

HR-АНАЛІТИКА ЯК ЗАСІБ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку праці HR-аналітика розглядається як ключовий інструмент стратегічного управління персоналом. Вона забезпечує системне дослідження взаємозв'язків між кадровою політикою, поведінковими характеристиками працівників та результатами діяльності організацій. На відміну від традиційних підходів, що ґрунтуються на інтуїтивних судженнях або суб'єктивних оцінках менеджерів, аналітичний підхід базується на об'єктивних даних, що дозволяє здійснювати обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню ролі HR-аналітики у підвищенні ефективності управління персоналом та забезпеченні стратегічних переваг організацій. Серед провідних зарубіжних дослідників цієї проблематики варто виокремити Mark A. Huselid [1], який одним із перших довів зв'язок між практиками управління людськими ресурсами та продуктивністю організації. Peter Cappelli [2] вивчає сучасні тенденції у сфері найму, розвитку та утримання персоналу, а також трансформацію HR-функцій у контексті цифровізації. Katharina Näswall [3] досліджує питання психологічного благополуччя працівників і безпеки організаційного середовища, що тісно пов'язано з аналітичними інструментами HR. Вагомий внесок у розвиток напрямку аналітики даних зробила також Jeanne Harris [4], яка аналізує процес упровадження аналітичних практик у бізнес-структурах, зокрема у сфері управління персоналом.

В українській науці питання HR-аналітики набувають дедалі більшої актуальності, особливо в умовах цифрової трансформації економіки. Так, О. Тринчук [5] досліджує практичні аспекти використання аналітичних показників у роботі відділів персоналу. Д. Кобець [6] акцентує увагу на поєднанні HR-аналітики та технологій Big Data як інструментів цифрового менеджменту людських ресурсів. У роботах Л. Шаульської та М. Кримової [7] розглядається HR-аналітика як ключовий чинник управління бізнесом у новій економіці. О. Грідін [8] обґрунтовує значення HR-аналітики як базового елемента системи управління персоналом сучасної організації, а О. Щербина та М. Шкуренко [9] аналізують переваги та виклики її впровадження у практику українських підприємств. Новітні дослідження О. Кравчук [10] присвячені розвитку прогностичного моделювання в HR-аналітиці в межах цифрової екосистеми управління персоналом.

Системний аналіз наукових джерел свідчить про інтеграцію HR-аналітики в систему стратегічного управління персоналом, що підтверджує її значення як інструмента підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій.

HR-аналітика передбачає комплексний збір і систематичний аналіз даних щодо продуктивності, залученості, задоволеності та професійного розвитку працівників [11]. Такий підхід дозволяє не лише оцінити ефективність управлінських рішень, а й ідентифікувати приховані чинники, що впливають на поведінку персоналу. Наприклад, підвищення рівня абсентеїзму або плинності кадрів може сигналізувати про низьку мотивацію, неефективну адаптацію або обмежені можливості для кар'єрного розвитку.

Особливу роль HR-аналітика відіграє у формуванні корпоративної культури та управлінні поведінкою працівників. Систематизовані дані дозволяють менеджменту ідентифікувати практики, які стимулюють позитивну трудову поведінку, таку як ініціативність, відповідальність та лояльність, а також визначати фактори, що сприяють виникненню конфліктів або зниженню

продуктивності. Отже, HR-аналітика виступає не лише як інструмент контролю, а й як механізм превентивного управління деструктивними тенденціями у колективі.

HR-аналітика забезпечує цілеспрямований вплив на поведінку працівників, регулюючи як індивідуальні, так і групові прояви. Завдяки систематичному збору та аналізу даних організаційне керівництво отримує об'єктивну інформацію про мотиваційні чинники, рівень залученості та ефективність управлінських практик, що безпосередньо впливає на поведінкові патерни персоналу.

Одним із ключових напрямів впливу HR-аналітики є стимулювання бажаної поведінки працівників. Аналіз даних про продуктивність, мотивацію та задоволеність дозволяє ідентифікувати ефективні методи мотивації, оптимізувати програми навчання та кар'єрного розвитку, а також визначати індивідуальні та групові стимули, що сприяють прояву ініціативності, відповідальності та лояльності.

HR-аналітика відіграє також роль у профілактиці деструктивних проявів поведінки. Виявлення закономірностей, таких як підвищена плинність, абсентеїзм або конфліктні ситуації, дозволяє керівництву вчасно реагувати на потенційні проблеми. Прогностичні моделі та сценарне моделювання оцінюють ймовірні наслідки управлінських рішень і допомагають впроваджувати превентивні заходи, що підтримують стабільність колективу та продуктивний робочий клімат.

Особливе значення має формування корпоративної культури та норм поведінки, орієнтованих на ефективність. HR-аналітика дозволяє ідентифікувати ключові фактори взаємодії працівників, виявляти неформальних лідерів і комунікаційні вузли, а також моделювати поведінкові патерни, які сприяють кооперації та командній роботі.

Інтеграція HR-аналітики із цифровими платформами управління персоналом забезпечує індивідуалізований підхід до розвитку співробітників.

Використання даних про продуктивність, мотивацію та професійні компетенції дозволяє формувати персоналізовані плани розвитку, стимулюючи позитивну поведінку та підвищуючи ефективність праці на індивідуальному та колективному рівнях.

Таким чином, HR-аналітика не лише оцінює поведінку персоналу, але й активно її формує, забезпечуючи науково обґрунтоване управління мотивацією, продуктивністю та корпоративною культурою. Вона дозволяє організаціям створювати стійкі та ефективні моделі трудової поведінки, що сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

Комплексну оцінку управління персоналом доцільно здійснювати з урахуванням трьох груп показників:

- стабільність персоналу (плинність, тривалість роботи в компанії). Високий рівень стабільності свідчить про довіру працівників до організації та узгодженість їхніх цінностей із корпоративною культурою;

- продуктивність праці, яка залежить від мотиваційних механізмів та якості управління. Зростання продуктивності часто пов'язане з ефективним стимулюванням бажаної поведінки працівників;

- економічна результативність управління, що показує співвідношення витрат на персонал і досягнутих результатів діяльності. Це дозволяє оцінити не лише фінансовий ефект, а й поведінкові зміни, які сприяють підвищенню ефективності.

Важливими індикаторами є також рівень укомплектованості персоналу, абсентеїзм, відсоток звільнень у перший рік роботи, внутрішня мобільність кадрів та ефективність використання знань на робочому місці. Кожен із цих показників безпосередньо пов'язаний із поведінкою працівників – від дотримання трудової дисципліни до прояву ініціативи та професійної активності [12].

Для підвищення якості управління доцільно застосовувати багатофакторний підхід, що передбачає формування моделей взаємозв'язку між

показниками HR-аналітики та поведінковими проявами персоналу. Це дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати зміни у колективі залежно від управлінських рішень і адаптувати стратегії розвитку персоналу. У сучасній практиці застосовують методи прогнозоної аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту для оцінки потенційних ризиків плинності, прогнозування результативності проєктів та виявлення «ключових факторів успіху» співробітників.

HR-аналітика є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних. Її застосування охоплює послідовний процес, що включає кілька ключових етапів: збір даних, аналіз показників, виявлення закономірностей, прогнозування наслідків, корекцію управлінських рішень та моніторинг результатів (рис. 1).



Рисунок 1 – Етапи впровадження HR-аналітики

Джерело: складено автором

На початковому етапі здійснюється збір даних про персонал, рівень його продуктивності, мотивації, задоволеності працею, а також інші кількісні й якісні показники. Для цього використовуються різноманітні методи та інструменти HR-аналітики, зокрема системи оцінювання результативності (KPI, OKR, task-tracking-платформи), опитування й анкетування співробітників, спрямовані на визначення рівня задоволеності, мотивації та корпоративної лояльності.

Після збору інформації відбувається аналіз показників, що дає змогу виявити ключові тенденції у поведінці працівників і стані трудових процесів. За допомогою сценарного моделювання (predictive analytics) аналітики прогнозують можливі наслідки управлінських рішень, що сприяє мінімізації ризиків і підвищенню точності планування. Для кращого сприйняття та оперативного прийняття рішень активно застосовуються засоби візуалізації даних – дашборди та інфографіку.

Особливе значення має аналіз соціальних мереж організації, що дозволяє ідентифікувати неформальних лідерів та ключові комунікаційні вузли. Результати аналітики використовуються для корекції управлінських практик, а завершальний етап процесу – моніторинг результатів – забезпечує безперервний зворотний зв'язок та підставу для вдосконалення HR-процесів.

HR-аналітика інтегрується у корпоративну практику, дозволяючи здійснювати перехід від інтуїтивного управління до науково обґрунтованих моделей, підвищувати продуктивність праці та прогнозувати ризики плинності

Отже, HR-аналітика – це не лише інструмент кількісної оцінки результатів, а й потужний механізм управління поведінкою працівників. Її інтеграція у практику підприємства дозволяє переходити від інтуїтивних підходів до науково обґрунтованих моделей управління, підвищувати продуктивність праці, прогнозувати плинність кадрів та ризики, пов'язані з мотивацією та забезпечувати гармонійний розвиток кадрового потенціалу та

формувати корпоративну культуру, орієнтовану на ефективність та взаємоповагу.

Науково обґрунтоване застосування HR-аналітики дозволяє стратегічно планувати розвиток персоналу, оптимізувати витрати на управління та створювати гнучкі системи стимулювання і мотивації, що сприяє сталому розвитку організації.

Перелік джерел посилання

1. Mark A. Huselid. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the *HRM* special issue. *Human Resource Management*. 2018. Vol. 3(57). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21916>.

2. Peter Cappelli. Why we love to hate HR and what HR can do about it. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/311805037_Why_we_love_to_hate_H_Rand_what_HR_can_do_about_it.

3. Katharina Näswall, Magnus Sverke, Johnny Hellgren. The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*. 2005. Vol. 19(1). pp. 37-49. DOI: [doi:10.1080/02678370500057850](https://doi.org/10.1080/02678370500057850). ISSN 0267-8373.

4. Jeanne G. Harris, Thomas H. Davenport. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press. 2007. 218 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=7NJDLKlstepsC&redir_esc=y.

5. Тринчук О. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3(67). DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207).

6. Кобець Д. HR-аналітика і big data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>.

7. Шаульська Л., Кримова М. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1(41). С. 20-26. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/561/533>
8. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
9. Щербина О. В., Шкуренко М.І. HR-аналітика: переваги та виклики. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 21 жовтня 2022 року)*. Київ: КНЕУ. 2022. С. 179-183. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e16de03b-5afd-45e3-8990-b55cb2fec541/content>.
10. Кравчук О. І. HR-аналітика та прогнозне моделювання в цифровій екосистемі управління персоналом. *Цифрова економіка: Зб. матеріалів III Міжнар. науково-практ. конф.*, м. Київ, 56 черв. 2025 р. Київ, КНЕУ, 2025. С. 802-807. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3>.
11. Марухленко О., Шульгіна Т. Розробка проекту аудиту персоналу як складового інструменту HR-аналітики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (15). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195887>.
12. Шульгіна Т. С. Соціометричний підхід у сучасному HR-менеджменті як елемент кадрового контролінгу. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.86%20>.