кадровий резерв. Крім того, HR-аналітика сприяє прогнозуванню кадрових потреб підприємства та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Система HR-аналітики охоплює аналіз чисельності персоналу, структури кадрів, рівня оплати праці, продуктивності праці, витрат на персонал, ефективності навчання та мотивації працівників. Отримані результати використовуються для вдосконалення кадрової політики підприємства, підвищення рівня професійного розвитку працівників та покращення організації праці. HR-аналітика є важливим інструментом сучасної системи управління персоналом, який забезпечує підвищення ефективності кадрових процесів, сприяє розвитку працівників та дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» система HR-аналітики є складовою загальної системи управління персоналом і спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Основними завданнями HR-аналітики на підприємстві є аналіз кадрового складу, оцінювання продуктивності праці, контроль за використанням робочого часу, аналіз витрат на персонал та оцінювання ефективності системи мотивації працівників. Функції управління персоналом на підприємстві виконує служба

управління персоналом, яка взаємодіє з керівництвом підприємства, бухгалтерією та іншими структурними підрозділами.

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників ТОВ «КЗТВ» становила 366 осіб, з яких більшість складає виробничий персонал, тож спрямованість діяльності підприємства є виробничою. У 2024 році спостерігалось зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників, що є позитивним фактором у системі мотивації персоналу. HR-аналітика на підприємстві використовується для оцінювання ефективності роботи працівників та визначення потреб у персоналі. Аналіз продуктивності праці дозволяє оцінити результативність використання трудових ресурсів, а аналіз витрат на оплату праці – визначити ефективність системи матеріального стимулювання. Крім того, підприємство здійснює контроль за професійною структурою персоналу та розподілом працівників між виробничими й адміністративними підрозділами.

Разом із тим, існуюча система HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» переважно базується на традиційних методах аналізу кадрових показників і має обмежений рівень автоматизації, а це може ускладнювати процес оперативного аналізу кадрової інформації та прийняття управлінських рішень. Недостатня інтеграція сучасних цифрових HR-інструментів може обмежувати можливості прогнозування кадрових потреб, оцінювання компетенцій працівників та формування кадрового резерву.

Система HR-аналітики ТОВ «КЗТВ» забезпечує контроль за основними показниками використання персоналу та дозволяє оцінювати ефективність кадрової політики підприємства. Існує також і потреба у подальшому вдосконаленні HR-аналітики шляхом автоматизації кадрових процесів, розширення системи аналітичних показників та впровадження сучасних методів оцінювання й розвитку персоналу.

У 2024 році на підприємстві спостерігалось збільшення середньооблікової чисельності працівників порівняно з 2023 роком. Основну частину персоналу складають виробничі працівники, що відповідає специфіці діяльності

підприємства хімічної промисловості. Зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання працівників та посилення мотивації персоналу (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз кадрового складу та показників використання персоналу

ТОВ «КЗТВ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2023	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	458	334	366	+32	9,6
Виробничий персонал, осіб	315	315	349	+34	10,8
Адміністративний персонал, осіб	45	45	59	+14	31,1
Персонал відділу збуту, осіб	12	12	5	-7	-58,3
Інший персонал, осіб	6	6	7	+1	16,7
Фонд оплати праці, тис. грн	96508,6	91415,3	153902,2	+62486,9	68,4
Середньомісячна заробітна плата, грн	17559,79	22808,21	35041,48	+12233,27	53,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3408	3772	6396	+2623,7	69,6

Примітка. Розраховано автором

Оцінювання ефективності процесів виявлення, відбору та розвитку працівників на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є важливою складовою системи управління персоналом підприємства. Від якості кадрової роботи залежить рівень продуктивності праці, ефективність виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Система роботи з персоналом на підприємстві спрямована на забезпечення виробництва кваліфікованими працівниками, підтримання належного рівня професійної підготовки та створення умов для розвитку трудового потенціалу.

Процес виявлення працівників на підприємстві здійснюється через аналіз потреб у персоналі, оцінювання кадрового складу та визначення необхідного рівня кваліфікації працівників. Основну роль у цьому процесі виконує служба управління персоналом, яка взаємодіє з керівниками структурних підрозділів та формує потребу у кадрах відповідно до виробничих потреб підприємства. Під час

підбору працівників враховуються професійні навички, досвід роботи, рівень освіти та здатність працівників адаптуватися до умов виробництва.

Відбір персоналу на ТОВ «КЗТВ» здійснюється шляхом проведення співбесід, аналізу професійних характеристик кандидатів та оцінювання їх відповідності вимогам конкретних посад. Особлива увага приділяється виробничому персоналу, який забезпечує безперервність технологічного процесу та ефективність виробництва. Важливим критерієм відбору є рівень професійної підготовки працівників та дотримання вимог охорони праці й техніки безпеки.

Ефективність процесів розвитку працівників підтверджується зростанням продуктивності праці та рівня оплати праці у 2024 році. Підвищення середньомісячної заробітної плати та збільшення фонду оплати праці свідчить про зацікавленість підприємства у збереженні та мотивації кваліфікованого персоналу. Збільшення чисельності виробничого персоналу свідчить про розширення діяльності підприємства та потребу у додаткових трудових ресурсах, але існуюча система виявлення, відбору та розвитку працівників має окремі недоліки. На підприємстві недостатньо використовуються сучасні HR-технології, цифрові інструменти оцінювання персоналу та системи автоматизованого аналізу кадрових показників, що може ускладнювати процес прогнозування кадрових потреб та оцінювання професійного потенціалу працівників, тож процеси виявлення, відбору та розвитку працівників на ТОВ «КЗТВ» загалом є ефективними та забезпечують підприємство необхідними трудовими ресурсами. Для підвищення результативності кадрової роботи підприємству доцільно вдосконалювати систему HR-аналітики, впроваджувати сучасні методи оцінювання персоналу та розширювати можливості професійного розвитку працівників.

У 2024 році на підприємстві спостерігалось покращення основних показників використання персоналу. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Також відбулося й суттєве збільшення фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати

працівників, що є результатом удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу та підвищення рівня мотивації працівників.

Система мотивації на ТОВ «КЗТВ» базується переважно на матеріальному стимулюванні працівників через виплату основної заробітної плати, надбавок, доплат, премій та компенсаційних виплат. Важливе значення має також забезпечення стабільної зайнятості, соціальних гарантій та створення безпечних умов праці (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників продуктивності праці, мотивації та оплати праці
персоналу ТОВ «КЗТВ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2023	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	458	334	366	+32	9,6
Фонд оплати праці, тис. грн	96508,6	91415,3	153902,2	+62486,9	68,4
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	41735,3	70839,9	90310,1	+19470,2	27,5
Надбавки та доплати, тис. грн	6990,6	27135,3	41735,3	+14600,0	53,8
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	12720,9	43571,1	43571,1	-	-
Середньомісячна заробітна плата, грн	17559,79	22808,21	35041,48	+12233,27	53,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3408	3772	6396	+2624	69,6

Примітка. Розраховано автором

Дані табл. 2.6 свідчать про суттєве покращення показників використання персоналу ТОВ «КЗТВ» у 2024 році. Значне зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати підтверджує посилення матеріальної мотивації працівників і підвищення рівня соціального забезпечення персоналу. В той же час, підвищення продуктивності праці свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів та покращення результативності роботи працівників. Загалом система мотивації та оплати праці на підприємстві у 2024 році сприяла підвищенню ефективності діяльності персоналу та забезпеченню стабільної роботи підприємства.

Використання HR-аналітики дозволяє керівництву підприємства отримувати необхідну інформацію щодо кадрового складу, ефективності використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці та системи мотивації персоналу. На основі аналізу HR-показників керівництво підприємства формує кадрову політику, визначає потребу у персоналі та приймає рішення щодо підвищення ефективності праці. На ТОВ «КЗТВ» HR-показники використовуються для оцінювання стану кадрового потенціалу та контролю за основними процесами управління персоналом. Основними джерелами інформації є кадрова, статистична та фінансова звітність підприємства. Аналіз показників дозволяє оцінити динаміку чисельності персоналу, рівень оплати праці, продуктивність праці та ефективність використання трудових ресурсів.

Основними HR-показниками, що використовуються у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві, є (рис. 2.6):



Рис. 2.6 Основні HR-показники, що використовуються у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві (розроблено автором)

Використання зазначених показників дає можливість керівництву підприємства оцінювати ефективність кадрової політики, визначати потребу у залученні нових працівників, контролювати рівень витрат на персонал та

приймати рішення щодо вдосконалення системи мотивації. Аналіз продуктивності праці дозволяє оцінювати результативність роботи персоналу та виявляти резерви підвищення ефективності праці. Показники оплати праці та матеріального стимулювання використовуються для формування системи мотивації та підтримання належного рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. HR-показники на ТОВ «КЗТВ» є важливим інформаційним інструментом у процесі прийняття управлінських рішень.

Виявлення проблем та недоліків існуючої системи HR-аналітики на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є необхідною умовою для підвищення ефективності управління персоналом та вдосконалення кадрової політики підприємства. Незважаючи на наявність системи обліку та аналізу кадрових показників, існуюча HR-аналітика на підприємстві має певні обмеження, які впливають на якість управлінських рішень та ефективність використання трудових ресурсів.

Однією з основних проблем є недостатній рівень автоматизації HR-процесів. Значна частина кадрової інформації обробляється традиційними методами, що ускладнює оперативний аналіз даних та уповільнює процес прийняття управлінських рішень. Відсутність сучасних цифрових HR-систем обмежує можливості швидкого отримання та обробки інформації щодо персоналу.

Недоліком існуючої системи HR-аналітики є також обмежене використання сучасних аналітичних інструментів для оцінювання персоналу. На підприємстві переважно аналізуються загальні кількісні показники, такі як чисельність працівників, фонд оплати праці та продуктивність праці, тоді як оцінювання компетенцій, професійного потенціалу та рівня розвитку працівників здійснюється недостатньо. Проблемою є також і недостатня інтеграція HR-аналітики із загальною системою стратегічного управління підприємством. Кадрові показники переважно використовуються для поточного контролю, однак можливості прогнозування кадрових потреб, аналізу ризиків плинності кадрів та формування кадрового резерву використовуються не в повному обсязі.

Нижче проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Тривалий досвід роботи на ринку технічного вуглецю. 2. Наявність виробничих потужностей та спеціалізованого обладнання. 3. Відомий бренд та сформована ділова репутація. 4. Кваліфікований виробничий персонал. 5. Географічно вигідне розташування підприємства. 6. Наявність довгострокових зв'язків із споживачами продукції.	1. Висока енергоємність виробництва. 2. Значний рівень зношеності частини основних засобів. 3. Залежність від імпортової сировини та енергоносіїв. 4. Недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів. 5. Обмежені інвестиційні можливості в умовах воєнного стану.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Відновлення промислового виробництва в Україні після війни. 2. Зростання попиту на технічний вуглець у шинній та хімічній промисловості. 3. Залучення інвестицій для модернізації виробництва. 4. Впровадження цифрових технологій та HR-аналітики. 5. Розширення експортних ринків збуту. 6. Участь у міжнародних програмах відновлення промисловості. 7. Розвиток системи управління персоналом та кадрового резерву.	1. Воєнні ризики та нестабільна безпекова ситуація. 2. Зростання цін на енергоносії та сировину. 3. Посилення конкуренції з боку іноземних виробників. 4. Коливання валютних курсів. 5. Екологічні обмеження та посилення вимог до виробництва. 6. Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси.

Примітка. Розраховано автором

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю». Однак для більш глибокого розуміння стратегічного становища підприємства недостатньо лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. На основі результатів SWOT-аналізу сформуємо матрицю стратегічних альтернатив ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» та визначимо стратегічне поле, в якому перебуває підприємство (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Поле SO (Максі-Максі) – 13. Використання виробничого потенціалу, досвіду та кваліфікованого персоналу для розширення ринків збуту, модернізації виробництва та залучення інвестицій.	Поле ST (Максі-Міні) – 12. Використання сильних сторін для протидії конкуренції, кадровому дефіциту та нестабільності зовнішнього середовища.
Слабкі сторони (W)	Поле WO (Міні-Максі) – 12. Залучення інвестицій і цифрових технологій для оновлення обладнання, підвищення енергоефективності та розвитку персоналу.	Поле WT (Міні-Міні) – 11. Мінімізація ризиків, пов'язаних із воєнним станом, зростанням витрат та зношеністю виробничих потужностей.

Примітка. Розраховано автором

Для ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» переважають сильні сторони (6) над слабкими (5), а кількість можливостей (7) перевищує кількість загроз (6). Отже, підприємство знаходиться у квадранті SO (Сила - Можливості), або полі «Максі-Максі».

ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» перебуває у сприятливому стратегічному положенні, оскільки має достатній виробничий, кадровий та ринковий потенціал для використання зовнішніх можливостей. Основним стратегічним напрямом розвитку підприємства має стати активне використання наявних конкурентних переваг для модернізації виробництва, впровадження цифрових технологій, розвитку персоналу та розширення ринків збуту. Наявні недоліки системи HR-аналітики можуть призводити до ускладнення процесу прийняття управлінських рішень, недостатньої оперативності реагування на кадрові проблеми та зниження ефективності управління персоналом. Існуюча система HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» забезпечує базовий рівень контролю за кадровими процесами, проте потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками покращення є цифровізація HR-процесів, впровадження сучасних аналітичних інструментів, розширення системи оцінювання персоналу та посилення ролі HR-аналітики у стратегічному управлінні підприємством.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є стабільно функціонуючим підприємством хімічної промисловості з чітко сформованою системою управління та ефективною організацією виробничих процесів. Система управління персоналом підприємства забезпечує координацію діяльності працівників, підтримання належного рівня трудової дисципліни, професійного розподілу обов'язків та мотивації персоналу. Взаємодія структурних підрозділів, управлінського апарату та працівників сприяє стабільній роботі підприємства, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню конкурентоспроможності продукції на ринку.

2. Результати діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЗТВ» свідчать про покращення основних економічних і фінансових показників підприємства у 2024 році. Зростання обсягів реалізації продукції, прибутку, рентабельності та ефективності використання ресурсів підтверджує стабільний розвиток підприємства та підвищення результативності його діяльності. Позитивна динаміка показників свідчить про зміцнення фінансового стану ТОВ «КЗТВ», ефективне управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3. Оцінювання існуючої системи HR-аналітики ТОВ «КЗТВ» показало, що підприємство здійснює аналіз основних кадрових показників та використовує їх у процесі управління персоналом. Система HR-аналітики забезпечує контроль за чисельністю персоналу, продуктивністю праці, оплатою праці та ефективністю використання трудових ресурсів. На підприємстві існують певні недоліки, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації HR-процесів, обмеженим використанням сучасних аналітичних інструментів та недостатньою інтеграцією HR-аналітики у стратегічне управління, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи HR-аналітики для підвищення ефективності виявлення, розвитку та мотивації працівників підприємства.

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ HR-АНАЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВИЯВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ТЕХНІЧНОГО ВУГЛЕЦЮ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ»

У сучасних умовах розвитку економіки та зростання конкуренції важливого значення для підприємств набуває ефективне управління людськими ресурсами. Для забезпечення стабільної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, удосконалювати кадрову політику та забезпечувати ефективне використання персоналу, саме тому і виникає необхідність удосконалення системи HR-аналітики, яка є важливим інструментом управління персоналом.

Для ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» розвиток HR-аналітики є особливо актуальним, оскільки підприємство має складну виробничу структуру, значну чисельність персоналу та потребує постійного контролю за ефективністю використання трудових ресурсів. Існуюча система HR-аналітики забезпечує аналіз основних кадрових показників, проте значною мірою базується на традиційних методах обробки інформації, що обмежує можливості оперативного прийняття управлінських рішень. Необхідність удосконалення HR-аналітики на підприємстві зумовлена також потребою у підвищенні ефективності процесів підбору, оцінювання та розвитку працівників. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє більш точно визначати потребу у персоналі, оцінювати професійний потенціал працівників, прогнозувати кадрові ризики та формувати кадровий резерв підприємства.

Важливим фактором є також потреба у цифровізації кадрових процесів та автоматизації обробки HR-інформації. Впровадження сучасних HR-систем дає можливість підвищити швидкість аналізу кадрових даних, покращити контроль

за показниками продуктивності праці, рівнем мотивації персоналу та ефективністю використання робочого часу, що має сприяти підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню більш ефективної організації праці.

Удосконалення системи HR-аналітики необхідне для підвищення рівня мотивації та професійного розвитку працівників. Сучасні методи аналізу персоналу дозволяють оцінювати результативність праці, визначати потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також формувати ефективну систему матеріального і нематеріального стимулювання працівників, тому необхідність удосконалення системи HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» обумовлена потребою у підвищенні ефективності управління персоналом, автоматизації кадрових процесів, покращенні системи мотивації та розвитку працівників. Впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Основні стратегічні напрями розвитку HR-аналітики на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення кадрових процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства. В умовах сучасної конкуренції та цифровізації управлінських процесів підприємству необхідно впроваджувати сучасні HR-технології, розширювати систему кадрового аналізу та підвищувати якість управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

Розвиток HR-аналітики дозволить підприємству підвищити ефективність використання трудових ресурсів, удосконалити систему мотивації працівників, забезпечити формування кадрового резерву та своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Важливим напрямом є також автоматизація кадрових процесів та використання сучасних цифрових інструментів для аналізу HR-показників.

Основними стратегічними напрямками розвитку HR-аналітики ТОВ «КЗТВ» є (рис. 3.1):

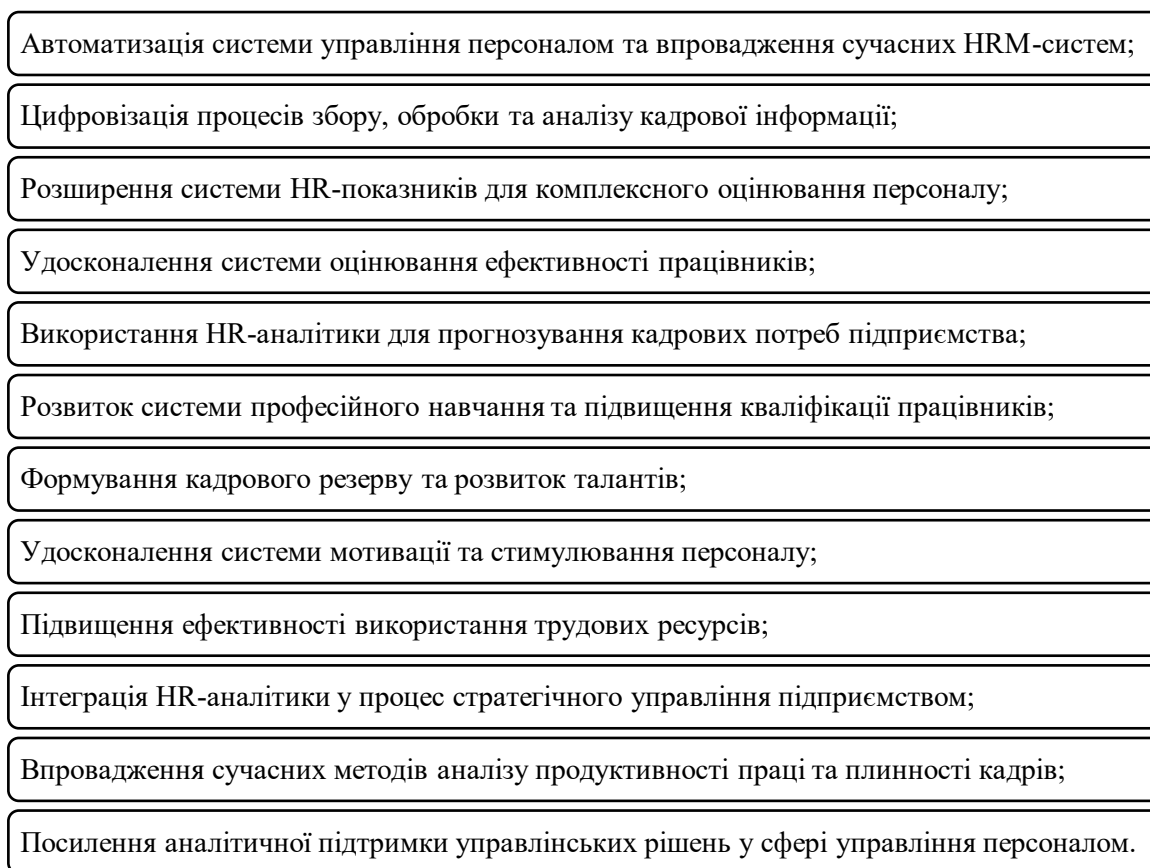


Рис. 3.1 Напрями розвитку HR-аналітики ТОВ «КЗТВ» (розроблено автором)

Реалізація зазначених стратегічних напрямів дозволить ТОВ «КЗТВ» підвищити ефективність системи управління персоналом, покращити якість кадрових рішень та забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів. Впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку професійного потенціалу працівників та зміцненню конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

На сьогодні система HR-аналітики підприємства переважно базується на традиційних методах обробки кадрової інформації, що ускладнює оперативний аналіз даних та обмежує можливості прогнозування кадрових потреб. Автоматизація кадрових процесів дозволить забезпечити централізоване зберігання інформації про працівників, спростити процеси підбору персоналу,

оцінювання ефективності праці та формування кадрового резерву, тож впровадження сучасних HR-технологій також сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, удосконаленню системи мотивації працівників та посиленню контролю за використанням трудових ресурсів. Використання цифрових HR-систем дає можливість швидко отримувати аналітичну інформацію щодо продуктивності праці, плинності кадрів, рівня оплати праці та професійного розвитку персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Напрями впровадження цифрових HR-технологій та автоматизації
кадрових процесів на ТОВ «КЗТВ»**

Напрямок впровадження	Сутність заходу	Причини впровадження	Очікуваний результат
Впровадження HRM-системи	Автоматизація кадрового обліку та управління персоналом	Великий обсяг кадрової інформації та складність її обробки	Підвищення швидкості обробки HR-даних
Електронний кадровий документообіг	Перехід на цифрове оформлення кадрових документів	Скорочення паперового документообігу та часу на оформлення документів	Оптимізація кадрових процесів
Автоматизація підбору персоналу	Використання електронних баз кандидатів та онлайн-рекрутингу	Потреба у швидкому закритті вакансій	Підвищення ефективності процесу найму
Впровадження систем оцінювання персоналу	Використання цифрових інструментів оцінки результативності працівників	Необхідність об'єктивного оцінювання працівників	Підвищення якості оцінювання персоналу
HR-аналітика продуктивності праці	Автоматичний аналіз показників продуктивності	Необхідність контролю ефективності використання персоналу	Підвищення результативності праці
Система електронного навчання	Організація онлайн-навчання та підвищення кваліфікації	Потреба у розвитку професійних компетенцій працівників	Підвищення кваліфікації персоналу
Автоматизація обліку робочого часу	Використання цифрових систем контролю робочого часу	Необхідність підвищення трудової дисципліни	Покращення контролю за використанням робочого часу
Формування електронного кадрового резерву	Створення цифрової бази перспективних працівників	Потреба у плануванні кадрового розвитку	Забезпечення безперервності управління персоналом

Примітка. Розроблено автором

Дані таблиці свідчать про те, що впровадження сучасних цифрових HR-технологій на ТОВ «КЗТВ» сприятиме підвищенню ефективності кадрової

роботи та вдосконаленню системи управління персоналом. Автоматизація кадрових процесів дозволить скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити точність HR-аналітики та забезпечити більш ефективне прийняття управлінських рішень. Загалом цифровізація HR-процесів створить умови для підвищення продуктивності праці, розвитку персоналу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «КЗТВ» необхідним є розширення системи HR-показників, які використовуються для оцінювання працівників та аналізу кадрових процесів. На сьогодні підприємство переважно використовує базові показники, пов'язані з чисельністю персоналу, оплатою праці та продуктивністю праці. Сучасна HR-аналітика потребує використання більш широкої системи показників, що дозволяє оцінювати професійний потенціал працівників, рівень їх мотивації, ефективність навчання та кадрові ризики.

Розширення системи HR-показників дасть можливість підприємству більш об'єктивно оцінювати ефективність роботи персоналу, прогнозувати кадрові потреби та формувати ефективну кадрову політику (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані HR-показники для оцінювання персоналу ТОВ «КЗТВ»

HR-показник	Призначення показника	Очікуваний результат
Коефіцієнт плинності кадрів	Оцінювання стабільності персоналу	Зменшення втрат персоналу
Рівень задоволеності працівників	Аналіз мотивації персоналу	Підвищення лояльності працівників
Показники професійного розвитку	Оцінювання результатів навчання	Підвищення кваліфікації персоналу
Коефіцієнт ефективності навчання	Аналіз результативності навчальних програм	Покращення професійних компетенцій
Показник залученості персоналу	Оцінювання активності працівників	Підвищення продуктивності праці
Рівень кадрового резерву	Аналіз забезпеченості резервом кадрів	Підготовка перспективних працівників
Коефіцієнт адаптації нових працівників	Аналіз ефективності адаптації	Скорочення періоду адаптації

Примітка. Розроблено автором

Розширення системи HR-показників дозволить ТОВ «КЗТВ» більш комплексно оцінювати персонал, підвищити якість кадрових рішень та покращити ефективність управління людськими ресурсами.

Важливим напрямом розвитку HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» є використання аналітичних інструментів для прогнозування кадрових потреб підприємства. В умовах змін ринку праці та розвитку виробництва підприємству необхідно своєчасно визначати потребу у працівниках відповідної кваліфікації, прогнозувати кадрові ризики та забезпечувати безперервність виробничих процесів. HR-аналітика дозволяє здійснювати аналіз динаміки чисельності персоналу, оцінювати рівень плинності кадрів, визначати потребу у нових працівниках та прогнозувати майбутні кадрові зміни. Використання прогнозних HR-інструментів сприятиме більш ефективному плануванню кадрової політики підприємства.

Нижче наведено основні напрями використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб ТОВ «КЗТВ» (рис. 3.2):



Рис. 3.2 Основні напрями використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб ТОВ «КЗТВ» (розроблено автором)

Використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб дозволить підприємству підвищити ефективність кадрового планування, своєчасно реагувати на зміни у кадровому складі та забезпечити стабільність виробничої діяльності.

Для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів ТОВ «КЗТВ» необхідним є вдосконалення системи оцінювання, мотивації та професійного розвитку працівників. Сучасна система управління персоналом повинна забезпечувати не лише контроль результатів праці, а й створення умов для професійного зростання працівників та підвищення їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Важливим напрямом є впровадження сучасних методів оцінювання персоналу, які дозволять більш об'єктивно оцінювати результати роботи працівників, їх професійні компетенції та потенціал розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо вдосконалення системи оцінювання та мотивації персоналу

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Впровадження КРІ для працівників	Оцінювання результативності роботи	Підвищення продуктивності праці
Розширення системи преміювання	Матеріальне стимулювання працівників	Підвищення мотивації персоналу
Проведення оцінювання компетенцій	Аналіз професійних навичок працівників	Виявлення потреб у навчанні
Організація професійного навчання	Курси, тренінги, підвищення кваліфікації	Розвиток професійного потенціалу
Формування системи нематеріальної мотивації	Визнання досягнень працівників	Підвищення лояльності персоналу

Примітка. Розроблено автором

Удосконалення системи оцінювання, мотивації та професійного розвитку працівників сприятиме підвищенню ефективності праці, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню системи управління персоналом на підприємстві.

Важливим напрямом розвитку системи управління персоналом на ТОВ «КЗТВ» є формування кадрового резерву та розвиток талантів працівників. У сучасних умовах підприємству необхідно забезпечувати підготовку

перспективних працівників для заміщення керівних та відповідальних посад, а також створювати умови для професійного розвитку персоналу.

Формування кадрового резерву дозволяє підприємству зменшити кадрові ризики, забезпечити безперервність управління та підвищити ефективність використання людських ресурсів. Розвиток талантів сприяє підвищенню рівня професійної підготовки працівників та формуванню конкурентних переваг підприємства. Ми пропонуємо наступні заходи щодо формування кадрового резерву та розвитку талантів (рис.3.3):



Рис. 3.3 Основні заходи щодо формування кадрового резерву та розвитку талантів ТОВ «КЗТВ» (розроблено автором)

Формування кадрового резерву та розвиток талантів дозволить ТОВ «КЗТВ» забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити рівень професійної підготовки працівників та створити умови для довгострокового розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень у сфері управління персоналом. Для ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» важливим напрямом удосконалення системи управління є активне використання HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень. Використання сучасних

HR-аналітичних інструментів дозволяє забезпечити керівництво підприємства достовірною інформацією щодо кадрового складу, продуктивності праці, ефективності мотивації персоналу та рівня використання трудових ресурсів.

HR-аналітика сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки дозволяє аналізувати кадрові процеси на основі кількісних і якісних показників. Завдяки цьому керівництво підприємства може своєчасно виявляти проблеми у сфері управління персоналом, прогнозувати кадрові ризики та визначати напрями вдосконалення кадрової політики (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні напрями підвищення ефективності управлінських рішень на
основі HR-аналітики

Напрямок використання HR-аналітики	Сутність управлінського рішення	Очікуваний результат
Аналіз продуктивності праці	Визначення ефективності роботи працівників	Підвищення результативності праці
Аналіз плинності кадрів	Виявлення причин звільнення працівників	Зменшення кадрових втрат
Аналіз мотивації персоналу	Удосконалення системи стимулювання	Підвищення зацікавленості працівників
Прогнозування кадрових потреб	Планування чисельності персоналу	Забезпечення підприємства кадрами
Оцінювання компетенцій працівників	Визначення потреб у навчанні	Розвиток професійних навичок
Аналіз витрат на персонал	Контроль ефективності використання коштів	Оптимізація кадрових витрат
Формування кадрового резерву	Підготовка перспективних працівників	Забезпечення безперервності управління
Аналіз використання робочого часу	Контроль трудової дисципліни	Підвищення ефективності праці

Примітка. Розроблено автором

Використання HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень дозволить ТОВ «КЗТВ» підвищити ефективність кадрової політики, покращити організацію праці та забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів, а застосування сучасних аналітичних інструментів сприятиме підвищенню оперативності та обґрунтованості управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Впровадження стратегічних напрямів розвитку HR-аналітики на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом та покращенню результатів діяльності підприємства. Використання сучасних цифрових HR-технологій, автоматизація кадрових процесів та розширення системи HR-показників дозволять забезпечити більш якісний аналіз кадрових процесів і підвищити результативність управлінських рішень. Розвиток HR-аналітики дозволить підприємству більш ефективно використовувати трудові ресурси, своєчасно виявляти кадрові проблеми та формувати ефективну систему мотивації та професійного розвитку працівників. Важливим результатом стане також підвищення рівня продуктивності праці та зміцнення кадрового потенціалу підприємства (рис.3.5).



Рис. 3.5 Очікувані результати впровадження стратегічних напрямів розвитку HR-аналітики (розроблено автором)

Реалізація стратегічних напрямів розвитку HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» дозволить підвищити ефективність системи управління персоналом, забезпечити раціональне використання трудових ресурсів та покращити результати діяльності підприємства. Впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів сприятиме розвитку кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення організаційно-методичного забезпечення HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників ТОВ «КЗТВ»

Важливим напрямом для удосконалення HR-аналітики на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є впровадження автоматизованої HRM-системи для обліку, аналізу та управління кадровими даними. Проведений нами аналіз показав, що на підприємстві облік персоналу та аналіз кадрових показників здійснюється переважно за допомогою стандартних програм бухгалтерського обліку та електронних таблиць, що значно обмежує можливості оперативного отримання аналітичної інформації та прогнозування кадрових потреб.

Для підприємства, на якому працює 366 осіб, а фонд оплати праці перевищує 153 млн грн на рік, використання сучасної HRM-системи дозволить значно підвищити ефективність кадрового менеджменту. Автоматизація HR-процесів допоможе забезпечити централізоване зберігання кадрової інформації, при цьому очікується спрощення формування звітності, що дозволить здійснювати моніторинг продуктивності працівників з формуванням кадрового резерву та аналізом ефективності системи мотивації.

Для вибору найбільш доцільного програмного забезпечення наступним кроком ми проведемо порівняльний аналіз найбільш поширених HRM-систем, які можуть бути використані на ТОВ «КЗТВ» (табл.3.5), що дозволить нам обрати оптимальний варіант.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика HRM-систем для ТОВ «КЗТВ»

Показник	BAS HR	ISpro HRM	Hurma System
Тип рішення	Локальна система	Локальна/корпоративна система	Хмарна система
Кадровий облік	+	+	+
Облік робочого часу	+	+	+
Управління навчанням персоналу	±	+	+
HR-аналітика та дашборди	±	+	+
Формування кадрового резерву	-	+	+
Інтеграція з бухгалтерією	+	+	±
Вартість впровадження	Низька	Висока	Середня
Зручність використання	Середня	Висока	Висока
Придатність для підприємств виробничої сфери	Висока	Дуже висока	Висока

Примітка. Розроблено автором

За результатами порівняльного аналізу було виявлено, що найбільш доцільним для ТОВ «КЗТВ» є використання саме ISpro HRM, так як дана система орієнтована на великі виробничі підприємства і вона забезпечує автоматизацію кадрового обліку, управління компетенціями, формування кадрового резерву та має розширені можливості HR-аналітики. Доцільно зауважити, що для зниження первинних інвестицій підприємство може розглянути поетапне впровадження окремих модулів системи.

Для впровадження автоматизованої HRM-системи на ТОВ «КЗТВ» необхідно здійснити одноразові та поточні витрати:

придбання ліцензії ISpro HRM – 180000 грн;

налаштування та інтеграція системи – 80000 грн;

перенесення кадрових даних – 30000 грн;

навчання працівників служби управління персоналом – 25000 грн;

Технічний супровід протягом першого року – 45000 грн.

Запропоновані витрати становлять лише близько 0,23 % від річного фонду оплати праці підприємства у 2024 році (153902,2 тис. грн), що свідчить про їх економічну обґрунтованість та доступність для підприємства.

Впровадження HRM-системи має ряд переваг, з яких доцільно виділити: скорочення трудомісткості кадрових процесів, зменшення витрат часу на формування звітності та підвищення якості кадрового аналізу (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Очікувані результати впровадження HRM-системи

Показник	Поточний стан	Після впровадження	Результат
Час на формування кадрової звітності	100 %	50 %	Скорочення на 50 %
Час на підготовку HR-аналітики	100 %	40 %	Скорочення на 60 %
Точність кадрових даних	90 %	98 %	Підвищення на 8 %
Швидкість пошуку кадрової інформації	100 %	30 %	Скорочення часу на 70 %
Якість управлінських рішень	Базова	Висока	Підвищення ефективності

Примітка. Розроблено автором

Крім економічного ефекту, підприємство також отримає і суттєві організаційні переваги, а саме: підвищення прозорості кадрових процесів, покращення контролю за використанням трудових ресурсів, можливість оперативного прогнозування кадрових потреб та формування кадрового резерву. Очікується, що завдяки використанню сучасних HR-аналітичних інструментів підприємство зможе знизити плинність кадрів, вплинути на підвищення продуктивності праці та покращити ефективність управління персоналом.

Одним із ключових напрямів удосконалення HR-аналітики на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є впровадження системи KPI (Key Performance Indicators) для об'єктивного оцінювання результативності працівників. Зважаючи на виробничий характер діяльності підприємства, доцільно застосовувати різні групи показників для виробничого персоналу та для керівників і адміністративних працівників, тож такий підхід дозволить нам пов'язати результати праці кожного працівника зі стратегічними цілями підприємства та підвищити ефективність системи мотивації.

Виробничий персонал складає понад 95 % працівників підприємства, тому ефективність його роботи безпосередньо впливає на обсяги виробництва, якість

технічного вуглецю та фінансові результати ТОВ «КЗТВ». Для цієї категорії працівників пропонується використовувати систему показників, що характеризують продуктивність, якість роботи та дотримання виробничої дисципліни (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Запропонована система КРІ для персоналу ТОВ «КЗТВ»

Виробничий персонал		
КРІ	Питома вага, %	Метод оцінювання
Виконання виробничого плану	35	Частка фактичного виконання плану
Якість продукції	25	Частка продукції без відхилень від стандартів
Дотримання технологічної дисципліни	15	Відсутність порушень технологічного процесу
Дотримання вимог охорони праці	15	Відсутність порушень та нещасних випадків
Рациональне використання сировини та енергоресурсів	10	Відхилення від встановлених норм витрат
Разом	100	-
Керівники та адміністративний персонал		
Виконання планових показників підрозділу	30	Рівень досягнення встановлених цілей
Продуктивність праці підрозділу	20	Динаміка виробничих та економічних показників
Рівень плинності кадрів у підрозділі	15	Коефіцієнт плинності персоналу
Розвиток та навчання працівників	10	Частка працівників, які пройшли навчання
Дотримання бюджету підрозділу	15	Рівень економії або перевитрат
Виконання внутрішніх регламентів і звітності	10	Своєчасність та якість виконання завдань
Разом	100	-

Примітка. Розроблено автором

Запропонована нами система КРІ дозволить підприємству комплексно оцінювати результати роботи персоналу, враховуючи не лише кількісні, а й якісні показники діяльності. Особливу увагу приділено якості продукції та дотриманню вимог охорони праці, що є критично важливими для підприємства хімічної промисловості. Система також дозволяє оцінити не лише виробничі результати, а й якість кадрової роботи та раціональність використання ресурсів.

Для оцінювання ефективності працівників пропонується використовувати 100-бальну систему. За кожним KPI працівник отримує оцінку від 0 до 100 балів, яка множиться на ваговий коефіцієнт показника, а підсумковий результат визначається як сума всіх зважених оцінок. Для інтерпретації результатів пропонується використовувати таку шкалу:

- 90-100 балів – високий рівень ефективності;
- 75-89 балів – достатній рівень ефективності;
- 60-74 бали – задовільний рівень;
- менше 60 балів – низький рівень ефективності.

Результати оцінювання рекомендується використовувати для преміювання працівників, формування кадрового резерву, планування навчання та прийняття рішень щодо професійного розвитку персоналу.

Для впровадження системи KPI необхідні організаційні та методичні витрати, які пов'язані саме з розробленням показників, навчанням керівників та налаштуванням HRM-системи. На розроблення положення про KPI передбачаються витрати у розмірі 15 тис. грн., на налаштування KPI в HRM-системі потрібні інвестиції в обсязі 35 тис. грн, навчання керівників підрозділів потребує суми в 20 тис. грн, на консультаційний супровід впровадження необхідно виділити 25 тис. грн. Враховуючи річний фонд оплати праці підприємства у розмірі понад 153 млн грн, витрати на впровадження KPI становлять лише близько 0,07 % фонду оплати праці, що підтверджує економічну доцільність реалізації заходу.

Очікується, що впровадження системи KPI забезпечить підвищення прозорості оцінювання персоналу, покращення мотивації працівників та посилення контролю за результатами діяльності структурних підрозділів. За прогнозними розрахунками, продуктивність праці може зрости на 5-8%, плинність кадрів знизитися на 10-15 %, а якість управлінських рішень суттєво покращитися завдяки використанню об'єктивних показників ефективності.

Важливим напрямом удосконалення HR-аналітики на ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» є створення цифрової системи

моніторингу та оцінювання кадрового потенціалу. Використання цифрових HR-інструментів дасть можливість оперативно відстежувати зміни кадрового потенціалу та своєчасно реагувати на кадрові ризики. Основою цифрової системи моніторингу повинні стати електронні профілі працівників, які міститимуть повну інформацію про кваліфікацію, професійний досвід, результати оцінювання, проходження навчання та кар'єрний розвиток (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Структура електронного профілю працівника ТОВ «КЗТВ»

Розділ профілю	Інформація, що міститься в системі	Практичне використання
Загальні дані	ПІБ, посада, підрозділ, стаж роботи	Кадровий облік та звітність
Освіта та кваліфікація	Освіта, спеціальність, сертифікати	Оцінювання професійного рівня
Результати роботи	Виконання КРІ, виробничі показники	Аналіз ефективності праці
Навчання та розвиток	Курси, тренінги, підвищення кваліфікації	Планування професійного розвитку
Компетенції	Професійні та управлінські компетенції	Формування кадрового резерву
Дисциплінарна історія	Заохочення та стягнення	Оцінювання трудової дисципліни
Кар'єрний потенціал	Результати оцінювання потенціалу	Планування кар'єрного зростання

Примітка. Розроблено автором

Запровадження електронних профілів дозволить створити повноцінну базу кадрових даних та забезпечити систематичний моніторинг професійного розвитку працівників. Підприємство також отримає можливість швидко формувати кадровий резерв та визначати кандидатів для заміщення ключових посад. Для оцінювання кадрового потенціалу пропонується використовувати систему компетентнісного аналізу, яка враховуватиме особливості роботи різних категорій працівників підприємства.

Важливим елементом цифрової системи HR-аналітики є створення HR-дашбордів – інтерактивних інформаційних панелей, які дозволяють керівництву в режимі реального часу отримувати інформацію про стан кадрових процесів. Для ТОВ «КЗТВ» доцільно включити до HR-дашбордів такі показники:

чисельність персоналу за підрозділами, вікова та кваліфікаційна структура працівників, рівень плинності кадрів, виконання KPI працівниками, продуктивність праці, результати оцінювання компетенцій, проходження навчання та підвищення кваліфікації, стан кадрового резерву, показники фонду оплати праці, рівень залученості та мотивації персоналу.

Використання HR-дашбордів забезпечить оперативний контроль кадрової ситуації та підвищить швидкість прийняття управлінських рішень. Для реалізації запропонованого заходу необхідно здійснити певні організаційні та технічні витрати, тож розроблення електронних профілів працівників потребує витрат у розмірі 35 тис. грн, на налаштування модуля оцінювання компетенцій потрібно 40 тис. грн, створення HR-дашбордів та аналітичних звітів обійдеться в 55 тис. грн., перенесення та структурування кадрових даних вартує 20 тис. грн., навчання працівників HR-служби обійдеться в 15 тис. грн, тоді як технічний супровід протягом першого року – 25 тис. грн. Запропоновані витрати становлять близько 0,12 % річного фонду оплати праці підприємства за 2024 рік, що свідчить про їх фінансову доступність та економічну обґрунтованість. За нашими прогнозними оцінками, час на підготовку кадрової аналітики скоротиться на 60-70 %, точність оцінювання персоналу зросте до 95-98 %, а ефективність формування кадрового резерву підвищиться щонайменше на 30 %. Важливим є і те, що підприємство отримає можливість своєчасно виявляти працівників із високим потенціалом та планувати їх професійний розвиток.

В умовах розвитку технологій виробництва та підвищення вимог до якості продукції важливим напрямом удосконалення HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» є розвиток системи професійного навчання персоналу. Для підприємства, де понад 95% працівників належать до виробничого персоналу, особливого значення набуває безперервне підвищення кваліфікації з вдосконаленням професійних компетенцій. Запровадження електронного навчання та використання HR-аналітики для оцінювання результатів навчання дозволить підприємству підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та забезпечити професійний розвиток працівників. Доцільним є впровадження LMS-платформи,

що передбачає створення системи електронного навчання для забезпечення безперервного навчання персоналу, вартість такого заходу 60 тис. грн. Для щорічного дистанційного навчання потрібно запровадити онлайн-курси з охорони праці для підвищення рівня виробничої безпеки. Навчання виробничим технологіям має відбуватися за допомогою курсів для операторів та технологів, що буде підвищувати якість виробництва. Програми розвитку керівників необхідні для навчання управлінським компетенціям, тоді як внутрішнє наставництво потрібне для передачі досвіду молодим працівникам та збереження професійних знань. Розроблення навчальних матеріалів потребує витрат у розмірі 35 тис. грн., а організація професійних тренінгів – 70 тис. грн. Навчання керівників та кадрового резерву обійдеться в 45 тис. грн.

Важливим моментом є впровадження електронного тестування знань для перевірки результатів навчання і контролю рівня засвоєння матеріалу, що потребує коштів і розмірі 15 тис. грн, тоді як технічний супровід системи – 25 тис. грн. Запропоновані заходи передбачають витрати у розмірі 250 тис. грн. та дозволять створити на підприємстві комплексну систему професійного розвитку працівників, яка поєднуватиме традиційне та електронне навчання. Особливо важливим є використання LMS-платформи, що забезпечить можливість дистанційного навчання без відриву від виробництва.

Передбачається, що впровадження системи електронного навчання та професійного розвитку забезпечить підвищення продуктивності праці на 3–5 %, зменшення кількості виробничих помилок на 10-15 %, покращення якості продукції та підвищення рівня кваліфікації персоналу. Підприємство також отримає можливість формувати кадровий резерв на основі результатів навчання та оцінювання компетенцій працівників.

Для забезпечення безперервності управління та своєчасного заміщення ключових посад ТОВ «КЗТВ» доцільно впровадити систему формування кадрового резерву на основі HR-аналітики. Використання HR-аналітики дозволить здійснювати відбір кандидатів до кадрового резерву на основі

об'єктивних даних щодо результатів роботи, професійних компетенцій та потенціалу розвитку працівників. Для управління кадровим резервом пропонується створити електронну базу даних у межах HRM-системи підприємства. Для кожного резервіста буде формуватися електронна картка з інформацією про професійні компетенції, результати оцінювання, проходження навчання та перспективи кар'єрного зростання. Нижче в табл. 3.12 представлено витрати.

Таблиця 3.12

Заходи щодо розвитку системи навчання персоналу ТОВ «КЗТВ»

Стаття витрат	Сума, грн
Розроблення методики оцінювання резервістів	20 000
Створення електронної бази кадрового резерву	25 000
Проведення оцінювання кандидатів	20 000
Навчання та розвиток резервістів	55 000
Програма наставництва та стажування	30 000
Адміністрування програми	10 000
Разом	160 000

Примітка. Розроблено автором

Запропоновані витрати становлять 160 тис. грн, що близько 0,10 % річного фонду оплати праці ТОВ «КЗТВ», що є цілком прийнятним для підприємства. Очікується, що створення кадрового резерву дозволить скоротити час заміщення керівних вакансій на 40-50 %, підвищити внутрішню мобільність персоналу та знизити витрати на зовнішній пошук кандидатів.

Ще одним напрямом удосконалення HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» є впровадження системи аналізу мотивації та залученості персоналу, так як особливого значення набуває своєчасне виявлення факторів, які впливають на задоволеність працівників працею, їх продуктивність та бажання продовжувати трудову діяльність на підприємстві. Використання сучасних інструментів HR-аналітики дозволить не лише оцінювати рівень мотивації персоналу, а й своєчасно виявляти причини плинності кадрів. Основні заходи впровадження системи аналітики мотивації персоналу передбачають: онлайн-анкетування працівників щоквартально, опитування щодо мотивації 2 рази на рік, exit-

interview на постійній основі, аналіз рівня залученості персоналу щорічно, моніторинг плинності кадрів щомісячно, а формування HR-звітів – щоквартально.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення HR-аналітики дозволить ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» перейти від переважно облікової функції управління персоналом до сучасної системи управління на основі даних. Одним із головних результатів стане покращення ключових HR-показників підприємства. Використання HR-аналітики дозволить своєчасно виявляти проблеми у сфері управління персоналом, прогнозувати кадрові потреби та контролювати ефективність роботи працівників (табл.3.13).

Таблиця 3.13

Прогноз зміни основних HR-показників ТОВ «КЗТВ» після впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточний стан (2024 р.)	Прогноз після впровадження	Відхилення
Частка працівників, охоплених HR-аналітикою, %	40	100	+60
Частка працівників, які проходять регулярне оцінювання, %	20	90	+70
Частка працівників, які щорічно проходять навчання, %	35	80	+45
Частка посад, забезпечених кадровим резервом, %	10	60	+50
Рівень задоволеності працівників, %	70	85	+15
Рівень залученості персоналу, %	65	80	+15
Швидкість підготовки HR-звітності	100%	40 %	-60% часу
Продуктивність праці	100%	105-108 %	+5-8 %
Рівень виконання виробничих завдань	100%	106 %	+6 %
Частка працівників з високими результатами роботи	45%	65 %	+20 в.п.
Кількість виробничих помилок	100%	85-90 %	-10–15 %
Час на підготовку кадрової інформації	100%	35-40 %	-60–65 %

Примітка. Розроблено автором

Дані таблиці свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить суттєве покращення як кількісних, так і якісних показників управління персоналом. Найбільші позитивні зміни очікуються у сфері оцінювання працівників, професійного розвитку та формування кадрового резерву. Вдосконалення HR-аналітики матиме позитивний вплив не лише на кадрові процеси, а й на загальні результати діяльності підприємства. Підвищення продуктивності праці та скорочення виробничих помилок сприятимуть покращенню економічних показників ТОВ «КЗТВ». Очікується, що рівень плинності кадрів знизиться на 10-15 %, а кількість звільнень з власної ініціативи працівників поступово скорочуватиметься.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення ефективності управління персоналом. Керівництво підприємства отримає можливість приймати кадрові рішення на основі достовірних аналітичних даних, а не лише на основі експертних оцінок або поточної інформації.

Використання цифрових HR-інструментів забезпечить (рис.3.6):



Рис. 3.6 Вплив цифрових HR-інструментів на ефективність управління персоналом (розроблено автором)

Впровадження удосконаленого організаційно-методичного забезпечення HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» забезпечить комплексний позитивний вплив на систему управління персоналом. Очікуваними результатами стануть підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості кадрових рішень та зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства, що в підсумку сприятиме зміцненню його конкурентних позицій та підвищенню результативності господарської діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Визначені стратегічні напрями розвитку HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, автоматизацію кадрових процесів та вдосконалення системи прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних цифрових HR-технологій, розширення системи HR-показників, розвиток кадрового резерву та удосконалення системи мотивації працівників сприятимуть підвищенню продуктивності праці, ефективнішому використанню трудових ресурсів і зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КЗТВ» та створить умови для його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

2. Проведене обґрунтування заходів щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» засвідчило необхідність переходу від традиційного кадрового обліку до сучасної системи управління персоналом, що базується на використанні цифрових технологій та аналітичних інструментів. Запропонований комплекс заходів передбачає впровадження HRM-системи, розроблення КРІ для різних категорій персоналу, створення цифрової системи оцінювання кадрового потенціалу, удосконалення професійного навчання, формування кадрового резерву та впровадження аналітики мотивації й залученості працівників. Результати проведених розрахунків свідчать, що загальні витрати на реалізацію проєкту становлять 1,17

млн грн, що є незначним показником порівняно з масштабами діяльності підприємства та його річним фондом оплати праці, тоді як прогнозований річний економічний ефект у розмірі 2,289 млн грн забезпечує термін окупності запропонованих заходів близько шести місяців, що підтверджує їх економічну доцільність. Очікується, що впровадження запропонованих рішень сприятиме підвищенню продуктивності праці на 5-8 %, зниженню плинності кадрів на 10-15%, покращенню якості кадрових рішень, розширенню можливостей професійного розвитку працівників та підвищенню рівня їх мотивації.

ВИСНОВКИ

1. HR-аналітика – це важливий складник сучасного управління персоналом, що цілком забезпечує використання даних для більш точного та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Також вона дозволяє систематизувати й інформацію про працівників, оцінивши ефективність кадрових процесів та виявляти ключові тенденції у розвитку людських ресурсів підприємства. Її значення у системі управління персоналом полягає у підвищенні об'єктивності оцінювання, зменшенні впливу суб'єктивних факторів та формуванні підґрунтя для прогнозування кадрових змін, сприяє більш ефективному плануванню, оптимізації витрат і підвищенню результативності праці.

2. Формування HR-аналітики для виявлення та розвитку працівників ґрунтується на використанні різноманітних методичних підходів, які доповнюють один одного та забезпечують комплексність аналізу кадрового потенціалу. Поєднання кількісних і якісних методів, а також застосування компетентнісного, поведінкового й прогностичного підходів дозволяє глибше оцінити як результати діяльності працівників, так і їх можливості до подальшого розвитку. Інтеграція цифрових технологій і data-driven підходу підвищує точність аналітичних висновків та оперативність прийняття управлінських рішень. Застосування сучасних методичних підходів до HR-аналітики сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку людського капіталу та забезпеченню довгострокового успіху підприємства.

3. Впровадження HR-аналітики на підприємствах України є складним, але перспективним процесом, що супроводжується як низкою проблем, так і значними можливостями для розвитку. Основними перешкодами залишаються недостатній рівень цифровізації, обмеженість якісних даних, дефіцит кваліфікованих фахівців та слабка аналітична культура в організаціях. Перспективи розвитку HR-аналітики є досить широкими та пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, використанням Big Data та штучного

інтелекту, а також переходом до управління персоналом на основі даних, що створює умови для підвищення ефективності HR-процесів, розвитку персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

4. Діяльність ТОВ «Кременчуцький завод технічного вуглецю» характеризується ефективною організацією виробництва, чіткою структурою управління та налагодженою системою управління персоналом. Підприємство забезпечує взаємодію всіх структурних підрозділів для досягнення спільних виробничих і економічних цілей. Раціональний розподіл функцій між працівниками та керівництвом сприяє стабільності роботи підприємства, підвищенню ефективності праці та розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

5. Проведений аналіз показав, що у 2024 році ТОВ «КЗТВ» забезпечило суттєве покращення результатів фінансово-господарської діяльності. Підприємство збільшило обсяги доходу, прибутку та власного капіталу, а також підвищило ефективність використання ресурсів і рівень рентабельності. За результатами аналізу можна зробити висновок про ефективну систему управління, стабільний фінансовий стан та наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

6. Проведений аналіз показав, що система HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» загалом забезпечує оцінювання кадрового складу, контроль показників праці та підтримку процесу управління персоналом. Використання HR-показників сприяє прийняттю управлінських рішень щодо мотивації, розвитку та ефективного використання працівників. Існуюча система потребує модернізації шляхом впровадження сучасних цифрових HR-інструментів, розширення аналітичних можливостей та вдосконалення процесів оцінювання персоналу, що дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами підприємства.

7. Розвиток HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» є важливою умовою підвищення ефективності системи управління персоналом та покращення результатів діяльності підприємства. Запропоновані стратегічні напрями дозволять удосконалити процеси оцінювання, мотивації та професійного розвитку

працівників, підвищити якість кадрових рішень і забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів. Впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів та цифрових технологій сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «КЗТВ».

8. У результаті розроблення заходів з удосконалення HR-аналітики на ТОВ «КЗТВ» нами було запропоновано комплекс практичних рішень, які спрямовано на автоматизацію кадрових процесів, впровадження KPI, розвиток кадрового резерву та вдосконалення системи навчання і мотивації персоналу. Загальні витрати на реалізацію заходів становлять 1,17 млн грн, тоді як прогнозований річний економічний ефект складає 2,289 млн грн, що забезпечує їх окупність протягом 0,51 року (близько 6 місяців). Очікується зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, збільшення частки працівників, охоплених навчанням до 80 %, а також підвищення рівня залученості персоналу до 80%. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та зміцненню кадрового потенціалу ТОВ «КЗТВ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер, О.О. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / О. О. Адлер, О. Й. Лесько. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
2. Баксалова О., et al. Переваги впровадження HR-аналітики в управлінні підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023, 320.4. С. 195-203.
3. Баксалова О., Чорна Л., Косіюк О. Формування hr-стратегії розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2025, 4. С. 449-456.
4. Баширзаде А., Дзвінка Р. Цифрові HR-технології в системі сучасного управління: аналітика персоналу як інструмент забезпечення гендерної рівності. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*, 2025, С. 545-547.
5. Безпалько О. В., Грищенко А. В., Опанасенко Р. С. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*, 2025, 11. С. 15-21.
6. Бугайчук О. Філософські засади цифрової стратегії організації: аксіологічні, онтологічні, герменевтичні підходи. *Humanities Studies*, 2024, 19 (96). С. 9-18.
7. Будько О. В., Кукса Ю. А. Формування інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2021, 1.2 (3). С. 54-61.
8. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*, 2023, 4 (116). С. 115-119.
9. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*, 2025, 46. С. 350-350.
10. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність

управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, 338.1. С. 133-139.

11. Гірняк К. М., Сенишин С. Є., Табацкова Г. В. Формування та розвиток HR-служби в умовах сучасних викликів. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214353> (дата звернення: 13.04.2026)

12. Глебова А. Team management by a modern manager: from models to practice. *Економіка і регіон/Economics and region*, 2025, 3 (98). С.136-146.

13. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021, 1-2. С. 111-121.

14. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*, 2025, 1 (52). С. 173-179.

15. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*, 2024, 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> (дата звернення: 13.04.2026)

16. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2021, 7. С. 252-259.

17. Данілкова А. et al. Роль HR-аналітики у системі контролінгу персоналу та HR-менеджменту підприємства в сучасних бізнес-процесах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2022, 304.2 (2). С. 281-285.

18. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2022, 22. С.114-117.

19. Дума Ю., Дацько Т. Інтеграція цифрової стратегії у програму розвитку сучасної організації. *Дослідження та інновації*, 2025, 1.3 (6). С. 4-10.

20. Завгородній А. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, 2025, 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23> (дата звернення:

10.04.2026)

21. Завитій О.. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку: контроль та аналіз в умовах глобалізації*, 2021, 1-2. С. 33-41.

22. Іванова Н. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління* 2025, 1 (41). С. 211-223.

23. Кифяк В., Кіндзерський В., Олійник О. HR-аналітика як інструмент управління ризиками в бізнесі: системний мультирівневий підхід. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, 2024, 1. С. 35-41.

24. Кірдан О., Чвертко Л. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*, 2025, 208. С. 347-353.

25. Кобець Д. Hr-аналітика і big data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024, 3. С. 184-189.

26. Командровська В. Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією hr-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2024, 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102> (дата звернення: 10.04.2026)

27. Костишина Т. А., Семикіна А. В., Костишина А. І. HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2025, 13(46), ч. 1. С. 7-19.

28. Котовська І. HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. *Економіка та суспільство*, 2026, 84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201> (дата звернення: 16.04.2026)

29. Коцур А. Новітні тенденції розвитку HR-аналітики. IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми

менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів», 2023. С. 90-92.

30. Коцур А., Островерхов В., Овсянюк-Бердадіна О. Основні завдання HR-аналітики в контексті реалізації функціоналу кадрового менеджменту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2023, 28. С. 133-140.

31. Краузе О. І., Синькевич Н. І., Юрик Н. Є. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*, 2024, 86.1. С. 14-24.

32. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2025, 90. С. 37-45.

33. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2025, 90. С. 37-45.

34. Лихолат С. М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2022, 34. С. 238-245.

35. Лищенко М., Прокопенко К. Інноваційні механізми, інструменти та функції управління персоналом в умовах діджиталізації процесів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025, 3 (103) С. 53-57.

36. Лопушняк Г., Милян Р. В. Предиктивна HR-аналітика в системі проактивної кадрової політики. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2026, 26. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18493473> (дата звернення: 10.04.2026)

37. Мазник Л. В., Болотіна І. М., Гугайло К. І. Менеджмент бренду роботодавця в умовах поведінкової аналітики: роль профайлінгу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2026, 3.3. С. 96-104.

38. Марухленко О. В., et al. Використання бізнес-аналітики для прогнозування кадрових ризиків: сучасні методи та інструменти. *European*

scientific journal of Economic and Financial innovation, 2025, 18.4. URL: <http://doi.org/10.32750/2025-0436> (дата звернення: 16.04.2026)

39. Марухленко О., Шульгіна Т. Розробка проекту аудиту персоналу як складового інструменту HR-аналітики. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195887> (дата звернення: 13.04.2026)

40. Новіченко Л. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2021, 298.5 (2). С. 254-259.

41. Носаль О. П'ятикрокова модель HR-аналітики. *Економіка та суспільство*, 2025, 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-77> (дата звернення: 16.04.2026)

42. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструментарій забезпечення процедури реалізації проєктів підвищення операційної ефективності на підприємствах промислового комплексу України. *Трансформаційна економіка*. 2024, 3 (08). С. 45-51.

43. Савчук Т. В., Накладюк Н. М. Система екологічного менеджменту: особливості впровадження українськими підприємствами. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2022, 35. С. 115-122.

44. Сидорук І. С., Губарь О. В., Підкамінний І. М. Застосування аналітики талантів для формування лідерського потенціалу в корпораціях. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, 12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15650241> (дата звернення: 13.04.2026)

45. Ситник Н., Пермінова С. Трансформації hr-менеджменту на основі людино-центрованого підходу. *Економічний простір*, 2025, 205. С. 237-244.

46. Холодницька А. В., Шкалаберда В. М. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023, 2 (34). С. 88-100.

47. Чайкіна А.О. Індустрія 4.0: особливості цифрової трансформації

України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021, 32 (71), № 3. С. 24-31.

48. Чайкіна А.О., Устенко О.С. Європейський досвід впровадження SMART-підходу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020, 42. С. 211-216.

49. Червона О. Ю., Марія-Тереза М. Формування системи HR-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Актуальні питання економічних наук*, 2026, 22. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19488994> (дата звернення: 14.04.2026)

50. Черчата А. О., Андрусів У. Я., Каширнікова І. О. Стратегія розвитку менеджменту персоналу підприємства в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*, 2026, 21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19451859> (дата звернення: 14.04.2026)

51. Щербина П. С. Інноваційні методи оцінювання персоналу фінансових установ. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери», 2025. С. 92-93.

52. Brindha S., Dulloo R. Predictive HR analytics: Pioneering innovation in the workplace. *European Chemical Bulletin*, 2023, 12.8. P. 820-835.

53. Hamraaia M. Y., et al. Transforming HR Practices: Integrating Employee Engagement and Analytics for Organizational Success. *Educ. Adm. Theory Pract*, 2024, 30. P. 1717-1725.

54. Thakur S. J. et al. How do human resources analytics create value for organizations? A qualitative investigation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2025, 12.3. P. 438-458.

ДОДАТКИ