

pidpriemstvom" [Modern Approaches of Personnel Motivation and Stimulation in Effective Enterprise Management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2018): 180-184.

Leshchenko, L. O. "Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva" [Motivation of Labor as a Factor of Production Profitability]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>

Marynych, I. A., and Ilnytska, Ya. R. "Motyvatsiia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pratsi pratsivnykiv" [Motivation as a Factor of Increase of Efficiency of Labour of Workers]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 15 (2011): 5-376.

Matrosov, O. D., and Mykhailiy, S. V. "Moralne ta materialne stymulivannia pratsi" [Moral and Material Stimulation of Work]. *Visnyk NTU «KhPI»*, is. 22 (2013): 110-113. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik_HPI_2013_22_Matrosov_Moralne.pdf

Oftsiiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://ukrstat.gov.ua>

"Stavky, indeksy, taryfy" [Rates, Indices, Tariffs]. Minfin. <https://index.minfin.com.ua>

Yepifanova, I. Yu. *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia* [Management of Innovative Activity of Industrial Enterprises: Theoretical and Methodological Aspects of Financial Support]. Vinnytsia: VNTU, 2019.

УДК 005.95 / .96 : 331
JEL: M54; M59; O33

ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ В ДІАГНОСТИЦІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

©2021 ДАНИЛЕНКО О. А.

УДК 005.95 / .96 : 331
JEL: M54; M59; O33

Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом

У статті розмежовані та наведені авторські визначення понять «діагностика», «моніторинг», «аналіз», «оцінка» системи управління персоналом, «аудит персоналу (управління персоналом)», «HR-аналітика». На основі огляду вітчизняних і зарубіжних теоретико-практичних досліджень сучасного стану HR-аналітики поглиблено розуміння HR-аналітики; визначено можливості її реалізації при діагностиці системи управління персоналом; описано методичні підходи до даного процесу: сформульовано об'єкт, предмет, суб'єкт, напрями HR-аналітики на рівні організації, визначено стейкхолдери (зацікавлені сторони), інструменти та наведено приклади системи метрик/вимірників (критеріїв та показників), якими оперують в HR-аналітиці. Встановлено, що діагностика системи управління персоналом – поняття ширше, ніж HR-аналітика, яка є її основною складовою. В основі HR-аналітики лежить моніторинг та аналіз даних з формуванням відповідних оцінок у висновках/звітах. Складання альтернативних прогнозів, удосконалення HR-процесів та системи управління персоналом – це завершальні етапи діагностики системи управління персоналом. Запропонований підхід розмежування категоріального апарату інструментів у сфері оцінювання ефективності використання людських ресурсів та управління персоналом організації з чітко визначеними структурними елементами процесу діагностики управління персоналом допоможе теоретикам і практикам чіткіше виконувати роботу з аналізу та критичної оцінки HR-процесів з їх подальшим удосконаленням та альтернативним прогнозуванням.

Ключові слова: діагностика системи управління персоналом, HR-аналітика, аудит персоналу (управління персоналом, HR-аудит), аналіз, управлінський аналіз, аналіз трудових показників, моніторинг.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>

Рис.: 3. **Бібл.:** 28.

Даниленко Олена Авксентіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: danylenko.o.a@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1334-2240>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911651/olena-aa-danylenko/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36573271900>

UDC 005.95/.96 : 331
JEL: M54; M59; O33

Danylenko O. A. The Use of HR-Analytics in the Diagnosis of Staff Management System

The article delimitates and presents the author's own definitions of the concepts of «diagnosis», «monitoring», «analysis», «evaluation» of the staff management system, «staff audit (staff management)», «HR-analytics». Based on the review of domestic and foreign theoretical and practical studies of the current state of HR-analytics, the understanding of HR analytics is deepened; the possibilities of its implementation in the diagnosis of the staff management system are determined; methodical approaches to this process are described: the object, theme, subject, directions of HR-analytics at the organization level are formulated, stakeholders (interested parties), instruments and examples of the system of metrics/measures (criteria and indicators) operated in HR analytics are defined. It is determined that the diagnosis of the staff management system is a broader concept than HR analytics, which is its main component. HR analytics is based on monitoring and analysis of data with the formation of relevant estimates in conclusions/reports. Preparation of alternative forecasts, improvement of HR processes and staff management system are the final stages of diagnosis of the staff management system. The proposed approach of delimitation of the categorical apparatus of instruments in the sphere of assessment of the effectiveness of human resources use and staff management of an organization with clearly defined structural elements of the process of staff diagnosis will help theorists and practitioners to perform more clearly their work on the analysis and critical evaluation of HR processes with further improvement and alternative forecasting.

Keywords: diagnosis of the staff management system, HR-analytics, staff audit (staff management, HR audit), analysis, managerial analysis, analysis of labor indicators, monitoring.

Fig.: 3. **Bibl.:** 28.

Danylenko Olena A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: danylenko.o.a@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1334-2240>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911651/olena-aa-danylenko/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36573271900>

Нестабільність, невизначеність і непередбачуваність впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання, наявність конкурентів і бажання, започаткувавши діяльність, досягати поставлених цілей «вимагають» від бізнесу формування таких людських ресурсів, які б за таких умов ефективно управляли іншими економічними ресурсами (матеріальними, нематеріальними, фінансовими та робочим часом). Для цього потрібна гнучка й адаптивна система управління персоналом з об'єктивною оцінкою її ефективності. Діагностика системи управління персоналом, HR-аналітика, аудит персоналу (управління персоналом, HR-аудит), аналіз – це ті інструменти, методи, процеси та системи, які активно використовують для оцінки ефективності використання людських ресурсів та управління персоналом організації; вони дозволяють прогнозувати розвиток економічної ситуації, ухвалювати обґрунтовані та своєчасні рішення. Теоретичні та методологічні розробки в цій сфері економічних знань створюють базу науково-практичних методів та інструментів управління персоналом.

На об'єктивну необхідність і пріоритети активного використання діагностики системи управління персоналом для контролю та вдосконалення роботи організації в умовах конкуренції та невизначеності звертають увагу Даниленко О. [7], Мордовченков М., Зверев С. і Сироткин А. [12]. Різні способи та методи діагностики системи управління персоналом досліджували Артюх-Пасюта О. [1], Просвірка О. [14; 15] та Просвіркін М. [15]. У німецькій консалтинговій компанії «Reflect» для діагностики управління (йдеться про управління персоналом – *авт.*) використовують процедури оцінки потенціалу співробітників і керівників [26]. Можливості використання методичних підходів до проведення аудиту кадрових процесів у рамках діагностики системи управління персоналом описано у працях Окунева Д. і Майкової С. [13]. Варто зазначити, що автор даної статті також розглядає аудит управління персоналом [8; 9] як системну форму (метод) здійснення діагностики системи управління персоналом.

Разом із тим останніми роками у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці управління персоналом поряд із аудитом персоналу (управління персоналом, HR-аудитом) усе частіше використовують такий ін-

струмент діагностики системи управління персоналом, як HR-аналітику: Борисова А. [3], Бондаренко Є. [2], Вронський М. та Якімова Н. [6], Шаульська Л. і Кримова М. [18], консалтингові компанії «Talent-Management» [16], «Talenx» [28], «QuestionPro» [24], «CLEVERISM» [19], університет «Lesley University» [23], академія «AIHR Academy» [27] та багато інших.

Науково-практичні, методичні доробки окремих дослідників [2; 3; 6; 10; 17; 18] та колективні думки, оприлюднені від імені консалтингових, навчально-тренінгових компаній, які займаються питаннями HR-аналітики [16; 19; 22–24; 26–28], дещо відрізняються та показують, що немає єдиного тлумачення терміна «HR-аналітика» стосовно людських ресурсів, управління персоналом і таких методичних аспектів «HR-аналітики», як: її суб'єкт та об'єкт, зміст (сукупність показників та критеріїв), методи, засоби, процедура/процес. Мають місце ототожнення та дублювання понять «аудит персоналу (управління персоналом)», «HR-аналітика», «аналіз», «діагностика», «моніторинг» системи управління персоналом та її «оцінка»; їх часто розглядаються як синоніми. Проте слід розмежовувати як дані поняття, так і сфери їхнього застосування.

Метою статті є розмежування наведених понять, поглиблення розуміння HR-аналітики та можливостей її реалізації при діагностиці системи управління персоналом з описом методичних підходів до даного процесу.

Перш за все, звернемося до категоріального апарату, пов'язаному з терміном «система управління персоналом». Вікіпедія визначає «систему управління» (англ. *control system*) як «систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт (у нашому дослідженні – це люди, людські ресурси, персонал – *авт.*) для досягнення цим об'єктом певної мети» [5]. У цьому ж джерелі термін «діагностика» (з грец. *Diagnosis = dia+gnosis = «роз + пізнання»; англ. diagnostics; нім. Diagnostik; фр. le diagnostic*) – це «галузь знань, що вивчає теорію та методи організації процесів постановки діагнозу, а також принципи побудови засобів діагностування» [5].

Авторське визначення терміна «діагностика системи управління персоналом» враховує напрацювання з Вікіпедії [5] та ґрунтується на власних дослі-

дженнях [7; 9], згідно з якими – це сфера управлінської діяльності з виявлення на основі відповідних принципів і методів проблем та недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування відповідної оцінки стану системи управління персоналом за визначеними критеріями, пропозицій по її вдосконаленню та можливих (альтернативних) перспектив розвитку. Складові даного процесу зображено на рис. 1 з відокремленням понять «діагностика», «моніторинг», «аналіз», «аудит», «оцінка», «консультування» тощо (основною нижчесформульованих авторських визначень є відповідні напрацювання ресурсу Вікіпедія).

ним критеріям і законодавчим актам. З нашої точки зору, аудит персоналу (HR-аудит) – складова аудиту управління персоналом; це аналіз та оцінка людських ресурсів організації: чисельності та структури, внутрішнього руху, використання робочого часу.

На підставі діагностики (аудиту/аналізу) системи управління персоналом формується оцінка. Оцінка в управлінні персоналом – це встановлення відповідності стану системи управління персоналом, ефективності використання людських ресурсів, виявлених у ході діагностики (аудиту/аналізу/аналітики), певним критеріям, чинникам, нормам

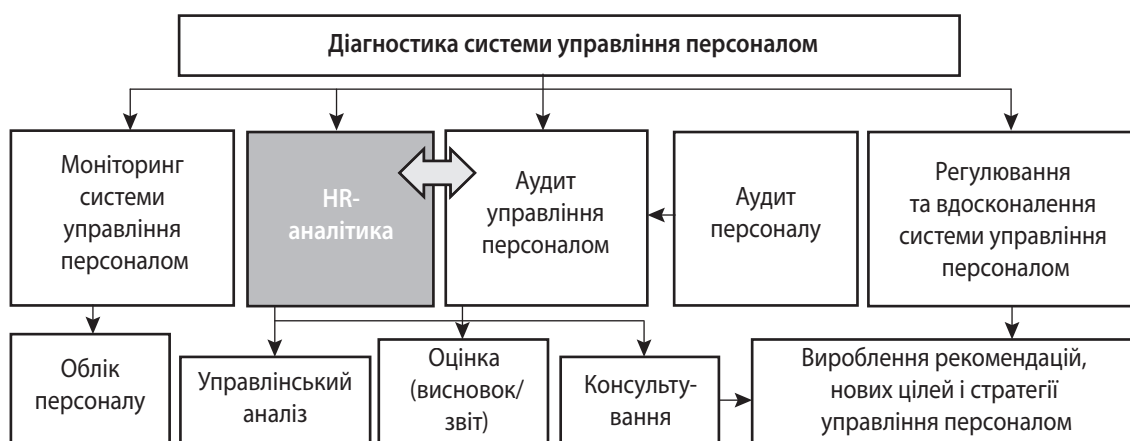


Рис. 1. HR-аналітика в діагностиці системи управління персоналом організації

Джерело: авторська розробка.

Для виявлення «вузьких місць» (проблемних зон) у функціонуванні системи управління персоналом і досягнення певної мети потрібні дані й інформація, які на постійній основі може зібрати моніторинг системи управління персоналом – постійне спостереження за системою управління персоналом з фіксацією та збереженням даних, що можна здійснити за наявності налагодженої системи обліку (управлінського, бухгалтерського, податкового, фінансового).

Для обробки даних використовують «аналіз» – метод наукового дослідження, який стосується вивчення даних та інформації шляхом їх розчленування на складові, кожна з яких аналізується окремо в рамках цілого. «Управлінський аналіз» системи управління персоналом використовує як аналітичні, так соціологічні методи, і спеціалізується на потребах і цілях, що визначаються керівництвом організації.

Аудит управління персоналом здійснюється в рамках управлінського аудиту [8; 9]. За наявності різних тлумачень даного поняття ми визначаємо його як аналіз та оцінку ефективності використання людських ресурсів організації та як аналіз та оцінку ефективності системи управління персоналом, її відповідності цілям і стратегії розвитку організації, вибраним нормативам, локально розробле-

і т. д., без подальших рекомендацій по результатах. На її основі формується висновок/звіт, який лягає в основу вироблення рекомендацій, нових цілей, стратегії управління персоналом тощо.

Однією зі складових діагностики системи управління персоналом є консультування, яке розглядаємо як процес взаємодії між фахівцем, що здійснював діагностику (аудит/аналіз) системи управління персоналом і отримувачем консультації, спрямований на підвищення рівня ефективності використання людських ресурсів та системи управління персоналом.

Як видно з рис. 1, у схемі процесу діагностики системи управління персоналом замість аудиту управління персоналом може бути задіяна HR-аналітика. Ми не знайшли будь-якого згадування в літературних джерелах щодо відмінностей даних понять, адже за змістом вони дуже близькі. Разом із тим багато дослідників по-різному визначають термін «HR-аналітика» («аналітика людських ресурсів»).

Отже, розглянемо його з точки зору традиційного визначення терміна «аналітика» за матеріалом з Вікіпедії: «аналітика (грец. Αναλυτική – буквально: «мистецтво аналізу») – частина мистецтва міркування – логіки, яка розглядає вчення про аналіз – операції уявного або реального розчленування цілого (речі, властивості, процесу або відносини між предме-

тами) на складові частини, що виконується в процесі пізнання або предметно-практичної діяльності людини» [5]. У науковій літературі можна зустріти безліч визначень терміна «аналітика», в яких аналітика – це «основа процесу обробки інформації; методологія пізнання...; сукупність методів, за допомогою яких можна виявляти прихований зміст у текстах і ... економічних процесах; процес виявлення причинно-наслідкових залежностей і просторово-часових зв'язків в яких-небудь об'єктах (людських ресурсах, системі управління персоналом – *авт.*); процес розділення об'єкта на складові частини та подальшого синтетичного об'єднання їх в певну систему; процес систематизації...» тощо [4]. Вочевидь даний процес сукупність методів може стосуватися й людських ресурсів/системи управління персоналом. Останніми роками в українському менеджменті персоналу термін «HR-аналітика» («аналітика людських ресурсів») активно використовується як у теорії, так і на практиці.

Ао теперішнього часу єдиного розуміння щодо його трактування серед фахівців не склалося. За кордоном вважається, що «HR-аналітика» була первісним терміном, який використовувався для опису змін програм управління персоналом та їх ефективності. Дайан Деніел (*D. Daniel*) у статті «People Analytics (HR analytics)» [20] відмічає, що «HR-аналітика бере своє начало в дослідженні промислової психології для оптимізації виробництва та в інтелектуальному лідерстві, що представлено в книзі 1984 р. «Як вимірювати управління людськими ресурсами», написаній Яком Фіц-Енцем». Пізніше термін «HR-аналітика» став використовуватися ширше, оскільки постачальники програмного забезпечення пропонували те, що вони називали інструментами HR-аналітики [21]. Також за кордоном паралельно увійшли у вживання й інші терміни, зокрема: «кадрова аналітика» (англ. *People Analytics*), аналітика талантів (англ. *Talent Analytics*) та аналітика робочої сили/трудова ресурсів (англ. *Workforce Analytics*). На сьогоднішній день вони часто використовуються як синоніми.

Джанет Х. Марлер і Джон Будо (*J. H. Marler, J. W. Boudreau*) у статі за 2017 р. «Огляд даних HR аналітики» [25] провели заснований на фактах огляд «Що таке HR-аналітика?», використовуючи комплексний синтез опублікованої рецензованої літератури (якісних рецензованих журналів) по аналітиці людських ресурсів (HR Analytics). В Україні дослідники-науковці та практики використовують у своїх працях оприлюднені відомі закордонні напрацювання у сфері HR-аналітики, наприклад, Шаульська Л. В., Кримова М. О. [18], Лук'яніхін В. О. та Павленко Д. С. [10], Тринчук О. Б. [17], Вронський М. О. та Якімова Н. С. [6] та ін. Єдиного підходу до трактування поняття «HR-аналітика» вітчизняними науковцями на даний час не сформувалося.

Ґрунтуючись на визначеннях HR-аналітики в опрацьованих джерелах і виходячи з визначеного нами місця HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом, визначаємо «HR-аналітику» як процес обробки й аналізу зібраних даних за допомогою різних методів і моделей, пошук прихованих залежностей і кореляцій, що дозволяє виявити «вузькі місця» (проблемні зони), їх глибинні причини та сформувані відповідну оцінку стану системи управління персоналом відповідно до визначених метрик (критеріїв/показників). Діагностика системи управління персоналом, на нашу думку, поняття ширше, і саме вона включає оцінку стану об'єкта дослідження у висновках/звітах за результатами HR-аналітики чи аудиту управління персоналом (HR-аудиту) з виробленням рекомендацій, нових цілей і стратегії управління персоналом.

Об'єкт HR-аналітики – це персонал, процеси, функції, підсистеми чи вся система управління персоналом організації. Предметом HR-аналітики є те, на що спрямоване дослідження, зокрема: ефективність роботи персоналу, процесів, функцій, підсистем чи всієї системи управління персоналом організації. Суб'єкт HR-аналітики – фахівець (HR-менеджер, консультант, аналітик, аудитор) або група експертів (менеджерів, консультантів, аналітиків, аудиторів), що здійснюють процес HR-аналітики за допомогою її інструментів.

Відома американська дослідницька та консалтингова компанія Gartner розрізняє чотири типи можливостей аналітики (*рис. 2*), які, на нашу думку, можна застосувати і для HR-аналітики: описова, діагностична, прогнозна, розпорядча [22].

Прогнозний і розпорядчий рівні аналітики фактично за змістом відповідають таким складовим елементам діагностики системи управління персоналом, як «регулювання та вдосконалення системи управління персоналом» і «вироблення рекомендацій, нових цілей і стратегії управління персоналом». Дані складові також часто входять до системи контролінгу персоналу [10].

На нашу думку, в Україні окремі розділи HR-аналітики в тому розумінні, як це нині трактується, історично також мали місце, зокрема відомий усім «Аналіз трудових показників»: аналіз ресурсів праці (чисельності персоналу та фонду робочого часу організації); внутрішній аналіз витрат праці та її оплати (продуктивності праці та фонду оплати праці організації); аналіз формування та використання фонду соціального розвитку організації; комплексний аналіз трудових показників організації. Фактично наведений перелік напрямів і показників аналізу трудових показників є вагомою складовою частиною HR-метрик (вимірників), які використовуються в HR-аналітиці для опису основних процесів управління персоналом.



Рис. 2. Чотири типи можливостей аналітики

Джерело: складено за [22].

Потреба оцінювати ефективність основних процесів і функцій управління персоналом на практиці та їх вплив на основні бізнес-показники й зумовили активний розвиток HR-аналітики поряд із традиційним аналізом трудових показників. Основні зацікавлені сторони (стейкхолдери) процесу HR-аналітики – це роботодавці, наймані працівники, споживачі та держава. На рис. 3 наведено основні напрями HR-аналітики, виходячи із основних процесів управління персоналом на рівні організації, які можуть цікавити стейкхолдерів.

На потребу стейкхолдерів оцінювати результативність і ефективність важливих процесів, функцій, системи управління персоналом сформувалася система метрик/вимірників (критеріїв і показників), якими оперують в HR-аналітиці для вироблення оцінок і формування рекомендацій та прогнозування. Наприклад, рентабельність персоналу (прибуток на одного працівника), виручка за певний період часу на одного працівника (продуктивність праці), плінність персоналу, показник утримання працівників, середня вартість навчання та розвитку одного працівника, ефективність навчання, середня вартість наймання, час закриття вакансії, добровільна чи недобровільна плінність першого року роботи, вартість витрат на одного працівника, середня заробітна плата, ступінь участі в пільгах, метрики обліку робочого часу, рентабельність інвестицій в HR, показники досвіду та залучення працівників тощо.

Вибір набору HR-метрик (критеріїв і показників), на нашу думку, для конкретної організації має враховувати: фінансовий стан організації, який створює можливість запровадження та підтримки системи HR-аналітики; вид економічної діяльності та ступінь інноваційності видів діяльності організації, її

розмір і стратегію розвитку; фазу розвитку економіки й організації.

Автоматизації та спрощенню процесу HR-аналітики сприяє набір методик, вживаних у рамках спеціально створеного організаційного механізму сучасних аналітичних інструментів, зокрема корпоративна інформаційна система (АСУ), різні методи аналізу, стратегічного аналізу, реінжинірингу бізнес-процесів тощо. Найбільш простим у використанні для цілей HR-аналітики є пакет інструментів аналізу в Excel, який дозволяє виконувати розширену аналітику, включаючи кореляцію та лінійну регресію. Також на практиці виділяють й інші популярні інструменти HR-аналітики: R (RStudio), Python (PyCharm та Spyder), Power BI, Tableau, Visier, Qlik, SPSS, Оптимізатор CPLEX [11].

ВИСНОВКИ

Отже, на нашу думку, діагностика системи управління персоналом – поняття ширше, ніж HR-аналітика, яка є її основною складовою. В іноземній літературі автори виділяють рівні аналітики: описова, діагностична, прогнозна та розпорядча, серед яких два останні (прогнозна та розпорядча) фактично, у нашому розумінні, є складовими діагностики системи управління персоналом. За таких розбіжностей цінність і важливість HR-аналітики не зменшується, адже в основі HR-аналітики лежить моніторинг та аналіз даних з формуванням відповідних оцінок у висновках/звітах. Складання альтернативних прогнозів, удосконалення HR-процесів і системи управління персоналом у нашому розумінні – це завершальні етапи діагностики системи управління персоналом.

Основною метою HR-аналітики є пошук резервів підвищення ефективності управління персона-



Рис. 3. Основні напрями HR-аналітики на рівні організації

Джерело: авторська розробка.

лом, які використовуються для альтернативного прогнозування подальшого розвитку процесів, підсистем і всієї системи управління персоналом. У рамках вказаної мети HR-аналітика здатна розв'язувати такі завдання:

- ✦ виявлення поточного стану процесів, функцій управління персоналом;
- ✦ оцінка проблем і недоліків цих процесів, функцій;
- ✦ виявлення резервів розвитку процесів, функцій управління персоналом і всієї системи управління персоналом.

На цій підставі здійснюється розробка рекомендацій з коригування поточної ситуації та прогнозу з розвитку системи управління персоналом на перспективу. Застосування інструментарію HR-аналітики дозволяє не тільки розв'язувати вказані завдання, а й оптимізувати багато процесів управління персоналом і робить їх використання більш ефективним.

Нині HR-аналітика – не тільки один з найактуальніших HR-трендів, а й вагомий інструмент для оцінки ефективності використання людських ресурсів та управління персоналом організації з подальшим прогнозуванням розвитку економічної ситуації та ухваленням обґрунтованих і своєчасних рішень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 2. С. 158–162.

URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/703/769>

2. Бондаренко Е. HR-аналітика в українських компаніях: реальність или далеке будущее? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
3. Борисова А. HR-аналітика как основа для принятия решений. URL: http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/alevtina_borisova.pdf
4. Аналітика. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика>
5. Система управління. *Вікіпедія*. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_управления
6. Вронський М. О., Якимова Н. С. Зміст категорії HR-аналітика та її розвиток в українських компаніях. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. Т. 2. С. 295–298. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232>
7. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 97–102.
8. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № 144. С. 138–155. DOI: 10.30838/P.ES.2224.230419.153.482
9. Даниленко О. А. Использование возможностей аудита управления персоналом в адаптации организации к изменяющимся экономическим условиям. *Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегодной между. науч.-практ. конф. по проблемам социально-трудовых отношений (16 заседание) (г. Воронеж, 20 мая 2016 г.)*. Воронеж, 2016. С. 56–60.

10. Лук'яніхін В. О., Павленко Д. С. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>
11. Лучшие 9 инструментов HR аналитики. АСУ-аналитика: системы принятия решений. URL: <https://asu-analitika.ru/luchshie-9-instrumentov-hr-analitiki/>
12. Мордовченков Н., Зверев С., Сироткин А. Комплексная диагностика в управлении персоналом организации. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2011. № 1. URL: <https://hr-portal.ru/article/kompleksnaya-diagnostika-v-upravlenii-personalom-organizacii>
13. Окунев Д. В., Майкова С. Э. Диагностика системы управления персоналом на промышленных предприятиях. *Инженерные технологии и системы*. 2009. № 3. С. 133–136.
14. Просвиркина Е. Ю. Модель диагностики системы управления персоналом. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2012. № 3. С. 184–191.
15. Просвиркина Е. Ю., Просвиркин Н. Ю. Разработка методики диагностики системы управления персоналом в сетевых бизнес-организациях. *Гуманитарные и социальные науки*. 2012. № 6. С. 84–92.
16. Руководство по HR-аналитике для начинающих. Talent-Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih/>
17. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 199–207. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
18. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 20–26. URL: https://drive.google.com/file/d/1O5-3WPI9dw-ER5_LTTvQf-ml59RJjuK/view
19. Beginners Guide to HR Analytics. URL: <https://www.cleverism.com/beginners-guide-hr-analytics/>
20. Daniel D. People Analytics (HR analytics). URL: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resources-analytics-talent-analytics>
21. Fitz-Enz, J. *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York, 2010. 369 p.
22. Gartner Says Advanced Analytics Is a Top Business Priority. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-10-21-gartner-says-advanced-analytics-is-a-top-business-priority>
23. How HR Analytics Are Changing Business. URL: <https://lesley.edu/article/how-hr-analytics-are-changing-business>
24. HR Analytics: Definition, Example, HR Metrics Dashboard and Predictive HR Analytics. URL: <https://www.questionpro.com/blog/hr-analytics-and-trends/>
25. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. Is. 1. P. 3–26. DOI: 10.1080 / 09585192.2016.1244699
26. Management diagnostics. URL: <https://www.reflectberatung.de/en/management-diagnostics/>
27. People Analytics. Certificate Program. URL: <https://www.aihr.com/courses/people-analytics-certificate/>
28. What is Analytics? URL: <https://talenx.io/2020/06/06/what-is-hr-analytics/>

REFERENCES

- "Analytika" [Analytics]. *Wikipedia*. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналітика>
- Artiukh-Pasiuta, O.V. "Diahnostyka systemy upravlinnia personalom pidpriemstva" [Diagnosis of Personnel Management of Enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2013): 158-162. <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/703/769>
- "Beginners Guide to HR Analytics". <https://www.cleverism.com/beginners-guide-hr-analytics/>
- Bondarenko, Ye. "HR-analitika v ukrainskikh kompaniyakh: realnost ili dalekoye budushcheye?" [HR Analytics in Ukrainian Companies: Reality or Distant Future?]. <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
- Borisova, A. "HR-analitika kak osnova dlya prinyatiya resheniy" [HR Analytics as a Basis for Decision Making]. http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/alevtina_borisova.pdf
- Daniel, D. "People Analytics (HR analytics)". <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resources-analytics-talent-analytics>
- Danilenko, O. A. "Ispolzovaniye vozmozhnostey audita upravleniya personalom v adaptatsii organizatsii k izmenyayushchimsya ekonomicheskim usloviyam" [Using the Capabilities of the Audit of Personnel Management in the Adaptation of the Organization to the Changing Economic Conditions]. *Innovatsionnyye dominanty sotsialno-trudovoy sfery: ekonomika i upravleniye*. Voronezh, 2016. 56-60.
- Danylenko, O. A. "Osoblyvosti diahnostyky systemy upravlinnia personalom na stadiakh zhyttievoho tsyklu orhanizatsii v umovakh konkurentnoho seredovyshcha" [Features of Diagnostics of the Personnel Management System at the Stages of the Life Cycle of the Organization in a Competitive Environment]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2010): 97-102.
- Danylenko, O. A., and Troian, Yu. I. "Audyт personalu: praktyka ukrainskykh orhanizatsii" [Personnal Audit: Experience of Ukrainian Organizations]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 144 (2019): 138-155. DOI: 10.30838/PES.2224.230419.153.482
- Fitz-Enz, J. *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York, 2010.
- "Gartner Says Advanced Analytics Is a Top Business Priority". <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-10-21-gartner-says-advanced-analytics-is-a-top-business-priority>
- "How HR Analytics Are Changing Business". <https://lesley.edu/article/how-hr-analytics-are-changing-business>
- "HR Analytics: Definition, Example, HR Metrics Dashboard and Predictive HR Analytics". <https://www.questionpro.com/blog/hr-analytics-and-trends/>
- "Luchshiyе 9 instrumentov HR analitiki. ASU-analitika: sistemy prinyatiya resheniy" [Top 9 HR Analytics Tools. ACS-analytics: Decision-making Systems]. <https://asu-analitika.ru/luchshie-9-instrumentov-hr-analitiki/>
- Lukianikhin, V. O., and Pavlenko, D. S. "Vprovadzheniia HR-analityky u systemu kontrolinhu personalu" [Introduction of HR-analytics into the Personnel Controlling System]. <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>

- "Management diagnostics". <https://www.reflect-beratung.de/en/management-diagnostics/>
- Marler, J. H., and Boudreau, J. W. "An evidence-based review of HR Analytics". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1 (2017): 3-26. DOI: 10.1080 / 09585192.2016.1244699
- Mordovchenkov, N., Zverev, S., and Sirotkin, A. "Kompleksnaya diagnostika v upravlenii personalom organizatsii" [Comprehensive Diagnostics in the Organization's Personnel Management]. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment*, no. 1 (2011). <https://hr-portal.ru/article/kompleksnaya-diagnostika-v-upravlenii-personalom-organizatsii>
- Okunev, D. V., and Maykova, S. E. "Diagnostika sistemy upravleniya personalom na promyshlennykh predpriyatiyakh" [Diagnostics of the Personnel Management System at Industrial Enterprises]. *Inzhenernyye tekhnologii i sistemy*, no. 3 (2009): 133-136.
- "People Analytics. Certificate Program". <https://www.aihr.com/courses/people-analytics-certificate/>
- Prosvirkina, Ye. Yu. "Model diagnostiki sistemy upravleniya personalom" [Model of Diagnostics of the Personnel Management System]. *Menedzhment i biznes-administrirvaniye*, no. 3 (2012): 184-191.
- Prosvirkina, Ye. Yu., and Prosvirkin, N. Yu. "Razrabotka metodiki diagnostiki sistemy upravleniya personalom v setevykh biznes-organizatsiyakh" [Development of a Methodology for Diagnostics of the Personnel Management System in Networked Business Organizations]. *Gumanitarnyye i sotsialnyye nauki*, no. 6 (2012): 84-92.
- "Rukovodstvo po HR-analitike dlya nachinayushchikh" [A Beginner's Guide to HR Analytics]. *Talent-Management*. <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushchih/>
- "Sistema upravleniya" [Control System]. *Wikipedia*. https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_управления
- Shaulska, L. V., and Krymova, M. O. "HR-analytika yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi" [HR-Analytics as a Tool of Business Management in the New Economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2020): 20-26. http://https://drive.google.com/file/d/1Os-3WPI9dw-ER5_LTTvQf-msl59RJjuK/view
- Trynchuk, O. B. "Doslidzhennia analitychnykh pokaznykiv u praktytsi roboty viddiliv z personalu" [Research of Analytical Indicators in the Work Practice of Personnel Departments]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 3 (2018): 199-207. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
- Vronskiy, M. O., and Yakymova, N. S. "Zmist katehorii HR-analytika ta yii rozvytok v ukrainskykh kompaniiakh" [Contents of the Category HR-Analytics and Its Development in Ukrainian Companies]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, is. 12, part 2 (2020): 295-298. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232>
- "What is Analytics?" <https://talenx.io/2020/06/06/what-is-hr-analytics/>

УДК 004.77:004.9:338.1:339.5:339.9

JEL: F10; F20; F40; L86; M31

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В КРАЇНАХ ЛАТИНОАМЕРИКАНСЬКОГО РЕГІОНУ

©2021 ТРУШКІНА Н. В., ШКРИГУН Ю. О.

УДК 004.77:004.9:338.1:339.5:339.9

JEL: F10; F20; F40; L86; M31

Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Проблеми та перспективи розвитку ринку електронної комерції в країнах Латиноамериканського регіону

У сучасних умовах стрімкої цифровізації світового простору, з урахуванням глобальних чинників, що форсуються, у тому числі таких «чорних лебедів», як пандемія COVID-19, актуалізуються питання розвитку електронної комерції в розрізі окремих регіонів. Мета статті полягає у вивченні та виявленні особливостей і тенденцій розвитку електронної комерції в Латиноамериканському регіоні, детальному аналізі Бразилії, Мексики й Аргентини як найбільших ринків у даному регіоні. Для досягнення поставленої мети використано методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, статистичного аналізу, порівняння, структурно-логічного узагальнення. У статті встановлено, що, зважаючи на велику кількість населення регіону при значному розшаруванні суспільства, в регіоні спостерігається різке зростання ринку електронної комерції, у тому числі за рахунок масової цифровізації кінцевого споживача для забезпечення потреби дистанційної роботи та навчання під час пандемії. Більшість дослідників виділяють ринки Бразилії, Мексики й Аргентини як найбільші в регіоні. При цьому спостерігається значне зростання присутності регіональних і глобальних майданчиків, з акцентом на проблему непропорційно великого обсягу продукції азійського виробника, що реалізується глобальними платформами. Збільшення обсягу діяльності торгових майданчиків може сприятливо впливати на поліпшення логістичної інфраструктури в регіоні, що на даний момент є однією з ключових проблем. Серед існуючих проблем експерти також вказують низький рівень проникнення банківських послуг і високий ступінь обігу готівкових коштів. У зв'язку зі специфікою банківського сектора не всі локальні карти є валидними на міжнародних торгових майданчиках, що є одним зі стримуючих чинників розвитку електронної комерції. На підставі статистичного аналізу встановлено, що в сучасних реаліях країни Латиноамериканського регіону відчувають прискорений процес цифровізації всіх учасників ринку електронної комерції при збереженні тенденцій стабільного зростання ключових показників Інтернет-торгівлі. Це характеризує регіон як перспективний з точки зору збільшення обсягів ринку, кількості Інтернет-споживачів, рівня проникнення Інтернету, модернізації банківської сфери та зміни законодавства. Водночас виявлено, що при наявності проблем тіншової економіки, низького ступеня довіри населення до банківського сектора, збереження значної диспропорції в доходах категорій населення існує необхідність переоцінювання перспектив і умов подальшого розвитку ринку електронної комерції в постпандемічний період.