

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Проректор з науково-методичної та  
навчальної роботи  
О.Б. Жильцов  
«    »    2023 р.



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«HR-аналітика»**

для студентів

спеціальності	073 Менеджмент
освітнього рівня	першого (бакалаврського)
освітньої програми	073.00.01 Менеджмент організацій



Київ – 2023

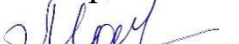
## Розробники:

**Гльїч Людмила Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка.

**Викладач: Юрченко Юлія Юрїївна**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка.

**Робочу програму розглянуто і ухвалено на засіданні кафедри управління**

Протокол від 29 серпня 2023 р. № 9

Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО

**Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми “Менеджмент організацій”**

28 серпня 2023 р.

Гарант освітньої програми



Олена АКІЛІНА

**Робочу програму перевірено**

28 серпня 2023 р.

Заступник декана



Оксана КАЗАК

## Пролонговано:

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	вибіркова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	5/150	
Курс	3	
Семестр	5	
Кількість змістових модулів з розподілом:	5	
Обсяг кредитів	5	
Обсяг годин, в тому числі:	150	
Аудиторні	70	
Модульний контроль	10	
Семестровий контроль	30	
Самостійна робота	40	
Форма семестрового контролю	іспит	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** вивчення дисципліни «**HR-аналітика**» є вивчення загальнотеоретичних та практичних засад бізнес-процесів та дослідницьких практик HR-аналітики.

Навчальна дисципліна формує міждисциплінарні взаємозв'язки із іншими дисциплінами, зокрема такими як «Економіка підприємства», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні персоналом», «Бюджетування в управлінні персоналом», «Стратегічне управління людськими ресурсами», «Соціальна відповідальність», «Служба управління персоналом», «Статистика ринку праці» тощо.

Навчальна мета дисципліни «**HR-аналітика**» досягається шляхом активізації аналітичного, системного, стратегічного та креативного мислення студентів, прямих і зворотних зв'язків. Знання та навички, отримані здобувачами після вивчення даної навчальної дисципліни, є основою для здійснення практичної діяльності / роботи за фахом на посадах під керівництвом досвідчених професіоналів, фахівців чи керівників служби персоналу, відділів HR – аналітики, HR – аудиту, економічних відділів з праці і зарплати, нормування праці, охорони та безпеки праці, відділів корпоративної соціальної відповідальності тощо при вирішенні питань соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу, оптимізації організації трудової діяльності і соціально-трудових відносин на основі HR – аналітики.

Вибір даної дисципліни із Каталогу курсів з урахуванням власних потреб та інтересів дає можливість здобувачу поглибити фахові знання та здобути додаткові компетентності, зокрема в межах споріднених спеціальностей галузі знань, та/або ознайомитися із сучасним рівнем наукових досліджень різних

галузей знань та розширити й поглибити знання за загальними й спеціальними (фаховими) компетентностями.

Навчальна дисципліна формує міждисциплінарні взаємозв'язки із іншими дисциплінами, зокрема такими як «Менеджмент», «Технології управління людськими ресурсами», «Управління поведінкою персоналу», «Мотивування персоналу», «Організаційне лідерство», «Практикум з формування компетенцій менеджера з персоналу», «Організація та нормування праці», «Соціологія та психологія праці», «Рекрутмент», «Антикризова кадрова політика» тощо.

Навчальна мета дисципліни «**Наставництво, коучинг та управління діловою кар'єрою**» досягається шляхом активізації мислення студентів, спонукання до активного застосування практик коучингу та наставництва в управлінні персоналом, постійною взаємодією суб'єктів навчання за допомогою прямих і зворотних зв'язків, креативного мислення.

**Завданнями дисципліни є оволодіння такою додатковою спеціальною (фаховою) компетентністю як:**

ДФК 3	Здатність до здійснення HR-аналітики та побудови моделей для прогнозування різних способів, якими організація може отримати оптимальну віддачу від інвестицій (ROI) в свій людський капітал
-------	---

**III. Під час роботи в Центрі функціонального менеджменту студент повинен отримати наступні компетентності:**

- Володіння сучасними мотиваційними практиками для розв'язання квазіпрофесійних завдань.
- Здатність до залучення персоналу та підвищення його продуктивності за допомогою HR-брендингу.
- Здатність до застосування сучасного інструментарію для забезпечення розвитку персоналу організації.
- Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації.

Для вирішення завдань, передбачених програмою, визначені такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні та випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, розігрування ролей, ділові ігри.

### **3. Результати навчання за дисципліною**

ДРН 3	Демонструвати навички HR-аналітики для вирішення завдань стратегічного розвитку організації та визначення головних прогностичних тенденцій
-------	--

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назва змістових модулів, тем	У с ь о г о	Розподіл годин між видами робіт					
		Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	Самостійна
<b>Змістовий модуль 1.</b>							
<b>Впровадження HR-аналітики в практику HR-менеджменту</b>							
Тема 1 HR-аналітика: суть, значення та інструменти	6	2	2	-	-	-	2
Тема 2. Стратегія та цілі компанії. HR - аналітика: сутність та основні завдання	8	2	2	2	-	-	2
Тема 3. HR-аналітика в практиці HR - менеджменту	6	2	2	-	-	-	2
<b>Модульний контроль</b>	2						
<b>Разом</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
<b>Змістовий модуль 2.</b>							
<b>HR-аналітика як ключовий фактор прийняття рішень</b>							
Тема 4. Аналіз укомплектованості персоналом	8	2	-	2	-	-	4
Тема 5. Ефективність найму та адаптації персоналу	10	4	2	2	-	-	2
<b>Модульний контроль</b>	2						
<b>Разом</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
<b>Змістовий модуль 3.</b>							
<b>HR-аналітика у системі контролінгу персоналу</b>							
Тема 6. Аналіз продуктивності та якості праці	12	4	-	4	-	-	4
Тема 7. Аналіз і контроль HR-бюджету	10	4	-	2	-	-	4
<b>Модульний контроль</b>	2						
<b>Разом</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
<b>Змістовий модуль 4.</b>							
<b>Використання HR -аналітики в діагностиці системи управління персоналом</b>							
Тема 8. Аналіз та оцінка потенціалу і талантів працівників	8	2	-	2	-	-	4
Тема 9. Аналіз ефективності використання робочого часу	8	2	-	2	-	-	4
Тема 10. Аналіз винагород та мотивації персоналу	10	4	-	2	-	-	4
<b>Модульний контроль</b>	2						
<b>Разом</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12</b>
<b>Змістовий модуль 5.</b>							
<b>HR-метрика як індикатор ефективного управління</b>							
Тема 11. HR - метрики охорони праці та навколишнього середовища	6	2	2	-	-	-	2
Тема 12. HR -метрики корпоративної культури	6	2	2	-	-	-	2
Тема 13. Аналіз роботи служби персоналу та ефективність його навчання і розвитку	12	4	2	2	-	-	4

<b>Модульний контроль</b>	2							
<b>Разом</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	
<b>Підготовка та проходження контрольних заходів</b>	<b>30</b>							
<b>Усього</b>	<b>150</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	

## **Змістовий модуль 1.**

### **Впровадження HR-аналітики в практику HR-менеджменту**

#### **Тема 1. HR-аналітика: суть, значення, джерела**

Сутність, предмет і завдання HR-аналітики. Рівні HR-аналітики: операційна звітність, розширена звітність, розширена аналітика, прогностична аналітика. Напрями HR-аналітики HR-менеджменті. Дослідницькі підходи до HR-аналітики: порівняльний / «бенчмаркінг», експертний, статистичний, відповідності пюж.

Джерела HR-аналітики. Технологія (процес) HR-аналітики. Основні способи використання HR-аналітики. Впровадження HR-аналітики. Основні сфери застосування HR-аналітики.

#### **Тема 2. Інструменти HR-аналітики в стратегічному HR-аналізі**

Стратегічний HR-аналіз. Типи HR-аналітики: описувальна, прогнозна, предиктивна, прескриптивна; їх зв'язок з BigData. Інструментарій HR-аналітики: аналіз великих даних (Big Data), Talent analytics і People analytics. HR-аналітика за допомогою методів Data Analytics & Machine Learning.

Бізнес як система. Системний підхід. Цілі та стратегія організації. Життєвий цикл компанії. 8 кроків ефективності:

#### **Тема 3. HR-аналітика в практиці HR - менеджменту**

Управління на основі моделі компетенцій. Як розробити та впровадити модель компетенцій у компанії. Відмінність ролі менеджера від інших ролей. HR-аналітик- професія майбутнього.

Планування потреб у персоналі. Профіль ролі як основа відбору.

Методи діагностики кандидатів. Відбір за компетенціями. Підходи, методи, аналітика. Підходи до розробки центру оцінки.

## **Змістовий модуль 2.**

### **HR-аналітика як ключовий фактор прийняття рішень**

#### **Тема 4. Аналіз укомплектованості персоналом**

HR-аналітика укомплектованості персоналом: цілі, напрями проведення аналізу укомплектованості персоналом. Аналіз та оцінка відповідності фактичного рівня підготовленості персоналу вимогам якісних характеристик робочих місць (посад). Аналіз та оцінка укомплектованості персоналом організації. Аналіз зміни і використання робочих місць. Оцінка відповідності показників укомплектованості персоналом організації локально встановленим критеріям підсистеми «Персонал». HR показники укомплектованості персоналом.

Предиктивна HR-аналітика укомплектованості персоналом. Планування чисельності персоналу. Модель розробки плану з праці організації та місце у ній плану з комплектування та використання персоналу. Етапи проведення предиктивної HR-аналітики укомплектованості (планування персоналу). Аналіз та оцінка наявної чисельності та якісного складу персоналу. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі або коригування наявної чисельності у сторону її скорочення. Способи оптимізації чисельності персоналу. Використання результатів предиктивної HR-аналітики укомплектованості персоналом в досліджуваній організації.

### **Тема 5. Ефективність найму та адаптації персоналу**

HR-аналіз процесу «наймання» та його необхідність, цілі. Аналіз проблемних вакансій. Аналіз структури команди рекрутерів. Оцінка та аналіз роботи рекрутерів. Загальна модель аналізу ефективності наймання.

Аналіз сорсинг-стратегії, каналів (джерел) залучення (рекрутингових каналів), каналів (джерел) залучення найкращих працівників. Аналіз та оцінка ефективності застосовуваних методів відбору персоналу в організації: співбесіди і випробування. Аналіз відповідності політики наймання персоналу та стратегії розвитку організації. Показники ефективності здійснюваної політики наймання персоналу. Потенційні проблеми в процесі наймання персоналу та їх діагностика.

Аналіз привабливості компанії для потенційних кандидатів.

Аналіз часу і вартості добору. HR показники швидкості (часу) наймання персоналу. HR показники вартості наймання персоналу. Ціна закриття вакансії. Показник припинення подачі заявок. Ефективність процесу наймання. Сукупні витрати на закриття вакантної посади на етапах набору та відбору персоналу. Показники вартості закриття вакантних посад в організації. Аналіз витрат на соціалізацію (звикання, навчання, адаптацію). Показники вартості соціалізації нового персоналу. Об'єктивні показники якості наймання. Суб'єктивні показники якості наймання. Узагальнюючий показник оцінки якості набраних працівників.

Аналіз структури оцінки претендентів, зв'язок між завданнями «на вході» і реальною здатністю бути ефективним. Аналіз лояльності кандидатів до компанії. HR-аналіз процесу «соціалізація». HR показники витрат на соціалізацію (звикання, навчання, адаптацію). HR показники адаптації персоналу. HR показники вартості соціалізації нового персоналу. HR показники якості наймання.

## **Змістовий модуль 3.**

### **HR-аналітика у системі контролінгу персоналу**

#### **Тема 6. Аналіз продуктивності та якості праці**

HR показники продуктивності та якості праці. HR-метрики, критерії і показники результативності процесу управління продуктивністю праці організації (підсистем «результативність праці (продуктивність і якість праці)» та «нормування і організація праці»). Аналіз та оцінка впливу чинників на зміну

продуктивності праці в організації. Узагальнення та використання результатів аналізу та оцінки продуктивності праці в досліджуваній організації.

Аналіз профілів успішних працівників, маркерів, що сприяють розпізнаванню перспективних фахівців на ранніх етапах. Аналіз зв'язку моделі компетентностей (окремих компетентностей) з результативністю персоналу. Аналіз залежності цінностей компанії (її компонентів) з показниками продуктивності, плинності. Аналіз залежності продуктивності від різних характеристик працівників (стать, вік, сімейний стан, освіта, інше). Прогнозні моделі, що попереджають про спад продуктивності, взяття незапланованих відпусток і т.д.

### **Тема 7. Аналіз і контроль HR-бюджету**

Контролінг виконання бюджету підприємства по доходах, витратах, аналіз виявлених відхилень від запланованих показників. Аналіз та оцінка витрат на персонал за різними класифікаційними ознаками, виявлення причин незапланованих витрат. Оцінка ризиків, що можуть виникнути внаслідок незапланованих витрат на персонал, прогноз їх ймовірності у майбутньому. Прогноз виконання HR-бюджету підприємства.

Показники витрат на персонал (робочу силу). Частка витрат на персонал в обсязі реалізації. Витрати на одного працівника. Витрати на одну продуктивну годину.

Управління витратами на персонал: через чисельність персоналу, через бюджет витрат, на які можна впливати, через постановку завдань в організації. Предиктивна аналітика заходів зниження витрат на персонал: зменшення бюджету, вартісний аналіз накладних витрат, принцип нульового базисного бюджету.

Оцінка прибутковості інвестицій у персонал. Методи визначення ефективності інвестування заходів по управлінню персоналом. Показники, які характеризують ефект від реалізації системи заходів по управлінню персоналом.

## **Змістовий модуль 4.**

### **Використання HR -аналітики в діагностиці системи управління персоналом**

#### **Тема 8. Аналіз та оцінка потенціалу і талантів працівників**

HR-аналіз та оцінка потенціалу та талантів працівників (англ. Talent Analytics). Інструменти у сфері аналітики потенціалу та талантів працівників. Виявлення невідповідності між поточним рівнем розвитку компетентностей працівників і потребами бізнесу. Визначення сильних й слабких сторін компанії та окремих працівників. Оцінка і використання прихованих резервів працівників. Оцінка можливостей працівників, використовуючи точні й вимірні моделі компетентностей. Визначення, на скільки відповідають працівники на всіх рівнях (компанії, функції, у команді) стратегічним цілям організації. Об'єктивний та конструктивний зворотний зв'язок, який призведе до помітних результатів у розвитку персоналу. Пошук нових талантів в організації. Визначення місця, де працівник буде найбільш ефективно реалізовувати



стратегічні та оперативні нововведення. Максимальний рівень утримання талантів.

Аналіз складових Talent Management (оцінка персоналу, коучинг, наставництво, планування наступності). Аналіз якості оцінки персоналу. Загальні підходи та проблеми вимірювання та виявлення високого потенціалу HiPo-працівників (англ. «High Potential» - з високим потенціалом). Ефективність як показник майбутнього потенціалу. Визначення високого потенціалу на основі експертного опитування. Модель вищого рівня компетентностей. Концептуальна модель потенціалу та його вимірювання. Аналіз розривів в талантах: HiPo-працівників від інших талановитих працівників та звичайних працівників організації. Аналіз якості визначення HiPo працівників. Аналіз ефективності подальшої роботи з HiPo працівниками. Коефіцієнт кар'єрного зростання. Сценарії використання HR-аналітики талантів.

### **Тема 9. Аналіз ефективності використання робочого часу**

Підвищення продуктивності праці на основі ефективного використання робочого часу. HR-аналітика ефективності використання робочого часу. Необхідність та цілі аналізу використання робочого часу. Модель HR-аналітики використання робочого часу в організації. Напрями HR-аналітики використання робочого часу, у т.ч. в рамках законодавства України.

Аналіз формування та використання фонду робочого часу організації. HR показники формування та використання фонду робочого часу. Аналіз повноти використання працівників. Аналіз можливостей підвищення продуктивності праці при ліквідації (зниженні) втрат робочого часу.

Ефективність використання робочого часу. Критерійні показники ефективності використання робочого часу. Використання результатів аналізу та оцінки ефективності використання робочого часу в досліджуваній організації.

Понаднормові роботи. HR-аналіз надурочних робіт. Віддалена робота та надурочні години. HR-аналіз ефективності політики понаднормової роботи. Негативний зв'язок рівня надурочної роботи компанії із задоволеністю працівників. Позитивний зв'язок рівня надурочної роботи із продуктивністю компанії. Криволінійний (перевернутий П-подібний) зв'язок рівня надурочної роботи з інноваціями компанії.

### **Тема 10. Аналіз винагород та мотивації персоналу**

HR-аналітика винагород персоналу: сутність, необхідність, мета, завдання, особливості та напрями проведення. Модель HR-аналітики винагород персоналу на рівні організації.

Аналіз формування та використання фонду оплати праці організації. HR показники ефективності використання фонду оплати праці. HR показники відповідності винагород персоналу законодавчим та нормативним актам. Аудит ефективності винагород персоналу. Критерійні HR-показники ефективності винагород персоналу. HR показники ефективності матеріального стимулювання персоналу. Показник відповідності номінального рівня заробітної плати працівників організації соціальним індикаторам, встановленими державою у відповідні періоди; аналогічним показникам по економіці в цілому, галузі,

підгалузі та рівнем оплати праці в організації–аналого. HR показники оцінки фінансових можливостей організації з формування фонду оплати праці. Стратегічний HR-аналіз винагород персоналу.

Аналіз формування та використання фонду робочого часу організації. HR показники формування та використання фонду робочого часу. Аналіз повноти використання працівників. Аналіз можливостей підвищення продуктивності праці при ліквідації (зниженні) втрат робочого часу.

Ефективність використання робочого часу. Критерійні показники ефективності використання робочого часу. Використання результатів аналізу та оцінки ефективності використання робочого часу в досліджуваній організації.

Предиктивна HR-аналітика винагород персоналу, її основні місії. Ціль та завдання предиктивної HR-аналітики винагород персоналу. Зв'язок стратегії та політики винагород (компенсаційної політики) з процесом стратегічного планування в організації. Оцінка ефективності стратегії винагород персоналу за визначеними критеріями. Перевірка зв'язаності політики винагород з політикою управління персоналом. Стратегічний аналіз та оцінка рівня та структури заробітної плати персоналу організації стосовно: ринку праці; вимог внутрішньої справедливості; розвитку кар'єри працівників.

## **Змістовий модуль 5.**

### **HR-метрика як індикатор ефективного управління**

#### **Тема 11. HR - метрики охорони праці та навколишнього середовища**

HR-аналітика та аудит охорони праці (СУП-системи управління охороною праці) та їх місце у загальній системі управління охороною праці (СУОП) та у інтегрованій системі менеджменту організації. Місце аудиту СУОП у процесах змін та аналізу СУОП. Аудит СУОП.

Методичні засади аналізу ефективності функціонування системи управління охороною праці організації. Оцінка програм та звітів з управління охороною праці організації. Показники виробничого травматизму, показники професійних захворювань.

Соціальні показники стану охорони праці. Економічні показники стану охорони праці. Інтегральна оцінка соціально-економічних показників стану охорони праці. Критерійні показники стану охорони праці.

Показники самодіагностики робочих умов персоналу організації. Зв'язок частоти порушень правил внутрішнього розпорядку, охорони праці, з різними характеристиками персоналу. Аналіз витрат, пов'язаних з втратою працездатності, виробничими травмами і т.д.

Соціально-екологічна HR-аналітика та HR показники.

#### **Тема 12. HR - метрики корпоративної культури**

Структура корпоративної культури та її аналіз. HR-аналіз ефективності корпоративної культури компанії. Методики дослідження та аналізу корпоративної культури. Інструменти діагностики корпоративної культури. Аналіз та оцінка емоційного інтелекту працівників та його вплив на формування корпоративної культури.

Показники ефективності корпоративної культури (місія, залученість, узгодженість, адаптивність). KPI для розрахунку ефективності корпоративної культури.

HR-аналітика залученості персоналу. Етапи розвитку залученості. Способи оцінки залученості. HR показники залученості. Текстова аналітика залученості. Факторний Engagement Rate (коефіцієнт залученості). Аналіз зв'язку залученості з показниками роботи.

Вимірювання, аналіз та оцінка лояльності працівників. Pulse опитувальники лояльності та залученості. IT рішення для їх організації. Розрахунок і аналіз індексу чистої лояльності працівників - eNPS (англ. employee Net Promoter Score). Дослідження та HR показники вигорання та стресу в організації. HR показники вимірювання задоволеності роботою працівників (досягненнями в роботі).

Вимірювання впливу корпоративної культури на ефективність бізнесу з використанням прийнятної системи/моделі управління чи її елементів: управління за цілями (MBO), система збалансованих показників (BSC), системи управління ефективністю (performance management), ключові показники діяльності (KPI), система стратегічного планування або довгострокові і середньострокові цілі, система управління проектами.

Предиктивна аналітика заходів удосконалення корпоративної культури. Оцінка зв'язку між цілями, результатами, досягненнями, мотивацією на основі досягнень як основи формування корпоративної культури і ставлення до роботи.

### **Тема 13. Аналіз роботи служби персоналу та ефективність його навчання і розвитку**

HR-аналіз роботи служби персоналу. Напрями HR-аналізу ефективності роботи служби персоналу. Методи оцінювання ефективності роботи служби персоналу: експертне оцінювання, ROI, бенчмаркінг, Дж.Філіпса.

Фінансові показники роботи служби персоналу. HR показники ефективності роботи служби персоналу з точки зору досягнутих нею цілей. HR показники ефективності управління персоналом. HR показники ефективності роботи служби персоналу. HR показники результативності роботи служби персоналу. Показники задоволеності роботою служби персоналу. Розрахунок окупності HR-проектів. Візуалізація результатів HR-аналітики (Power BI).

## 6. Контроль навчальних досягнень

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4		Модуль 5	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Відвідування семінарських занять	1	3	3	1	1	-	-	-	-	3	3
Відвідування практичних занять	1	1	1	2	2	3	3	3	3	1	1
Робота на семінарському занятті	10	3	30	1	10	-	-	-	-	3	30
Робота на практичному занятті	10	10	10	2	20	3	30	3	30	1	10
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	3	15	2	10	2	10	3	15	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25
<b>Разом</b>		-	<b>87</b>	-	<b>71</b>	-	<b>72</b>	-	<b>77</b>	-	<b>88</b>
<b>Максимальна кількість балів: 395</b>											
<b>Розрахунок коефіцієнта: 6.58</b>											

<b><i>Критерії оцінювання завдань на семінарських заняттях:</i></b>
<b>100% від зазначеного балу</b> – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
<b>80-90% від зазначеного балу</b> - достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
<b>70-80% від зазначеного балу</b> – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
<b>60-70%</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>50-60%</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання

**6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
<b>Змістовий модуль 1. Впровадження HR-аналітики в практику HR-менеджменту</b>			
1	Предмет і сутність HR-аналітики, її напрями і джерела	2	5
2	Життєвий цикл компанії	2	5
3	Підхід до ролі і компетенцій менеджера в сучасній організації	2	5
<b>Змістовий модуль 2. HR-аналітика як ключовий фактор прийняття рішень</b>			
4	HR-аналітика укомплектованості персоналом.	4	5
5	HR-аналіз процесу «наймання» та його необхідність, цілі. Аналіз проблемних вакансій.	2	5
<b>Змістовий модуль 3. HR-аналітика у системі контролінгу персоналу</b>			
6	HR-аналітика продуктивності та якості праці персоналу організації та її місце в процесі управління продуктивністю праці.	4	5
7	Аналіз та оцінка витрат на персонал за різними класифікаційними ознаками, виявлення причин незапланованих витрат.	4	5
<b>Змістовий модуль 4. Використання HR -аналітики в діагностиці системи управління персоналом</b>			
8	Виявлення невідповідності між поточним рівнем розвитку компетентностей працівників і потребами бізнесу.	4	5
9	Використання результатів аналізу та оцінки ефективності використання робочого часу в досліджуваній організації.	4	5
10	HR показники ефективності використання фонду оплати праці.	4	5
<b>Змістовий модуль 5. HR-метрика як індикатор ефективного управління</b>			
11	Методичні засади аналізу ефективності функціонування системи управління охороною праці організації.	2	5
12	HR-аналітика залученості персоналу	2	5
13	Основні цілі оцінки ефективності менеджменту персоналу і діяльності служб персоналу	4	5
	<b>Разом:</b>	<b>40</b>	<b>65</b>

## Критерії оцінювання:

<b>5 балів</b> – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
<b>4 бали</b> – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
<b>3 бали</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>2 бали</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання

### 6.3.Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модульних контрольних – 5. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль проводиться в письмовій формі та передбачає відповіді на теоретичні питання та розв'язок ситуаційних завдань.

#### Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

#### **6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.**

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських заняттях, балів за відвідування лекцій та семінарів, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни. Студент, що набрав протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з коефіцієнтом перерахунку 7,35 ) отримує допуск до іспиту.

Форма проведення іспиту: **письмова**  
Тривалість проведення іспиту: **1 год. 20 хв.**  
Максимальна кількість балів: **40 балів**  
Критерії оцінювання: **1 тестове запитання – 1 бал**

Перелік допоміжних матеріалів: **література, що рекомендована РП, ЕНК.**

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали оцінювання, як сума балів отриманих студентом.

#### **6.5. Орієнтовний перелік тем для семестрового контролю**

1. Джерела HR-аналітики.
2. Технологія (процес) HR-аналітики.
3. Основні способи використання HR-аналітики.
4. Впровадження HR-аналітики. Основні сфери застосування HR-аналітики.
5. Стратегічний HR-аналіз.
6. Типи HR-аналітики: дескриптивна, прогнозна, предиктивна, прескриптивна; їх зв'язок з BigData.
7. Інструментарій HR-аналітики: аналіз великих даних (Big Data), Talent analytics і People analytics.
8. HR-аналітика за допомогою методів Data Analytics & Machine Learning.
9. Планування потреб у персоналі.
10. Профіль ролі як основа відбору.
11. Методи діагностики кандидатів.
12. HR-аналітика укомплектованості персоналом: цілі, напрями проведення аналізу укомплектованості персоналом.
13. Аналіз та оцінка відповідності фактичного рівня підготовленості персоналу вимогам якісних характеристик робочих місць (посад).
14. Аналіз та оцінка укомплектованості персоналом організації.
15. Аналіз зміни і використання робочих місць.

16. Оцінка відповідності показників укомплектованості персоналом організації локально встановленим критеріям підсистеми «Персонал».
17. HR показники укомплектованості персоналом.
18. HR-аналітика укомплектованості персоналом: цілі, напрями проведення аналізу укомплектованості персоналом.
19. Аналіз та оцінка відповідності фактичного рівня підготовленості персоналу вимогам якісних характеристик робочих місць (посад).
20. HR показники укомплектованості персоналом.
21. Аналіз сорсинг-стратегії, каналів (джерел) залучення (рекрутингових каналів), каналів (джерел) залучення найкращих працівників.
22. Аналіз та оцінка ефективності застосовуваних методів відбору персоналу в організації: співбесіди і випробування.
23. Аналіз відповідності політики наймання персоналу та стратегії розвитку організації.
24. HR-метрики, критерії і показники результативності процесу управління продуктивністю праці організації (підсистем «результативність праці (продуктивність і якість праці)» та «нормування і організація праці»).
25. Аналіз та оцінка впливу чинників на зміну продуктивності праці в організації.
26. Контролінг виконання бюджету підприємства по доходах, витратах, аналіз виявлених відхилень від запланованих показників.
27. Аналіз та оцінка витрат на персонал за різними класифікаційними ознаками, виявлення причин незапланованих витрат.
28. HR-аналіз та оцінка потенціалу та талантів працівників (англ. Talent Analytics).
29. Інструменти у сфері аналітики потенціалу та талантів працівників.
30. Виявлення невідповідності між поточним рівнем розвитку компетентностей працівників і потребами бізнесу.
31. Стратегічна карта цілей. KPI та критерії їх вибору.
32. Метрики і цілі в HR.
33. Планування потреб у персоналі.
34. Методи діагностики кандидатів.
35. Аналіз задоволеності персоналу.
36. Методи проведення оцінки. Роль менеджерів у performance management.
37. Оціночні заходи для діагностики потенціалу співробітників.
38. HR показники продуктивності та якості праці.
39. HR-метрики, критерії і показники результативності процесу управління продуктивністю праці організації та «нормування і організації праці».
40. Аналіз та оцінка впливу чинників на зміну продуктивності праці в організації.
41. Аналіз формування та використання фонду робочого часу організації.
42. HR показники формування та використання фонду робочого часу. Аналіз повноти використання працівників.
43. Аналіз можливостей підвищення продуктивності праці при ліквідації (зниженні) втрат робочого часу.
44. Ефективність використання робочого часу.
45. Критерійні показники ефективності використання робочого часу.



46. Використання результатів аналізу та оцінки ефективності використання робочого часу в досліджуваній організації.
47. Аналіз формування та використання фонду робочого часу організації.
48. HR показники формування та використання фонду робочого часу.
49. Аналіз можливостей підвищення продуктивності праці при ліквідації (зниженні) втрат робочого часу.
50. Критерійні показники ефективності використання робочого часу.
51. Використання результатів аналізу та оцінки ефективності використання робочого часу в досліджуваній організації.
52. Методичні засади аналізу ефективності функціонування системи управління охороною праці організації.
53. Оцінка програм та звітів з управління охороною праці організації.
54. Показники виробничого травматизму, показники професійних захворювань.
55. Соціальні показники стану охорони праці.
56. Економічні показники стану охорони праці.
57. Інтегральна оцінка соціально-економічних показників стану охорони праці.
58. Критерійні показники стану охорони праці.
59. HR-аналіз ефективності корпоративної культури компанії.
60. Методики дослідження та аналізу корпоративної культури.
61. Інструменти діагностики корпоративної культури.
62. Аналіз та оцінка емоційного інтелекту працівників та його вплив на формування корпоративної культури.
63. HR показники ефективності роботи служби персоналу з точки зору досягнутих нею цілей.
64. HR показники ефективності управління персоналом.
65. HR показники ефективності роботи служби персоналу.
66. HR показники результативності роботи служби персоналу.
67. Показники задоволеності роботою служби персоналу.
68. Розрахунок окупності HR-проектів. Візуалізація результатів HR-аналітики (Power BI).
69. Предиктивна аналітика заходів удосконалення корпоративної культури.
70. Оцінка зв'язку між цілями, результатами, досягненнями, мотивацією на основі досягнень як основи формування корпоративної культури і ставлення до роботи.

## 7. Шкала оцінювання: рейтингова оцінка та оцінка за стобальною шкалою

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
<b>A</b>	90 – 100	<b>Відмінно</b> – відмінний рівень знань в межах обов'язкового матеріалу, з можливими незначними недоліками
<b>B</b>	82 – 89	<b>Дуже добре</b> – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок

<b>C</b>	75 – 81	<b>Добре</b> – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
<b>D</b>	69 – 74	<b>Задовільно</b> – посередній рівень знань із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання та професійної діяльності
<b>E</b>	60 – 68	<b>Достатньо</b> – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
<b>FX</b>	35 – 59	<b>Незадовільно з можливістю повторного складання</b> – незадовільний рівень знань з можливістю перескладання за умови незалежного самостійного опрацювання
<b>F</b>	1 – 34	<b>Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням курсу</b> – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

## 8. Навчально-методична картка дисципліни

Разом: 150 год., лекції – 36 год., семінарські заняття – 16 год., практичні заняття - 18 год. самостійна робота - 40 год., модульний контроль - 10 год., підсумковий контроль – 30.

Тиждень	I	II	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV
Модулі	Змістовий модуль I			Змістовий модуль II		Змістовий модуль III		Змістовий модуль IV			Змістовий модуль V		
Назва Модуля	Впровадження HR-аналітики в практику HR-менеджменту			HR-аналітика як ключовий фактор прийняття рішень		HR-аналітика в системі контролінгу персоналу		Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом			HR-метрика як індикатор ефективного управління		
Кількість балів за модуль	87			71		72		77			88		
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Теми Лекцій	Тема 1. Методологія та методичний інструментарій HR-аналітики	Тема 2. Стратегія та цінності компанії: HR-аналітика, сутність та основні завдання	Тема 3. HR-аналітика в практиці HR-менеджменту	Тема 4. Аналіз укомплектованості персоналом	Тема 5. Ефективність наймання та адаптації працівників	Тема 6. Аналіз продуктивності та якості праці	Тема 7. Аналіз і контроль HR-бюджету	Тема 8.: Аналіз та оцінка потенціалу талантів працівників	Тема 9. Аналіз ефективного використання робочого часу	Тема 10. Аналіз винагород та мотивації персоналу	Тема 11. HR-метрики охорони праці та навколишнього середовища	Тема 12. HR-метрики корпоративної культури	Тема 13. Аналіз роботи служби персоналу та ефективність його навчання і розвитку
Теми семінарських /практичних занять	Тема 1. Методологія та методичний інструментарій HR-аналітики	Тема 2. Стратегія та цінності компанії: HR-аналітика, сутність та основні завдання	Тема 3. HR-аналітика в практиці HR-менеджменту	Тема 4. Аналіз укомплектованості персоналом	Тема 5. Ефективність наймання та адаптації працівників	Тема 6. Аналіз продуктивності та якості праці	Тема 7. Аналіз і контроль HR-бюджету	Тема 8.: Аналіз та оцінка потенціалу талантів працівників	Тема 9. Аналіз ефективного використання робочого часу	Тема 10. Аналіз винагород та мотивації персоналу	Тема 11. HR-метрики охорони праці та навколишнього середовища	Тема 12. HR-метрики корпоративної культури	Тема 13. Аналіз роботи служби персоналу та ефективність його навчання і розвитку
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)			Модульна контрольна робота 2 (25 балів)		Модульна контрольна робота 3 (25 балів)		Модульна контрольна робота 4 (25 балів)			Модульна контрольна робота 5 (25 балів)		
Загалом	<b>395</b>												
Підсумковий контроль	іспит												
	<b>Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 6,58</b>												

## 7. Рекомендовані джерела Базова

1. HR-менеджмент. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута – Електронні текстові дані (1 файл: 5,01 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с. – Назва з екрана.

2. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

3. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бизнес Информ. 2021. №7. С. 252–259. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>

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

5. Зеленін В. В. Сповідь тренера, або Сім квазі-художніх листів до мовчазної більшості / В. В. Зеленін. - Київ : Гнозис, 2012. - 383 с.

6. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с

7. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

8. Рульєв В. А. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - Київ : Кондор, 2013. - 309 с.

9. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

10. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

### Допоміжна

1. 10 Essential HR Metrics In 2023 URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/hr-metrics/>

2. 21 Показники продуктивності співробітників <https://www.aihr.com/blog/employee-performance-metrics/>

3. A guide to HR metrics that matter URL: <https://www.hibob.com/guides/metrics-that-matter/>

4. HR Analytics: Definition, Best Practices & Examples URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/hr-analytics/>

5. HR Analytics: Definition, Importance, Examples, Key Metrics and Everything You Need To Know URL: <https://hrone.cloud/hr-analytics-definition-importance/>

6. HR Analytics: Everything You Need to Know. URL: <https://www.microstrategy.com>.

7. HR Analytics: визначення, приклад, інформаційна панель HR Metrics і Predictive HR Analytics URL: <https://www.questionpro.com/blog/hr-analytics-and-trends/>

8. HR-аналітика: що це таке і чому це важливо? <https://blog.kenjo.io/hr-analytics-what-is-it-and-why-is-it-important>

9. The 29 Most Important HR Metrics You Need to Track URL: <https://www.bamboohr.com/blog/key-hr-metrics>

10. The 4 Types Of HR Analytics URL: <https://www.neuroworx.io/magazine/the-4-types-of-hr-analytics/>

11. What Is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-hr-analytics>.

12. What is HR Analytics? URL: <https://www.valamis.com/hub/hr-analytics>

13. Аналітика персоналу: Посібник із 7 основ HR-аналітики URL: <https://www.kumospace.com/blog/people-analytics>

14. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 12-14. – Библиогр. в конце ст. 8.

15. Волкова Н. Сертифікація персоналу: нова версія міжнародного стандарту ISO/IEC 17024 / Н. Волкова, А. Муллін, Т. Сахно // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 4. – С. 50–58. – Библиогр.: с. 57–58.

16. Джерелюк Ю. О. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві / Ю. О. Джерелюк, І. С. Зінов'єва // Вісник Херсонського національного технічного університету . - 2020. - № 1(2). - С. 31-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2020\\_1%282%29\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1%282%29_6)

17. Дмитрієв І.А. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко. - Х.: ХНАДУ, 2018. - 292 с.

18. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андреева, Л.О.Болтянська .- Мелітополь: Люкс, 2020. – 272 с.

19. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. – 620 с.

20. Економіка та організація праці: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О.В. Мініна, Ж.В. Дерій, Н.Т. Шадура-Никипорець. – Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2017. – 206 с.

21. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2017. URL: <http://surl.li/cjhk>.

22. Коцур А. С. Суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 91–94.

23. Кузьмин, В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка : практикум / В. М. Кузьмин. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. - 51 с.

24. Магія даних: 3 причини впровадити аналітику в HR URL: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/magiya-danih-3-prichini-vprovaditi-analitiku-v-hr>

25. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3 (67). С. 199–207.

26. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) / За ред. С.В. Кальченка. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2020. № 1(41). С. 20–26. URL <http://feb.tsatu.edu.ua/science/scientific-publications/1-41-2020/hr-analitika-yak-instument-upravlinnya-biznesom-v-novij-ekonomitsi/>

## **11. Додаткові інтернет-ресурси**

1. Diann Daniel (2020) People Analytics (HR analytics). URL : <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resources-analytics-talent-analytics>

2. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua>

3. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>

4. Спільнота кадровиків та спеціалістів з управління персоналом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://hrliga.com>

5. Статті з менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua>