



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан

\_\_\_\_\_ доц. Стасишин А. В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Бізнес-процеси та HR-аналітика**

(назва навчальної дисципліни)

освітній ступінь: бакалавр  
(бакалавр/магістр)

ЛЬВІВ 2021

Робоча програма навчальної дисципліни «Бізнес-процеси та HR-аналітика» для студентів, освітнього ступеня бакалавр.

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року – 11 с.

**Розробник:** Васьків О. М., ст. викладач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики

**Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики**  
Протокол № 6 від “19” січня 2021 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

Шевчук І. Б.

(прізвище, ініціали)

**Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу**  
Протокол № \_\_\_\_\_ від “ \_\_\_\_\_ ” січня 2021 р.

© Васьків О. М., 2021 рік  
© ЛНУ імені Івана Франка, 2021 рік

## **ЗМІСТ**

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	9
11. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ.....	11

## 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Стрімкий розвиток комп'ютерних технологій, що відбувається останніми роками, і значні зміни в підходах до побудови інформаційних систем вимагають створення нових концептуальних засад формування систем управління персоналом. Сучасні автоматизовані системи управління персоналом повністю забезпечують необхідною інформацією як керівництво, так і працівників кадрових служб і суттєво зменшують затрати часу на підготовку та прийняття управлінських рішень.

Протягом останніх 10 років топ-менеджери світових компаній все частіше дивляться у бік ІТ-інструменту, який з'явився на хвилі розвитку інноваційних технологій – HR-аналітики. Модуль збирання та аналізу даних дає точну інформацію про наймання персоналу, плинність кадрів і продуктивність роботи кожного працівника. Це допомагає передбачати можливі ризики у майбутньому, пов'язані із людським капіталом, та ухвалювати зважені бізнес-рішення.

### **Предмет навчальної дисципліни**

**Предметом** навчальної дисципліни «Бізнес-процеси та HR-аналітика» є інформація підприємств з управління персоналом, автоматизовані інформаційні системи в управлінні персоналом та автоматизовані робочі місця HR-менеджера.

### **Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Метою навчальної дисципліни** є вивчення загальнотеоретичних та практичних засад бізнес-процесів та дослідницьких практик HR-аналітики в діяльності HR-менеджмента (управління персоналом).

**Основні завдання:** викласти матеріал для засвоєння теоретичних знань з основ функціонування інформаційних технологій, використання новітніх інформаційних технологій, заснованих на мережних і сучасних телекомунікаційних системах. Розглянути особливості автоматизації комплексів задач управління персоналом у середовищах "1С: Підприємство 8.0. Зарплата та управління персоналом".

### **Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі**

Дисципліна «Інформаційні та комунікаційні технології», «Вступ до фаху», «Алгоритмізація та програмування», «Моніторинг ІТ-технологій», «Макроекономіка», «Економіка і фінанси суб'єктів підприємництва», «Економіко-математичне моделювання», «Фінанси, гроші і кредит» і інші.

### Вимоги до знань та умінь

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні:

**а) знати:**

- поняття бізнес-процесів; інформаційного простору бізнес-процесів;
- поняття HR метрики, HR-аналітика, практики HR-аналізу і прогнози;
- методи аналітики, побудова діаграм.

**б) уміти:**

- автоматизувати сучасний бізнес як наслідок інформатизації суспільства;
- застосовувати наявні інформаційні системи до управління інформаційним простором бізнес-процесів;
- використовувати системи автоматизації бізнес-процесів;
- обґрунтувати HR рішення за допомогою аналітики;
- застосувати аналітичні підходи в HR-менеджменті, інструментів HR-аналітики та метрик HR.

Опанування навчальної дисципліни «**Бізнес-процеси та HR-аналітика**» повинно задовольняти необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вміня	Зміст критерію сформованості вміня
Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені цією програмою
Алгоритмічний	Вміння використовувати у практичній діяльності знання при розв'язуванні типових ситуацій
Творчий	Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Програма складена на **3 кредити**.

**Форма контролю:** проміжний модульний контроль, залік.

## 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Номер теми	Назва теми
1	Стратегія та цілі компанії. HR-аналітика: сутність та основні завдання
2	Стратегія Human Capital. HR-метрики, HR-аналітика і прогнози і методи аналізу даних
3	Управління продуктивністю і винагородою
4	HR-аналітика в практиці HR-менеджменту
5	Управління ефективністю. Побудова системи навчання
6	HR-тренди. Сучасні HR-технології для бізнесу
7	Автоматизація систем управління персоналом

### **3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Тема 1. Стратегія та цілі компанії. HR-аналітика: сутність та основні завдання.**

Бізнес як система. Системний підхід. Цілі та стратегія організації. Життєвий цикл компанії. Поняття HR-аналітики: суть, зміст, цілі і завдання. 8 кроків ефективності: HR-аналітика та бізнес. Основні способи використання HR-аналітики. Як HR впливає на розвиток компанії. Яка роль HR у бізнесі і хто є його клієнтом. HR система на різних етапах розвитку компанії.

#### **Тема 2. Стратегія Human Capital. HR-метрики, HR-аналітика, прогнози і методи аналізу даних**

Архітектура HR-системи. Зв'язок бізнес-стратегії та HR-стратегії. HR-стратегія в залежності від зрілості компанії: фокус і виклики. Стратегічна карта цілей. KPI та критерії їх вибору. Вступ до HR-аналітики. Метрики і цілі в HR. Що можна і що потрібно вимірювати? Які виклики вирішує HR-аналітика? Побудова HR-команди. Коли група стає командою. Еволюція команди та типи лідерства. Рівні зрілості ролі. Управління та розвиток персоналу за рівнями зрілості. Зв'язок стратегії із цінностями організації.

#### **Тема 3. Управління продуктивністю і винагородою**

Побудова організаційної структури на основі процесного підходу. Проектування та аналіз бізнес-процесів. Управління персоналом на основі бізнес-процесів. Ролі у процесі. Поняття ролі – soft & hard. Планування, метрика, оцінка та управління ефективністю працівника на основі стандарту ролі. Управління компенсацією. Основні компоненти процесу компенсації. Методи формування, ефективність і витратність компенсаційного пакету.

Грейдинг як основа побудови компенсаційного пакету. Технології грейдингу. Таблиці грейдів та оцінка посад.

Управління системою винагороди. Зв'язок зі стратегією, врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків. Види винагороди. Психологічні аспекти у системі винагороди.

Управління залученістю персоналу. Аналіз задоволеності персоналу.

#### **Тема 4. HR-аналітика в практиці HR-менеджменту**

Системний підхід до внутрішніх комунікацій. Стратегія внутрішніх комунікацій. Цілі, канали, специфіка, інструменти та планування комунікацій.

Основи менеджменту, HR-менеджмент. Роль, зрілість, функції та компетенції менеджера. Підхід до ролі і компетенцій менеджера у сучасній організації. Відмінність ролі менеджера від інших ролей. HR-аналітик-професія майбутнього.

Побудова HR-бренду. Коли HR-бренд насправді потрібен, і на чому він ґрунтується.

Управління на основі моделі компетенцій. Як розробити та впровадити модель компетенцій у компанії.

Культура відповідальності в компанії: передумови створення, компоненти, роль менеджера.

Методи залучення персоналу.

Зв'язок відбору з HR-стратегією. Планування потреб у персоналі. Профіль ролі як основа відбору.

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

Орієнтація, адаптація, стажування. Способи і методи адаптації. Наставництво. Ціннісна пропозиція роботодавця EVP.

### **Тема 5. Управління ефективністю. Побудова системи навчання**

Основи управління ефективністю: за результатами, за компетенціями. Методи проведення оцінки. Роль менеджерів у performance management.

Оціночні заходи для діагностики потенціалу співробітників. Різні тестування і їх трактування: відбір кандидатів через співбесіди. Матриця оцінки.

Як пов'язати систему винагороди з системою оцінки.

Управління результативністю персоналу. Моніторинг та наставництво. Культура коучингу.

Підходи до навчання і розвитку персоналу. Система навчання: технологія її побудови, елементи, цілі і завдання.

Тренди в HR.

### **Тема 6. HR-тренди. Сучасні HR-технології для бізнесу**

HR Digital: HR-автоматизація. HR-маркетинг. IT-рекрутинг. Smart-рекрутинг. Електронне навчання. Дедлайн – важливий інструмент роботи рекрутера та HR-фахівця. Комплексне рішення для бізнесу. Ставлення до бізнесу.

### **Тема 7. Автоматизація систем управління персоналом**

Конфігурація «1С:Підприємство 8. Зарплата і Управління Персоналом для України» – автоматизація служби управління персоналом. Автоматизація обліку управління персоналом на підприємстві за допомогою хмарної системи jSolutions.



#### 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна та допоміжна література:

1. Бизнес-аналитика в области HR: задачи, методы, польза  
<http://blog.luckyhunter.io/hr-analytics-ru>  
Зарплата і Управління персоналом 8  
<https://www.softcom.ua/ua/1c/v8/catalog/zarplata-i-upravlenie-personalom-8/>.
2. Как использовать данные о сотрудниках с пользой для бизнеса [https://home.kpmg.ua/ru/home/media/press-releases/2018/07/kak-ispolzovat-dannie-o-sotrudnikah-s-polzoi-dlya-biznesa.html?fbclid=IwAR3MixPi8gN8GyG1ac4\\_rcbinDhlcQCUhtFiei5F9uctvYLj-OyivTr9InU](https://home.kpmg.ua/ru/home/media/press-releases/2018/07/kak-ispolzovat-dannie-o-sotrudnikah-s-polzoi-dlya-biznesa.html?fbclid=IwAR3MixPi8gN8GyG1ac4_rcbinDhlcQCUhtFiei5F9uctvYLj-OyivTr9InU).
3. Магія даних: 3 причини впровадити аналітику в HR  
<https://prohr.rabota.ua/magiya-danih-3-prichini-vprovaditi-analitiku-v-hr/>
4. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як?  
<https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompanii-komu-navishho-i-yak/>
5. Опис бізнес-процесів. Малюємо карту бізнесу <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-malyuyemo-kartu-biznesu/>
6. РУКОВОДСТВО ПО HR-АНАЛИТИКЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ  
[HTTPS://WWW.TALENT-MANAGEMENT.COM.UA/3443-RUKOVODSTVO-PO-HR-ANALITIKE-DLYA-NACHINAYUSHNIIH/](https://www.talent-management.com.ua/3443-RUKOVODSTVO-PO-HR-ANALITIKE-DLYA-NACHINAYUSHNIIH/)
7. Сутнісна характеристика бізнес-процесів  
<https://library.if.ua/book/28/1897.html>
8. Система управління персоналом [https://jsolutions.ua/sistema-upravleniya-personalom?gclid=Cj0KCQiArvX\\_BRcyARIsAKsnTxO4gw7Y3h81sW0iIzDyoxXjLr\\_FupQ9kDwU1OYpUIXF53Q0ed6n4twaAho1EALw\\_wcB](https://jsolutions.ua/sistema-upravleniya-personalom?gclid=Cj0KCQiArvX_BRcyARIsAKsnTxO4gw7Y3h81sW0iIzDyoxXjLr_FupQ9kDwU1OYpUIXF53Q0ed6n4twaAho1EALw_wcB)
9. HR-аналитика: как говорить с бизнесом на одном языке [https://hr-academy.ru/hrarticle/hr-analitika--kak-govorit-s-biznesom-na-odnom-yazyike.html?fbclid=IwAR3TLrp74l6J2YeWr3U6MUPbOlqG6ucDNk\\_yoJnzq-3fPoxQ5nlqzJQMdV0](https://hr-academy.ru/hrarticle/hr-analitika--kak-govorit-s-biznesom-na-odnom-yazyike.html?fbclid=IwAR3TLrp74l6J2YeWr3U6MUPbOlqG6ucDNk_yoJnzq-3fPoxQ5nlqzJQMdV0)
10. HR Аналитика в практике HR менеджмента [https://pritula.academy/analytics?fbclid=IwAR158ixqt01Ml1lrGHw\\_T3-4Mselfg5vhhnyvKMPUeE3iD51VfLOcT1EsjU](https://pritula.academy/analytics?fbclid=IwAR158ixqt01Ml1lrGHw_T3-4Mselfg5vhhnyvKMPUeE3iD51VfLOcT1EsjU)
11. HR-метрики, HR-аналитика и прогнозы простыми словами  
<https://pritula.academy/tpost/bufu3r12k0-hr-metriki-hr-analitika-i-prognozi-prost>

12. HR-АНАЛИТИКА. С ЧЕГО НАЧАТЬ?  
[HTTPS://WWW.TALENT-MANAGEMENT.COM.UA/4778-HR-ANALITIKA-S-CHEGO-NACHAT/](https://www.talent-management.com.ua/4778-hr-analitika-s-chemo-nachat/)
13. HR-аналітика як ключовий фактор для прийняття рішень у 2020 році  
<https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchovij-faktor-dlya-prijnyattya-rishen-u-2020-roczii/>
14. HR Digital: тренды и технологии 2019 года, о которых говорят HR-ы  
<https://hr-elearning.ru/hr-digital-trendy-i-tehnologii-2019-goda-o-kotorykh-govoryat-hr/>
15. 6 главных HR-трендов в 2020 году  
<https://hurma.work/ru/blog/6-glavnyh-hr-trendov-v-2020-godu/>  
Трансформація HR-системи  
<https://knbs.ua/ua/edp/People%20in%20the%20organizationyudi-v-organizaciyi-transformaciyahr-sistemi>
16. Технологии HR-менеджмента в стратегическом управлении компанией  
[https://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf?fbclid=IwAR22joUQ\\_Oh29Slc8tL3JamdxtapFpuEhXHbRTTTh3xBTSyWEUKdOc4ud4](https://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf?fbclid=IwAR22joUQ_Oh29Slc8tL3JamdxtapFpuEhXHbRTTTh3xBTSyWEUKdOc4ud4)
17. Как разработать HR-стратегию: алгоритм и рекомендации мар чара  
<https://prohr.rabota.ua/kak-razrobotat-hr-strategiyu-algoritm-i-rekomendatsii-marchara/?fbclid=IwAR0Fh1FFGiJBuOdg7HSMzdi2kXv6deVUJjF88D4sSwj862LF8pnBnPaSqz8>
18. ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
<http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355/7379>
19. Управление персоналом и HR-менеджмент  
<https://www.intalev.ua/library/articles/hrm/>
20. Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний  
<https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493/>
21. Як створити бізнес-процес зі статусами  
<https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888117/>
22. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як?  
<https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompanii-komu-navishho-i-yak/>
23. Опис бізнес-процесів. Малюємо карту бізнесу  
<https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-malyuyemo-kartu-biznesu/>
24. 5 інструментів інтернет-маркетингу, про які повинен знати кожен власник бізнесу  
<https://it-kitchen.com.ua/blog/5-instrumentiv-internet-marketyngu/>

25. Структурування HR бізнес-процесів <https://ffc.expert/uk/franchajzi/hr-konsalting/strukturuвання-hr-biznes-protseviv/>

## 5. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

1. Структурування HR бізнес-процесів <https://ffc.expert/uk/franchajzi/hr-konsalting/strukturuвання-hr-biznes-protseviv/>

2. Бизнес-процессы в HR <http://www.hr-life.ru/article/33768>

3. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompanii-komu-navishho-i-yak/>

4. Опис бізнес-процесів. Малюємо карту бізнесу <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-malyuyemo-kartu-biznesu/>