

УДК 331.108.2

**Ковальчук Микола Миколайович**

*Фахівець з управління персоналом із досвідом у сфері логістики*

*ORCID: 0000-0006-7239-7061*

## **РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ**

***Анотація.** У статті розглянуто роль HR-аналітики в управлінні персоналом логістичних компаній як однієї з найбільш динамічних і водночас залежних від людського фактора галузей. Висока плинність кадрів, сезонні коливання навантаження, поєднання фізичної та інтелектуальної праці створюють складний контекст, у якому традиційні методи управління вже не працюють. Автор акцентує на тому, що HR-аналітика не обмежується підрахунком співробітників чи базовими звітами. Йдеться про комплексний інструмент, який дозволяє розкривати приховані закономірності: від причин звільнень і проблем адаптації новачків до впливу графіків на продуктивність і безпеку.*

*У тексті послідовно аналізуються теоретичні основи HR-аналітики, її рівні (описова, діагностична, прогнозна та прескриптивна), а також практичне значення для логістики. Окрему увагу приділено ключовим метрикам: плинності кадрів, вартості найму, часу закриття вакансій, рівню залученості, продуктивності, витратам на навчання та дисциплінарним показникам. Пояснюється, що цінність полягає не у самих цифрах, а в їхньому комплексному прочитанні.*

*Важливою складовою дослідження стали дашборди як сучасний інструмент візуалізації даних. Вони описані не як «мода», а як практична необхідність, що забезпечує керівників оперативною інформацією та*

допомагає уникати запізнілих рішень. Автор наголошує на відмінностях у використанні дашбордів топ-менеджментом і керівниками середньої ланки, показуючи їхню роль як універсальної «мови» для різних рівнів управління.

Особливий акцент зроблено на інтерпретації даних. Пояснюється, що механічне трактування показників веде до помилкових висновків, тоді як уважне співставлення різних метрик дозволяє бачити справжні причини проблем. Це підтверджено конкретними кейсами: зменшення плинності завдяки наставництву, зниження витрат на ремонт автопарку через перегляд графіків водіїв, оптимізація розподілу новачків між змінами, скорочення кількості травм завдяки новим правилам організації змін.

У висновках підкреслено, що HR-аналітика у логістиці - це не допоміжний інструмент відділу кадрів, а стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на безперервність постачання та конкурентоспроможність компанії. Вона дозволяє не лише фіксувати проблеми, а й прогнозувати їх, поєднуючи цифри з людським виміром роботи. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією HR-аналітики у загальну бізнес-аналітику, що робить управління персоналом частиною стратегічних рішень.

**Ключові слова:** HR-аналітика, логістичні компанії, управління персоналом, метрики, дашборди, інтерпретація даних, плинність кадрів, продуктивність, адаптація працівників, управлінські рішення.

Логістичні компанії сьогодні опинилися в ситуації, коли традиційних методів управління персоналом уже недостатньо. Галузь працює у швидкому темпі, залежить від злагоджених дій великої кількості людей і водночас стикається з високим рівнем плинності кадрів, сезонними коливаннями навантаження та потребою в оперативних рішеннях. У таких умовах навіть дрібні кадрові збої можуть мати масштабні наслідки — від

зриву поставок до втрати партнерів. Саме тому використання HR-аналітики поступово переходить із категорії «додаткових можливостей» у категорію «необхідних інструментів» для керівників.

HR-аналітика - це спосіб подивитися на команду уважніше. Вона допомагає помічати те, що не видно одразу: чому нові співробітники йдуть після кількох місяців роботи, що впливає на темп виконання завдань, які чинники роблять людей більш залученими, а які - навпаки виснажують.

У логістиці такі питання відчуються гостріше, ніж у багатьох інших сферах. Тут робота тримається на безперервності процесів: якщо хтось вибивається з ритму, це одразу позначається на всьому ланцюгу постачання.

**Мета статті** - показати, що аналітика персоналу в логістичних компаніях уже не є другорядним інструментом. Вона стає необхідністю, без якої важко керувати людьми та підтримувати стабільну роботу системи.

Логістика - це постійний рух і жорсткі терміни. Будь-яка затримка швидко перетворюється на проблему, що зачіпає і бізнес, і клієнтів. Тому керівникам важливо мати показники, які справді відображають стан колективу. Важливо не просто збирати дані, а робити їх зрозумілими - через зручні дашборди чи візуалізації. Але ще важливіше - вміти правильно прочитати ці дані. Інакше навіть найдетальніші таблиці залишаються порожніми цифрами, які не допомагають ухвалювати рішення.

Сам підхід до HR-аналітики з'явився не так давно, але вже встиг змінити логіку управління персоналом. Якщо раніше керівники спиралися головню на інтуїцію, досвід чи поодинокі цифри, то тепер у центр виходять факти. Дані дають змогу уникати суб'єктивності: вони підказують, які процеси працюють, а які потребують втручання. Це не означає, що людський фактор зникає - навпаки, аналітика дозволяє зрозуміти його глибше, але робить це через вимірювані й перевірені показники [8, с. 855].

По суті, HR-аналітика - це системне використання інформації про персонал для ухвалення рішень. І йдеться не лише про кількість людей у

штаті чи години, проведені на зміні. Це насамперед спроба розібратися: чому частина співробітників залишає компанію, що заважає новачкам швидко адаптуватися, які фактори впливають на мотивацію та результати. Саме через це в міжнародній літературі часто використовують термін *people analytics* - аналітика про людей, їхню поведінку, очікування і внесок у спільну роботу.

Щоб зрозуміти значення HR-аналітики, важливо окреслити її рівні. Найбільш уживаним є поділ на чотири типи:

1. Описова аналітика - відповідає на запитання «що відбувається зараз». Наприклад, скільки співробітників працює у компанії, який відсоток із них звільнився за останній рік, який середній вік працівників складу чи водіїв. Це базовий рівень, який дає картину поточного стану.

2. Діагностична аналітика - пояснює «чому це відбувається». Якщо на одному складі рівень плинності вищий, ніж на інших, керівник може через аналіз виявити причини: можливо, відмінності в умовах праці, стилі управління чи графіках змін.

3. Прогнозна аналітика – дивиться в майбутнє й дозволяє передбачити ризики. Вона може показати, які категорії працівників найбільш схильні залишити компанію протягом найближчих шести місяців або які зміни у навантаженні призведуть до зростання кількості прогулів.

4. Прескриптивна аналітика - підказує, які саме дії варто здійснити. Це найскладніший рівень, коли на основі великих масивів даних система пропонує рішення: як змінити графіки, яку програму навчання запровадити, яким чином оптимізувати розподіл ресурсів.

Ці чотири рівні утворюють певну «драбину розвитку» HR-аналітики. Більшість компаній починає з описової аналітики, адже вона найпростіша й не потребує складних систем. Але поступово, у міру накопичення даних і підвищення вимог бізнесу, компанії переходять до прогнозних і прескриптивних моделей.

Для логістичних компаній ця логіка має особливе значення. На відміну від офісних структур, де продуктивність працівників часто важко виміряти кількісно, у логістиці метрики чіткі: кількість відвантажень, швидкість виконання операцій, точність обліку, рівень помилок у документах. Це створює сприятливі умови для використання HR-аналітики, адже дані можна збирати систематично та співвідносити їх із показниками бізнес-результативності.

Водночас важливо пам'ятати, що HR-аналітика - це не лише цифри. У наукових дослідженнях неодноразово підкреслюється: без контексту навіть найточніші дані можуть вводити в оману. Наприклад, статистика може показати зростання плинності кадрів, але лише глибинний аналіз пояснить, що причина не у фінансових мотивах, а в зміні керівника чи неефективному розподілі завдань. Саме тому аналітика завжди має поєднуватися з якісними методами: інтерв'ю, опитуваннями, спостереженнями [3, с. 214].

Ще одна теоретична основа HR-аналітики - це розуміння взаємозв'язку між показниками персоналу та загальною стратегією компанії. У логістиці це проявляється особливо виразно: швидкість доставки чи точність виконання замовлень прямо залежить від організації праці людей. Якщо HR-аналітика показує, що час на адаптацію нових співробітників скоротився завдяки програмі наставництва, то це одразу відображається на продуктивності складу.

Часто можна почути думку, що HR-аналітика зводить людину до рядка в таблиці. У цьому є частка правди: якщо дивитися лише на показники, можна втратити відчуття живого колективу. Але справжня цінність аналітики саме в іншому - у тому, щоб за цифрами бачити людей, їхні труднощі та очікування. Для цього їй потрібна культура роботи з даними, де числа не замінюють людину, а допомагають зрозуміти її краще.

HR-аналітика не існує окремо від решти управлінських інструментів. Вона йде поруч із бізнес-аналітикою, фінансами, операційним плануванням.

Усе це разом створює картину, яка робить роботу компанії прозорою й передбачуваною. Тому й рішення варто ухвалювати не на інтуїції чи здогадках, а на тому, що підтверджено фактами.

Це змінює підхід до управління людьми. Якщо раніше головний акцент робили на мотивації чи стилях керівництва, то тепер додається ще й можливість перевірити будь-яке припущення. Аналітика не відкидає накопичений досвід, а вплітає його в систему, де кожную ідею можна перевірити даними й зробити конкретні висновки.

Теоретично HR-аналітику можна описати як поєднання науки і практики, що використовує як кількісні, так і якісні методи. Вона дає змогу аналізувати не лише продуктивність чи дисципліну, а й поведінку та мотивацію працівників, показує їхній вплив на результативність бізнесу. Для логістичних компаній це має особливе значення, адже саме тут видно, як управління людьми прямо перетворюється на управління всіма процесами компанії.

Логістика - це одна з тих сфер, де робота людей безпосередньо визначає кінцевий результат. На відміну від автоматизованих виробничих ліній чи цифрових сервісів, логістичний бізнес тримається на злагодженій праці водіїв, вантажників, операторів складу, диспетчерів та менеджерів. Саме вони створюють той «живий механізм», який рухає товар від виробника до кінцевого споживача. І саме тут HR-аналітика стає не допоміжним, а стратегічним інструментом, бо дозволяє розглядати персонал не просто як ресурс, а як головний чинник стабільності та конкурентоспроможності.

У логістиці кадри рухаються швидше, ніж у більшості інших галузей. Тут ніхто не дивується, коли новий працівник зникає вже після кількох тижнів чи місяців. І пояснення просте: робота важка фізично, часто рутинна, а нічні зміни й збитий графік тільки підсилюють втому. Для багатьох молодих людей це тимчасовий заробіток, а не довгострокова перспектива.

У результаті керівники постійно стикаються з потребою шукати нових людей і знову витрачати ресурси на їхнє навчання. Тут стає у пригоді HR-аналітика: вона допомагає зрозуміти, коли саме працівники «ламаються», що їх відштовхує найбільше і як можна зменшити цей потік звільнень [7, с. 72].

Є ще одна характерна риса - сезонність. Логістика дуже залежна від ринку: у святкові періоди замовлення сипляться як сніг, а потім настає тиша. Це означає, що компанія постійно балансує між надлишком і браком людей. Якщо не враховувати ці коливання, легко отримати проблеми: в один момент склад задихається від роботи, а в інший - фірма переплачує за персонал, який фактично не має чим зайнятися. Завдяки аналітиці можна заздалегідь розрахувати, скільки тимчасових працівників потрібно взяти, як скласти зміни так, щоб усі мали навантаження, і водночас уникнути зайвих витрат.

Ще один фактор, який робить логістику особливо залежною від HR-аналізу, - змішаний кадровий склад. Тут поруч працюють люди з дуже різними професійними профілями: від водіїв і операторів навантажувачів до IT-фахівців, які відповідають за трекінгові системи. Це поєднання фізичної й інтелектуальної праці вимагає різних підходів до управління. Якщо для працівників складу важливі умови безпеки, комфортні зміни й прозора система оплати, то для офісних співробітників - можливості кар'єрного зростання, навчання, розвиток soft skills. HR-аналітика дозволяє «почути» всі ці групи, побачити їхні особливості й не змішувати різні категорії працівників у єдиний «середній показник».

Логістика працює у режимі постійної гонки з часом. Тут будь-яка затримка, навіть на кілька годин, здатна порушити цілий ланцюг постачань. Тому будь-яка проблема з людьми миттєво стає проблемою бізнесу: якщо захворіли кілька працівників, виник конфлікт у зміні чи різко впала дисципліна, це одразу відображається на швидкості та точності виконання

завдань. Саме в таких умовах HR-аналітика виконує роль сигналізації: вона дозволяє побачити загрозу ще до того, як вона переросте у кризу. Наприклад, якщо система показує зростання кількості прогулів у певній зміні, це не просто цифра - це попередження, що тут щось іде не так і потрібне втручання керівника.

У логістиці важко уявити роботу без чіткої ієрархії. Тут усе побудоване на рівнях - начальники складів, керівники змін, транспортні відділи, далі - топ-менеджмент. І щоб цей механізм працював без збоїв, потрібне постійне узгодження дій. Дані допомагають тут як спільна мова: завдяки їм керівники середньої ланки можуть пояснювати ситуацію «на землі» без прикрас, а управлінці вгорі бачать реальну картину, а не здогадки чи враження. Це робить рішення швидшими й точнішими, бо вони ґрунтуються не на припущеннях, а на фактах.

Ще одне болюче місце - мотивація. Робота у логістиці важка й часто монотонна. Люди швидко втомлюються, особливо коли не бачать, куди можуть рухатися далі. Втрата інтересу відчувається майже одразу: падає продуктивність, росте кількість помилок, у відгуках з'являється більше невдоволення. HR-аналітика дозволяє зловити цей момент, коли працівники ще не пішли, але вже втратили запал. І тоді компанія може втрутитися - переглянути бонуси, запропонувати навчання чи ротацію, дати шанс на розвиток. Це часто стає вирішальним, щоб утримати людей [9, с. 14].

Безпека - окрема історія. Склади, вантажі, транспорт - це завжди ризик. Будь-яка неуважність чи перевтома може закінчитися травмою. І постраждає не лише конкретна людина, а й увесь процес, бо робота сповільниться. Аналітика тут корисна як інструмент профілактики: вона показує, де й коли стаються інциденти, у яких змінах ризику найвищі, які групи працівників найчастіше потрапляють у небезпечні ситуації. Це дозволяє вжити заходів заздалегідь - змінити графік, посилити контроль чи провести додаткове навчання.

У результаті HR-аналітика для логістики - це вже не просто цифри в таблиці. Це дзеркало, у якому видно, наскільки злагоджено працює компанія. Якщо дисципліна поліпшується - замовлення виконуються точніше. Якщо новачки швидше входять у робочий ритм - зменшуються витрати й кількість помилок. Якщо колектив стабільний - це одразу відчувається у швидкості доставки й надійності сервісу. Дані стають не статистикою заради статистики, а прямим показником того, як живе й дихає компанія.

У логістиці HR-аналітика вже давно перестала бути лише завданням відділу кадрів. Вона стає спільним інструментом для всіх: від керівника зміни до директора компанії. Дані дозволяють говорити однією мовою - мовою фактів. Це допомагає не тільки бачити, що відбувається в колективі, а й розуміти, як це прямо впливає на роботу бізнесу.

Інакше кажучи, аналітика тут - це не сухі таблиці, а основа для злагодженої системи. Коли кожен виконує свою частину роботи, а весь ланцюг взаємодії без перебоїв. Саме так людський фактор і бізнес-процеси складаються в єдиний механізм.

Будь-який аналіз починається з простого. У логістиці керівники давно мислять цифрами: скільки тонн пройшло через склад, скільки часу зайняла доставка, скільки рейсів відбулося без збоїв. Така ж логіка поступово переноситься і на роботу з людьми. HR-аналітика дозволяє оцінювати процеси в команді не на рівні здогадок чи інтуїції, а через конкретні показники - від продуктивності зміни до рівня плинності кадрів. Це змінює сам стиль управління: тепер рішення спираються не на враження, а на факти, які можна перевірити [3, с. 219].

При цьому вибір метрик у логістичних компаніях має свою специфіку. Якщо в IT важливо відстежувати рівень інноваційності, а у креативних індустріях - якість ідей, то в логістиці ключове значення має баланс між стабільністю й продуктивністю. Інакше кажучи, компанія потребує не

просто людей «на сьогодні», а команду, яка працює ефективно, залишається довше, ніж кілька місяців, і не створює збоїв у ланцюзі постачання.

У логістиці найболючіший показник - це плинність кадрів. Тут вона відчувається особливо різко. Буває, людина виходить на роботу сьогодні, а вже за кілька тижнів пише заяву на звільнення. На папері це виглядає як сухий відсоток, але за ним завжди стоїть історія. Для когось вирішальним стає фізичне виснаження, для когось - відсутність перспектив, а для іншого - графік, який неможливо витримати. Саме аналітика дає можливість зібрати ці причини до купи й побачити закономірності, а не лише рахувати кількість звільнень.

Не менш важливо дивитися й на процес набору людей. Скільки часу йде на пошук кандидата? Скільки компанія витрачає, щоб закрити вакансію? У логістиці це критично. Кожен день без водія чи комплектувальника - це додаткове навантаження на тих, хто лишився. У результаті страждає і швидкість доставки, і якість роботи з клієнтом. Якщо вакансія «висить» занадто довго, це вже тривожний дзвінок для керівництва: треба або шукати нові канали, де можна знайти людей, або переглядати умови, які пропонуються працівникам.

Адаптація нових працівників у логістиці - це одна з найболючіших точок. Багато людей не витримують навіть кількох тижнів, не кажучи вже про пів року. Тут одразу видно, наскільки важливо знати, скільки часу потрібно новачку, щоб працювати на рівні команди. HR-аналітика дозволяє відстежити цей процес: чи справді наставництво допомагає, чи, можливо, людину відлякує графік або надмірне навантаження. Якщо компанії вдається скоротити період адаптації хоча б удвічі, це миттєво позначається на роботі складу чи транспортного відділу - менше помилок, швидше виконання завдань, вищий темп роботи.

Важливе значення має й атмосфера в колективі. Її важко загнати в таблиці, але без цього будь-які цифри мало що скажуть. Важливо розуміти,

чи люди справді відчують себе частиною команди, чи задоволені роботою, чи довіряють керівникам. У логістиці це особливо помітно: робота часто одноманітна, фізично виснажує, і втому неможливо приховати. Якщо вчасно не відчутти, що настрій падає, компанія може втратити людей несподівано й одразу цілими групами. Допомагають навіть прості речі - короткі опитування, розмови з працівниками чи індекси настрою, які показують перші тривожні сигнали.

Не можна оминати й питання продуктивності. У логістиці її можна міряти по-різному: скільки вантажів відправили за зміну, як швидко готуються рейси, чи є помилки в документах. Справжня користь аналітики в тому, що вона дозволяє побачити картину в деталях - по змінах, по окремих ділянках чи групах. І тоді стають помітними закономірності. Наприклад, нічні зміни систематично відстають від денних. Це вже не суха статистика, а конкретний сигнал для керівника: можливо, варто змінити графік або придумати додаткові стимули, щоб вирівняти ситуацію [5, с. 30].

Ще один важливий аспект - навчання. У логістиці воно здебільшого пов'язане не тільки з новими навичками, а й з дотриманням стандартів безпеки. Аналітика дозволяє перевірити, чи працюють ці програми насправді. Якщо після навчання кількість помилок у документах знижується, а інцидентів на складі стає менше, це означає, що витрачені кошти були виправдані. Якщо ж ефекту немає, то навчання перетворюється лише на формальність, і компанія змушена шукати інші підходи.

Не менш значущі для логістичних компаній і метрики, що відображають дисципліну: кількість прогулів, запізнь, порушень техніки безпеки. У сфері, де час і безпека мають критичне значення, навіть кілька відсутніх людей у зміні можуть зірвати графік. Аналітика дає змогу виявити закономірності: у яких змінах частіше трапляються прогули, які відділи потребують додаткового контролю.

Проте сама по собі наявність метрик не гарантує правильних рішень. Найбільша цінність HR-аналітики полягає саме в комплексному підході. Один показник може свідчити про проблему, а інший - пояснювати її причину. Наприклад, зростання плинності кадрів можна поєднати з даними про рівень задоволеності й побачити, що люди йдуть не через зарплату, а через відсутність кар'єрних можливостей. Або ж падіння продуктивності співпадає з різким зростанням прогулів, що сигналізує про втому працівників через надмірне навантаження.

У цьому сенсі HR-аналітика нагадує медицину: лікарю мало знати лише температуру пацієнта, він має бачити всю картину - тиск, аналізи, симптоми. Так само і в управлінні персоналом: окрема метрика - це лише «симптом», а повний аналіз дозволяє поставити діагноз і знайти лікування.

Метрики HR-аналітики в логістичних компаніях - це не просто сухі цифри, а реальні індикатори стану колективу, які напряду впливають на швидкість, точність і надійність усіх процесів. Вони стають тим дзеркалом, у якому керівники бачать не лише сьогодення, а й майбутнє компанії.

У логістиці все вимірюється швидкістю: скільки часу витрачено на обробку замовлення, через скільки хвилин виїхала машина, на скільки годин затримався рейс. Коли йдеться про управління персоналом, ця логіка не зникає. Керівники підрозділів потребують не лише «сухих цифр», а інструментів, які дозволяють у реальному часі бачити стан справ. Тут на перший план виходять дашборди - інтерактивні панелі, що перетворюють дані у зрозумілі візуальні образи [8, с. 853].

Слово «дашборд» у буквальному сенсі означає приладову панель автомобіля. І це порівняння влучне. Як водій за показниками спідометра чи рівня пального може оцінити стан авто, так і керівник за дашбордом може миттєво зрозуміти, що відбувається в його підрозділі. Це не громіздка таблиця в Excel і не складний звіт на десятки сторінок. Це набір індикаторів,

які оновлюються автоматично і дозволяють ухвалювати рішення не «запізніло», а в момент виникнення проблеми.

У логістиці дашборди стають своєрідною «панеллю управління», де в одному місці збираються різні типи даних. Одним блоком ідуть показники роботи: скільки замовлень виконано, скільки часу займає їхня обробка, скільки рейсів пройшло без затримок. Інший блок стосується людей: як часто змінюється склад команди, чи стабільна відвідуваність, наскільки швидко новачки входять у ритм і чи тримається продуктивність на одному рівні. Третій блок - гроші: витрати на персонал, ціна закриття вакансії, сума, яку компанія вкладає в навчання та розвиток.

Справжня користь з'являється тоді, коли ці цифри показані разом. Вони починають «розмовляти» між собою. Наприклад, падіння кількості виконаних замовлень саме по собі ще нічого не пояснює. Але якщо поруч видно, що в тій же зміні зросла кількість прогулів, стає зрозуміло: причина саме там.

Уявімо ситуацію: дашборд фіксує, що за три тижні нічна зміна втратила приблизно п'ятнадцять відсотків продуктивності. Якщо паралельно видно, що люди частіше запізнюються або зовсім не виходять на роботу, то картина складається в єдине ціле - нічні зміни виснажують працівників. Це вже не здогадки, а факт, підтверджений цифрами. І тоді керівник мусить вирішувати: скоротити тривалість зміни, частіше давати перерви чи інакше розподілити навантаження.

Справжня сила дашбордів у швидкості реакції. У традиційних умовах проблеми стають помітними лише тоді, коли формується місячний чи квартальний звіт, а отже - виправляти доводиться із запізненням. У логістиці такої розкоші немає: будь-яке зволікання відразу позначається на термінах доставки. Дашборди ж працюють у режимі реального часу: дані оновлюються щодня, а іноді й щогодини, і керівник може діяти одразу, ще до того, як дрібні труднощі переростуть у системні проблеми [2, с. 95].

У роботі з аналітикою компанії користуються різними платформами - хтось віддає перевагу Power BI чи Tableau, хтось працює із SAP або Google Data Studio. Різниця між ними у функціях і можливостях, але головне, що вони дають - це зрозумілу картину. Керівнику не потрібно заглиблюватися в таблиці та формули: перед очима одразу з'являються діаграми, графіки чи кольорові індикатори. Умовно кажучи, зелений сигналізує про стабільність, жовтий попереджає про ризик, а червоний вимагає негайної уваги.

Дашборд ніколи не виглядає однаково для всіх - його зміст залежить від того, хто на нього дивиться. Топ-менеджеру важливі загальні тенденції: як змінюється плинність кадрів у компанії, скільки грошей іде на персонал, чи росте чи падає продуктивність у масштабах усього бізнесу. А ось начальнику складу потрібні зовсім інші речі: хто вийшов на зміну, хто перевиконав норму, хто допустив помилку в документах. Тобто інформація одна, але подана під різним кутом і з різним рівнем деталізації.

Є ще психологічний момент. Сухі цифри часто сприймаються байдуже: вони не завжди викликають реакцію. Інша справа - графік, на якому лінія різко йде вниз, або діаграма, що раптом стає червоною. Це відчувається майже фізично, і керівник реагує набагато швидше, бо проблема стає видимою і, так би мовити, «відчутною».

Втім, у дашбордів є і слабкі місця. Якщо на екрані показати надто багато даних, замість ясності виникає хаос. Керівник губиться серед десятків графіків і не може ухопити головне. Тому правило просте: краще менше показників, але таких, що справді допомагають ухвалювати рішення. Інакше інструмент, який мав полегшувати життя, перетворюється на джерело плутанини.

Дашборди у логістиці працюють як спільна мова між відділами. Коли HR приходить до начальника складу не з загальними фразами, а з чітким графіком чи діаграмою, розмова одразу стає зрозумілою й конкретною. Не

треба довго пояснювати - достатньо показати, і всі бачать одне й те саме [4, с. 87].

Це не «красиві картинки для презентацій», а реальний інструмент щоденної роботи. У логістичних компаніях дашборди допомагають швидко оцінити ситуацію й прийняти рішення: де бракує людей, де просідає продуктивність, що потребує уваги вже сьогодні. Завдяки цьому HR-аналітика перестає бути лише справою кадровиків і стає частиною повсякденної роботи керівників підрозділів.

Але самі по собі цифри нічого не вирішують. Вони мають сенс тільки тоді, коли за ними бачать історії. Не так важливо, що цього місяця звільнилося десять людей. Важливо зрозуміти, чому саме зараз і саме в цій команді. Не просто відзначити, що зросла кількість прогулів, а з'ясувати, що змінилося в умовах і що підштовхнуло людей до цього. Справжня цінність аналітики починається тоді, коли цифри допомагають розібратися у причинах, а не лише фіксують наслідки.

У логістиці зв'язок між людськими факторами і виробничими результатами особливо прямий. Якщо склад недоукомплектований, рейси затримуються. Якщо у зміні багато новачків, збільшується кількість помилок у накладних. Якщо людина постійно працює понаднормово, завтра вона може просто не вийти на роботу. Для керівника важливо вміти бачити не лише сам факт, а й наслідок. І тут потрібна не математична точність, а уважність до деталей.

Найпоширеніша помилка - сприймати показники як однозначні відповіді. Плинність кадрів зросла - значить, треба підняти зарплату. Продуктивність знизилась - значить, люди стали працювати гірше. Такі прямі трактування рідко виявляються правильними. Часто за цифрами стоїть кілька переплечених причин. Наприклад, у відділі водіїв збільшилася кількість звільнень. Чи означає це, що вони незадоволені умовами? Не завжди. Можливо, компанія взяла великий контракт з нерегулярним

графіком, і частина водіїв просто не витримала ритму. Підвищення зарплати тут не вирішить проблеми, а от перегляд графіків або введення змінної системи - може [1, с. 39].

Будь-які дані набувають сенсу лише тоді, коли їх дивляться у зв'язці. За кожною цифрою стоїть не абстракція, а конкретні люди. Якщо дашборд показує падіння залученості, це означає, що хтось із працівників щодня виходить на роботу без настрою, втрачаючи інтерес і сенс у своїй діяльності. Якщо це ігнорувати, наслідки не забаряться: зросте кількість помилок, погіршиться атмосфера в колективі, почнуться звільнення. Тому правильне читання даних вимагає не лише логіки, а й емпатії - вміння побачити людину за показником, зрозуміти її стан, а не сприймати її лише як частину виробничої статистики.

У логістиці час завжди критичний. Те, що сьогодні здається дрібною проблемою, завтра вже затримає відправку, а післязавтра обернеться втратою клієнта. Саме тому завдання керівника - навчитися бачити у цифрах сигнали про майбутнє. Якщо зростає кількість помилок у новачків, потрібно не чекати, поки вони накопичаться, а відразу переглядати систему наставництва. Якщо зростає кількість запізнь, це може бути не «недбалість», а ознака того, що зміни надто виснажливі або транспортне сполучення не збігається з графіком. Такі нюанси й відрізняють формальне «читання звіту» від справжньої інтерпретації даних.

Інтерпретація HR-даних - це завжди баланс між цифрами і здоровим глуздом. Дані показують симптоми, але справжню причину доводиться шукати у реальному житті: у розмовах із працівниками, у спостереженні за зміною, у аналізі конкретних ситуацій. Саме тоді аналітика стає не сухою статистикою, а інструментом розвитку. Вона допомагає керівникам бачити, де система працює злагоджено, а де потребує змін, і найголовніше - дозволяє приймати рішення, які враховують не лише цифри, а й людський вимір роботи.

Говорити про HR-аналітику абстрактно завжди легше, ніж показати, як вона працює у реальних умовах. Логістика тим і цікава, що тут результати відчутні одразу. Якщо дані допомогли зменшити кількість прогулів - це видно вже наступного місяця у графіку роботи складу. Якщо аналітика підказала, як скоротити час адаптації новачків, то через кілька тижнів продуктивність відділу зростає. Саме на таких прикладах найкраще видно, що аналітика - це не модний термін, а інструмент, який змінює роботу [6, с. 10].

Показовою є ситуація з великою компанією, яка обслуговує кілька регіональних складів. Проблема була очевидною: люди звільнялися вже після першого місяця роботи, і відділ кадрів не встигав заповнювати вакансії. HR-аналітика дозволила розкласти цей процес по етапах. Виявилося, що більшість новачків йшли саме після нічних змін. Коли керівники подивилися на цифри уважніше, стало зрозуміло: під час нічних чергувань нові працівники не отримували достатньої підтримки, бо досвідчені співробітники в цей час виконували власний план. Рішенням стало введення наставників, які на перших змінах супроводжували новачків. У результаті рівень звільнень у перший місяць зменшився майже вдвічі.

Інший кейс стосувався транспорту. У компанії, яка має великий автопарк, почали зростати витрати на ремонт. Спершу керівництво пояснювало це «старінням» машин, але HR-аналітика додала несподіваний погляд. Було проаналізовано дані щодо робочих змін водіїв, відпрацьованих годин та кількості порушень. Виявилося, що саме водії, які частіше брали понаднормові зміни, спричиняли більші поломки. Перевтома призводила до неувважності й помилок в експлуатації. Коли керівники обмежили кількість додаткових змін і перерозподілили графік, витрати на ремонт знизилися. У цьому випадку аналітика допомогла побачити зв'язок, який «на око» був непомітним.

Цікавим був і приклад з аналізом продуктивності на складі. Дашборди показували, що в одній зміні продуктивність постійно відставала від інших. Керівник складу підозрював, що причина у «слабших» працівниках. Але коли дані порівняли з відвідуваністю та рівнем прогулів, стало зрозуміло, що в цій зміні частіше брали на роботу новачків. Тобто проблема була не у «ліносах» персоналу, а в неправильному розподілі: замість рівномірно розкидати нових співробітників по різних змінах, їх концентрували в одній. Після зміни політики розподілу середня продуктивність усіх змін вирівнялася.

Ще один приклад стосувався безпеки. На одному зі складів за квартал зафіксували підвищення кількості дрібних травм. Це насторожило, адже йшлося не лише про витрати на лікарняні, а й про репутаційні ризики. HR-аналітика дозволила співставити дані про травми з графіками змін і виявила закономірність: більшість випадків траплялися наприкінці довгих денних змін. Це означало, що працівники просто втрачали концентрацію через втому. Керівництво змінило підхід: замість 12-годинних змін зробили коротші, але частіші перерви. Уже наступного кварталу кількість травм знизилася удвічі.

Є й приклади, коли HR-аналітика впливає на стратегічні рішення. В одній логістичній компанії вирішували, чи відкривати новий склад у сусідньому місті. Фінансові показники давали «за», але HR-аналітика показала іншу картину: у цьому регіоні рівень плинності кадрів був набагато вищим, а витрати на підбір - удвічі більшими. Це означало, що новий склад із самого початку зіткнеться з нестачею персоналу. Завдяки цій інформації керівництво відмовилося від ідеї швидкого розширення й спершу інвестувало у стабілізацію кадрової ситуації.

Усі ці приклади показують головне: HR-аналітика не існує у відриві від реальності. Вона стає практичною тоді, коли керівники готові слухати цифри і співвідносити їх із життям людей. У логістиці це особливо важливо,

бо тут немає часу на довгі експерименти. Якщо рішення неефективне, це відчувається вже завтра у вигляді затриманих поставок чи перевантажених працівників. Тому кейси HR-аналітики - це не теоретичні історії, а щоденна практика, що допомагає тримати систему в рівновазі.

### **Висновки**

Логістика - це сфера, де все залежить від точності й ритму. Але за будь-яким чітким графіком стоять люди, які цей ритм утримують. HR-аналітика допомагає побачити цей людський вимір не інтуїтивно, а через факти. Вона дає змогу зрозуміти, чому колектив працює злагоджено або, навпаки, чому система починає давати збої. І головне - вона показує, що кадрові рішення не менш важливі для успіху компанії, ніж нові машини чи сучасні склади.

Досвід логістичних компаній переконує: цифри, якщо їх правильно прочитати, стають реальними підказками. Вони показують, коли люди втрачають мотивацію, які графіки виснажують працівників, які програми навчання справді приносять результат. Це дає керівникам можливість діяти не наосліп, а з розумінням, що саме потрібно змінити.

Важливо й інше: аналітика допомагає подивитися на людей не як на «ресурс», а як на ключовий елемент системи. Коли керівник бачить у дашборді не просто плинність кадрів, а сигнал про те, що люди відчують втому чи несправедливість, тоді аналітика набуває справжнього сенсу. Вона стає інструментом не контролю, а розвитку.

Попереду ще багато викликів. Логістика змінюється, з'являються нові технології, автоматизація, цифрові системи. Але навіть у світі алгоритмів і роботизованих складів усе одно будуть потрібні люди - і потрібні способи зрозуміти їх краще. Тому роль HR-аналітики лише зростатиме. Вона стане тією «мовою», якою говоритимуть керівники і працівники, коли йтиметься про ефективність, справедливість і стабільність.

Отже, головний висновок простий: компанії, які вміють слухати дані й одночасно бачити за ними людину, отримують не просто кращі показники, а й більш стійку, надійну систему. І саме це є запорукою успіху в логістиці, де будь-яка помилка дорого коштує, а кожен вчасний крок дозволяє виграти у конкурентів.

### **Література**

1. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2020. No 917. С. 94.
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. No 74.1. С. 90–102.
3. Данилевич Н. М., Чемерис М. Б. Інновації в розвитку кадрових ресурсів. The 7 th International scientific and practical conference "Science and technology: problems, prospects and innovations"(April 13-15, 2023) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2023. 498 p.
4. Мартиненко В. І., Токар В. В. Інтеграція засобів штучного інтелекту в систему управління персоналом за для підвищення ефективності ведення бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. No 3(87). С. 85–90.
5. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. No 3. С. 28–32.
6. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). No 2. С. 8–12.

7. Apostolyuk Oksana. 2016. Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve its Competitiveness. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, 2, 6 (Jul. 2016), 68–73.
8. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskyi O., Martyniuk O., Kusiak N., & Huz D. (2022). Strategic Health Care Management: Challenges and Realities of Emergencies. Economic Affairs (New Delhi), 67(4), 851–857.
9. Cantarelli C. C., Flybjerg B., Molin E. J. E., Wee, B. van. (2018). Cost Overruns in Large-Scale Transport Infrastructure Projects. Automation in Construction, 2(1), 19