



Менеджмент

УДК: 005.95/.96:005.52

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20540129>

HR-аналітика в системі методології прийняття управлінських рішень

Минів Роман Михайлович,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна,

orcid.org/0000-0002-7673-0283

Христенко Ольга Андріївна

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри економіки підприємств

Миколаївський національний аграрний університет м. Миколаїв, Україна

orcid.org/0000-0003-0431-5328

Батюк Богдан Богданович,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,

Львівський національний університет ветеринарної медицини

та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Прийнято: 15.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Сьогодні HR-аналітика дозволяє організації не лише вирішувати поточні проблеми, а й створювати моделі розвитку й бізнес-цілі



організації в цілому, враховуючи інновації та зміни в суспільстві. **Метою статті** є дослідження особливостей HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень. **Методи дослідження** включають загальні наукові методи абстрагування, аналізу та синтезу. З метою досягнення дослідницьких завдань у роботі застосовано діалектичний метод наукового пізнання. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо. **Результати дослідження** виявили, що HR-аналітика в системі методології прийняття управлінських - це системний процес збору, обробки та інтерпретації даних про персонал та слугує доказовою базою, яка дозволяє керівникам відмовитися від інтуїції на користь точних метрик й оцінювати ефективність команди та прогнозувати розвиток бізнесу. Опрацьовано наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів наукового розуміння розвитку HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень як актуального набору інструментів та методів управління, що допомагає службі управління персоналом у комплексному аналізі великих обсягів інформації. Розроблено та обґрунтовано ключові аспекти HR-аналітики, які сприяють її зростанню та піраміду рівнів HR-аналітики на основі аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, що дозволяє приймати продумані управлінські рішення, знижує витрати на вирішення проблем та дозволяє компаніям залишатися в тренді. Запропоновано низку особливостей HR-аналітики, які відрізняють її від традиційного економічного аналізу на основі поєднання двох стратегій - стратегії управління людськими ресурсами та корпоративної стратегії. **Висновки.** HR-аналітика є одним з основних інструментів підвищення ефективності управління персоналом. На основі аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації вона дозволяє приймати продумані управлінські рішення, знижує витрати на вирішення проблем та дозволяє компанії залишатися в тренді.



Ключові слова: HR-аналітика, управлінські рішення, характеристики управлінського рішення, особливості, ключові аспекти, піраміда рівнів HR-аналітики, інформаційні системи.

HR analytics in the system of management decision-making methodology

Roman Myniv

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and
Biotechnologies Lviv , Ukraine, orcid.org/0000-0002-7673-0283

Khrystenko Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Enterprise Economics
Mykolaiv National Agrarian University Mykolaiv, Ukraine
orcid.org/0000-0003-0431-5328

Batiuk Bohdan

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies Lviv , Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>

Abstract. Today, HR analytics allows organizations not only to solve current problems, but also to create development models and business goals of the organization as a whole, taking into account innovations and changes in society. **The purpose** of the article is to study the features of HR analytics in the system of management decision-making methodology. **The research methods** include general scientific



methods of abstraction, analysis and synthesis. In order to achieve the research objectives, the dialectical method of scientific cognition was applied in the work. The abstract-logical method of theoretical and factual generalizations was used to formulate conclusions and proposals. The information base of the study was the scientific works of Ukrainian scientists on the topic under consideration, the results of the authors' own research, etc. **The results** of the study revealed that HR analytics in the system of management decision-making methodology is a systematic process of collecting, processing and interpreting data about personnel and serves as an evidence base that allows managers to abandon intuition in favor of accurate metrics, assess team effectiveness and predict business development. Scientific approaches to studying theoretical and conceptual aspects of the scientific understanding of the development of HR analytics in the system of management decision-making methodology as a relevant set of management tools and methods that helps the personnel management service in the comprehensive analysis of large amounts of information have been developed and substantiated. Key aspects of HR analytics that contribute to its growth and a pyramid of levels of HR analytics based on the analysis of external and internal information have been developed and substantiated, which allows for making thoughtful management decisions, reduces the costs of solving problems and allows companies to stay in trend. A number of features of HR analytics have been proposed that distinguish it from traditional economic analysis based on a combination of two strategies - human resource management strategy and corporate strategy. **Conclusions.** HR analytics is one of the main tools for increasing the efficiency of personnel management. Based on the analysis of external and internal information, it allows for making thoughtful management decisions, reduces the costs of solving problems and allows the company to stay in trend.

Keywords: HR analytics, management decisions, characteristics of a management decision, features, key aspects, pyramid of levels of HR analytics, information systems.



Постановка проблеми. Наразі персонал є одним із найважливіших стратегічних ресурсів підприємства. Традиційно у підрозділах управління персоналом аналізують дані про його кількісний та якісний склад, показники руху та ефективності використання. Це дозволяє оцінювати значення показників по суті за минулий період, не враховуючи ймовірні тенденції розвитку чи можливі зміни на ринку праці.

Однак, в останні роки перед службами управління персоналом постали нові завдання, спрямовані на розвиток конкурентних переваг підприємств та пошук шляхів вирішення стратегічних бізнес-задач за допомогою людського капіталу. Це призвело до зміщення фокусу діяльності відділів управління персоналом з операційних на стратегічні питання, де вони безпосередньо беруть участь у розробці та реалізації стратегії підприємства.

Важливо використовувати не лише традиційні статистичні методи аналізу інформації, а й враховувати специфічні підходи. Наприклад, необхідно проводити внутрішню оцінку моделі управління підприємством та компетенцій співробітників. Безсумнівно, слід звертати увагу й на зовнішню інформацію, наприклад, про потенціал конкуруючих підприємств, їхні довгострокові плани тощо. Це дозволяє організації не лише приймати управлінські рішення для вирішення існуючих проблем, але й створювати прогностичні моделі.

В останні роки служби управління персоналом зіткнулися з новими викликами, спрямованими на розвиток конкурентних переваг компаній та пошук шляхів вирішення стратегічних бізнес-задач за допомогою людського капіталу. Це призвело до зміщення фокусу відділів кадрів з операційних на стратегічні питання та їхньої безпосередньої участі в розробці та впровадженні корпоративної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників [1-16]. Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів. Зокрема,



Алькема В.Г. та Скиба В.М. [1] розробили інтегральну модель оцінювання, що включає операційно-результативний, стратегічно-розвивальний та цифрово-аналітичний блоки, які у взаємодії забезпечують комплексну діагностику HR-системи підприємства. Грідін О. [2] встановив, що HR-аналітика допомагає організаціям бути більш конкурентоздатними, ефективніше управляти персоналом, знижувати витрати, одночасно підвищуючи загальний рівень задоволеності співробітників, а в іншій науковій праці Грідін О., Заїка С. та Нагаєв В. [3] розглянули рівні HR-аналітики, зокрема описовий, діагностичний, прогностичний і прескриптивний, а також обґрунтували їх взаємозв'язок у межах аналітичного циклу управління персоналом. Кобець Д. [4] виокремив переваги, проблеми та перспективи використання HR-аналітики й Big Data в управлінні людськими ресурсами. Коптева Г.М. та Фоміна Ж.В. [5] обґрунтували системну взаємодію HR-аналітики та лідерства як визначальних детермінант, що впливають на формування інноваційно-мотиваційного середовища та подальше підвищення ефективності персоналу підприємств в умовах стрімкої цифрової трансформації. Кірдан О.П. та Чвертко Л.А. [6] розробили авторську модель HR-аналітики, що забезпечує інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських рішень. Костишина Т.А., Тужилкіна О.В. та Костишина А.І. [7] наголосили на тому, що для підвищення ефективності управлінських рішень, необхідно не лише створити інфраструктуру та оптимізувати бізнес-процеси у сфері управління персоналом, а й розвинути необхідні компетенції працівників служб управління персоналом щодо застосування HR-аналітики, а в іншому дослідженні Костишина Т.А., Семикіна А.В. та Костишина А.І. [8] проаналізували теоретичні підходи, що розкривають сутність та роль HR-аналітики як інструменту перетворення даних про персонал на цінну інформацію для бізнесу, підвищення прозорості HR-процесів, персоналізації розвитку та формування кадрової політики, орієнтованої на майбутнє. Лебединська О. С., Іванісов О. В. та Ачкасова О. В. [9] підкреслили ключову роль управлінського персоналу у



формуванні стратегічного вектору розвитку підприємства, забезпеченні цілісності його функціонування, координації міжпідрозділової взаємодії та прийнятті ефективних рішень Марухленко О. В., Шульгіна Т. С., Руденко В. С. та Олещенко В. Ю. [10] розкрили теоретичні засади бізнес-аналітики як системи методів та технологій, спрямованих на збирання, обробку та інтерпретацію даних з метою підтримки управлінських рішень. Нестеренко С. та Любонько В. [11] проаналізували доцільність та значення впровадження HR-аналітики для підвищення ефективності управлінських рішень в IT-галузі. Пестовська З. С. [12] запропонувала підхід, за яким людський капітал розглядається як актив, а витрати на нього - як капітальні вкладення. Впровадження HR Scorecard дозволяє пов'язати поведінкові метрики із фінансовими результатами через чіткі причинно-наслідкові зв'язки. Підвальна О.Г. та Антипенко Я.Д. [13] визначили важливість застосування економічних індикаторів, таких як ROI, TCO, KPI, а також специфічних HR-метрик для вимірювання результативності. Подвальна Н. Е. [14] дослідила теоретико-методологічні засади застосування HR-аналітики як інструменту антикризового управління персоналом та забезпечення кадрової стійкості підприємств в умовах невизначеності. Пучкова С. І. [15] дослідила питання застосування інструментів HR-аналітики при прийнятті кадрових рішень Червона О. Ю. та Мецкан М. Т. [16] визначили сутність, принципи та структурні компоненти системи HR-менеджменту як інтегрованого механізму управління людським капіталом;

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень особливості HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень, залишається недостатньо вивченою у кількох ключових аспектах, що й зумовило вибір даної тематики та актуальність дослідження. Особливо актуальним є формування нових підходів націлених на визначення теоретичних та концептуальних аспектів науково-обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень в контексті розвитку бізнес-



процесів в організації. Важливість дослідження зумовлена необхідністю наукового розуміння розвитку HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень як актуального набору інструментів та методів управління, що допомагає службі управління персоналом у комплексному аналізі великих обсягів інформації. З огляду на важливість проблематики, у межах цього дослідження запропоновано низку особливостей HR-аналітики, які відрізняють її від традиційного економічного аналізу на основі поєднання двох стратегій - стратегії управління людськими ресурсами та корпоративної стратегії. Запропоноване дослідження спрямовано на розробку та обґрунтування ключових аспектів HR-аналітики, які сприяють її зростанню та піраміду рівнів HR-аналітики на основі аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, що дозволяє приймати продумані управлінські рішення, знижує витрати на вирішення проблем та дозволяє компаніям залишатися в тренді. Результати дослідження допоможуть поглибити наукове розуміння стратегії HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень в контексті трансформації управління з інтуїтивного на доказове, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані стратегічні рішення, знижувати витрати на добір, оптимізувати витрати та підвищувати загальну ефективність бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– дослідити наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів розвитку HR-аналітики в системі методології прийняття управлінських рішень як актуального набору інструментів та методів управління, що допомагає службі управління персоналом у комплексному аналізі великих обсягів інформації;

– розробити та обґрунтувати ключові аспекти HR-аналітики, які сприяють її зростанню та піраміду рівнів HR-аналітики на основі аналізу зовнішньої та



внутрішньої інформації, що дозволяє приймати продумані управлінські рішення, знижує витрати на вирішення проблем та дозволяє компаніям залишатися в тренді;

– запропонувати низку особливостей HR-аналітики, які відрізняють її від традиційного економічного аналізу на основі поєднання двох стратегій - стратегії управління людськими ресурсами та корпоративної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дані про один з основних ресурсів будь-якої організації - людські ресурси відіграють важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Традиційно служби управління персоналом аналізують статистичні дані про кількісний (кількість працівників, середньооблікова кількість працівників, відвідуваність) та якісний (функціональна, освітня, вікова, гендерна та рольова структура) склад персоналу, показники плинності кадрів (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт плинності тощо) та рівень використання персоналу (продуктивність праці, використання робочого часу тощо). Однак більшість сучасних компаній при аналізі кадрової інформації обмежуються використанням традиційних статистичних методів, що дозволяють визначати значення тих чи інших показників людських ресурсів організації за минулий період, часто без урахування перспектив її розвитку та можливих змін на зовнішньому ринку праці. Таким чином, результати цього аналізу є, перш за все, основою для прийняття оперативних рішень щодо вдосконалення HR-технологій, наприклад, як зменшити плинність кадрів, які джерела підбору персоналу підходять, які категорії працівників потребують навчання тощо.

Управлінське рішення - це свідомий та (якщо можливо) обґрунтований вибір керівника (або органу управління) для вирішення певної проблеми або досягнення певних бізнес-/організаційних/підприємницьких цілей.

В результаті управлінського рішення видаються накази, розпорядження та інші управлінські документи, змінюються інструкції, створюються або



ліквідуються робочі місця, розпочинаються або закриваються проекти, розподіляються кошти тощо.

Основні характеристики управлінського рішення такі:

- відповідальність за результат такої дії лежить на керівнику (оскільки він прийняв рішення та ініціював його реалізацію);

- рішення спрямоване на досягнення певного результату або мети, а це означає, що в результаті цього щось має змінитися: наприклад, проблема вирішена, проведена оптимізація, посилені конкурентні переваги компанії тощо.

Для досягнення бажаних результатів управлінського рішення воно має ґрунтуватися на:

- об'єктивних даних - даних, заснованих на аналізі та/або дослідженнях;

- достатньому досвіді та кваліфікації керівника (у випадках, коли опитування неможливе).

Якісні (обґрунтовані) управлінські рішення не суперечать бізнес-цілям, а сприяють їх досягненню. Управлінські рішення конкретного керівника повинні обмежуватися його кваліфікацією та сферою відповідальності.

Прийняття управлінських рішень можна описати як бізнес-процес, тобто він має кілька ключових етапів. В ідеалі їх шість. Якщо один пропустити, рішення може бути неоптимальним (табл.1).

Таблиця 1

Процес та етапи прийняття управлінських рішень

Етап	Характеристика	Інструменти та методики
1. Визначення проблеми та/або мети	Це найважливіший крок - чітко визначити, що потрібно вирішити (втручання керівництва): проблему (наприклад, зниження продажів) або мету (наприклад, вихід на новий ринок або створення нового проекту для тестування нішевого продукту) тощо.	<ul style="list-style-type: none">• Аналіз 5-Why - допомагає дістатися до кореня проблеми.• SWOT-аналіз - оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.• Мозковий штурм - генерування ідей у команді. Підходить, якщо потрібно поставити нову мету, яка наразі недосяжна.• Діаграма Ісікави - намалюйте «рибу» (красиво), де голова представляє основну проблему, а краї - підпроблеми та проблеми, пов'язані з основною проблемою.
2. Збір та аналіз даних	Щоб зрозуміти ситуацію та розробити всі можливі	<ul style="list-style-type: none">• Аналіз даних - це може бути проста електронна таблиця Excel або системи бізнес-



	<p>рішення на її основі, потрібно зібрати дані. Обсяг та спрямованість даних залежить від початкової мети/проблеми: фінансові результати, статистика співробітників, ринкові показники тощо.</p>	<p>аналітики, або спеціалізовані сервіси для певних ніш та завдань (наприклад, Google Analytics/Yandex.Metrica для веб-сайтів та онлайн-каналів). Деякі дані можна «видобувати» з систем автоматизації: CRM, BPM, ERP тощо.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Опитування співробітників, клієнтів та потенційної аудиторії - навіщо гадати, коли можна просто запитати? Важливо правильно сформулювати питання та вибрати аудиторію; інакше дані будуть далекими від реальності та будуть марними. Замість опитувань можна використовувати збір зворотного зв'язку - підхід VoC. • Бенчмаркінг - або інші звіти, метрики та порівняння, які допоможуть виявити проблему або відповісти на ваше запитання. • Комплексний аудит - наприклад, перевіряється цілий відділ або служба для виявлення системних проблем. • Конкурентний аналіз та інші результати досліджень - усі вони повинні проводитися з певною метою.
3. Генерування можливих управлінських рішень.	<p>На цьому етапі створюється список альтернативних варіантів дій. Рідко існує лише одне рішення, тому важливо розуміти переваги та недоліки кожного з них. Тільки так вибір буде оптимальним та виправданим.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Метод Дельфі - експертні оцінки; • Діаграма Ісікави (риб'яча кістка) - вже згадувана, підходить для ефективної візуалізації причин та прийняття управлінських рішень; • SCAMPER – метод творчого пошуку ідей; • Метод сценаріїв – вивчення різних можливих шляхів розвитку (наприклад, умови «якщо... то...» у програмуванні); • Метод аналогій – вивчення успішних випадків, щоб зрозуміти, як подібні проблеми вирішувалися в інших компаніях.
4. Оцінка альтернатив при прийнятті управлінських рішень	<p>На цьому етапі проводиться предметне порівняння варіантів на основі таких критеріїв, як вартість, ризик, графік та ефективність. Ці критерії можуть бути розширені, щоб відобразити початкові цілі.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Матриця рішень – оцінка; • Аналіз витрат і вигод – з точки зору переваг і недоліків, але з грошовою оцінкою для кожного пункту; • PEST-аналіз – оцінка зовнішніх факторів (політичних, економічних тощо); • SWOT-аналіз – але для кожного варіанту окремо; • Метод дерева рішень – діаграма взаємозв'язків, яка ефективно візуалізує основні умови та алгоритм дій.
5. Прийняття управлінського рішення: реалізація	<p>Недостатньо просто прийняти рішення, його також потрібно реалізувати. Як мінімум,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • План дій – з фазами, етапами та термінами; • Часова шкала – план дій, розміщений у календарі;



	необхідно розробити план дій, розподілити ресурси та доручити завдання тим, хто їх виконує. Без ресурсів управлінське рішення не може бути реалізовано.	<ul style="list-style-type: none">• Дошка Канбан або діаграма Ганта – гнучке управління завданнями;• Матриця RACI – для розподілу обов'язків у командах;• Цілі SMART – найефективніша основа для правильного визначення та виконання завдань.
--	---	---

Джерело: власна розробка авторів

Повна та достовірна інформація має вирішальне значення для прийняття ефективних управлінських рішень. З точки зору управління, це означає інформацію про людські ресурси. Ці дані можуть стосуватися кількісного та якісного складу персоналу, аналізу плинності кадрів, ефективності персоналу тощо. Більшість організацій на ринку зосереджуються на традиційних методах аналізу даних в управлінні персоналом. Це дозволяє їм виявляти поточні проблеми та знаходити рішення, наприклад, як підвищити продуктивність праці співробітників, які методи допоможуть зменшити плинність кадрів тощо. Однак вони нехтують аналізом зовнішнього середовища організації та не можуть передбачити найближче майбутнє. Це означає, що основний акцент робиться на операційних завданнях, тоді як стратегічні рішення залишаються нереалізованими. У сучасних нестабільних економічних умовах відділи управління персоналом стикаються з новими викликами, спрямованими на досягнення стратегічних цілей. Це змушує переключити увагу з операційних завдань на стратегічні плани розвитку організації.

Все це, крім традиційних статистичних методів аналізу інформації, вимагає врахування неформальних аспектів. Наприклад, аналізу взаємовідносин (організаційної культури, комунікації між співробітниками, захоплень та інтересів співробітників тощо), знань та можливостей співробітників. Слід також звертати увагу на зовнішні фактори, такі як потенціал конкуруючих компаній, їхні стратегії розвитку на найближче майбутнє тощо. Все це разом дозволяє організації не лише вирішувати поточні проблеми, а й створювати моделі розвитку організації в цілому, враховуючи інновації та зміни в суспільстві.



Для аналізу такого обсягу інформації служба управління персоналом повинна звернутися до такого інструменту управління, як HR-аналітика.

Сьогодні HR-аналітика покликана вирішувати не лише завдання, що стоять перед відділом кадрів, але й бізнес-цілі компанії в цілому.

Ще однією відмінністю є розширення обсягу аналізованих даних. Аналізується не лише корпоративна інформація, але й соціальні мережі, зовнішнє середовище компанії, державні та муніципальні ресурси та багато іншого. У процесі аналізу все частіше використовуються нові технології, такі як штучний інтелект, прогнозна аналітика, цифровізація та інші. Нарешті, аналітика використовується для прогнозування впливу управлінських рішень на реалізацію бізнес-стратегії організації (прогнозна аналітика).

HR-аналітика, як актуальний набір інструментів та методів управління, допомагає службі управління персоналом у комплексному аналізі великих обсягів інформації.

HR-аналітика це регулярний моніторинг та оцінка факторів людських ресурсів, що впливають на успіх бізнесу. Його сфера застосування досить широка - отримання даних для прийняття управлінських рішень, оптимізація бізнес-процесів, а також виявлення та вирішення проблем управління людськими ресурсами.

Широкий спектр визначень поняття «HR-аналітика» зумовлює різне розуміння її сутності серед HR-фахівців. Тому видається доцільним визначити відмінні риси сучасної HR-аналітики від простих методів статистичного аналізу даних, що традиційно використовуються у відділах кадрів під час обробки інформації.

По-перше, HR-аналітика в першу чергу спрямована на вирішення бізнес-задач підприємства, а не лише проблем відділу кадрів.

По-друге, вона передбачає систематичний аналіз великих наборів даних (Big Data), отриманих з різних джерел у різних формах. Тому, крім корпоративних баз даних, аналізуються також соціальні мережі, державні бази



даних та інші зовнішні джерела. Наразі для обробки даних використовуються інноваційні методи та інструменти, такі як штучний інтелект, математична лінгвістика, статистичний аналіз, краудсорсинг, прогнозна аналітика тощо.

По-четверте, інструменти для візуалізації бізнес-даних, такі як графіки, діаграми, «дерева» тощо.

По-п'яте, розробляються моделі для прогнозування впливу HR-рішень на бізнес-ефективність підприємства.

HR-аналітика має низку особливостей, які відрізняють її від традиційного економічного аналізу:

- ефективно вирішує конкретні завдання не лише для відділу кадрів, але й для бізнес-цілей усієї компанії;
- вивчає власні інформаційні системи компанії, результати досліджень та зовнішні джерела (соціальні мережі, державні установи тощо);
- використовує інноваційні методи обробки інформації (штучний інтелект, прогнозна аналітика, цифровізація тощо);
- представляє результати роботи у вигляді артефактів з кінцевими результатами (графіки, діаграми тощо);
- пропонує альтернативні моделі прогнозування для визначення впливу управлінських рішень на реалізацію бізнес-стратегії компанії.

Є всі підстави вважати, що оптимальним рішенням є поєднання двох стратегій - управління людськими ресурсами та корпоративної стратегії. Стратегічні рішення щодо управління людськими ресурсами створюють основу для прийняття обґрунтованих рішень для досягнення довгострокових цілей компанії.

Ключові аспекти HR-аналітики, які сприяють її зростанню:

- стратегічне прийняття рішень: HR-аналітика дозволяє організаціям приймати обґрунтовані та засновані на доказах рішення щодо управління людськими ресурсами, залучення талантів та розвитку співробітників, що



призводить до більш ефективних та результативних процесів управління людськими ресурсами.

- залученість співробітників: аналізуючи задоволеність співробітників, відгуки та дані про поведінку, фахівці з управління персоналом можуть виявити можливості для підвищення залученості та мотивації, що призводить до підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

- управління ефективністю: HR-аналітика допомагає організаціям зрозуміти фактори, що впливають на ефективність співробітників, дозволяючи їм розробляти цілеспрямовані втручання, встановлювати реалістичні очікування та узгоджувати цілі співробітників з цілями організації.

- стратегії утримання співробітників: використовуючи прогнозу аналітику, фахівці з управління персоналом можуть виявляти співробітників, які ризикують залишити організацію, та розробляти цільові стратегії утримання співробітників для зменшення плинності кадрів та утримання кваліфікованої робочої сили.

- різноманітність та інклюзія: HR-аналітика надає уявлення про демографічний склад робочої сили, дозволяючи організаціям відстежувати відповідні показники, визначати сфери для покращення та розробляти стратегії для створення більш інклюзивного робочого середовища.

- платформа аналітики талантів на базі штучного інтелекту. Використовуючи платформи аналітики талантів на базі штучного інтелекту, організації можуть покращити свої процеси залучення та управління талантами, що призводить до вищої якості найму, скорочення термінів найму та кращого утримання талантів .

Вивчаючи HR-аналітику, важливо розуміти основні тенденції її розвитку та специфіку прийняття рішень на основі даних в управлінні персоналом: штучний інтелект, машинне навчання, математична лінгвістика, аналіз настроїв, віддалена робота, гіг-економіка та аналіз розриву в навичках.



На основі опрацювання літературних джерел нами розроблено піраміду рівнів HR-аналітики:

1. звітний рівень (описовий аналіз) - цей рівень характеризується низьким значенням результатів аналізу для всього підприємства, тоді як ця інформація завжди актуальна та доступна;

2. операційний рівень (робота з метриками та коефіцієнтами) - на цьому рівні оцінюється ефективність та результативність HR-процесів на підприємстві. В основному на даному рівні розвитку для проведення аналізу використовують такі показники, як вартість процедур рекрутингу; час, витрачений на заповнення вакансій; час, витрачений на навчання співробітників тощо;

3. тактичний рівень (оглядовий) - цей рівень характеризується зосередженістю на бізнес-планах та бізнес-стратегіях організації в цілому. Управлінські рішення приймаються на основі прогностичних показників, наприклад, виявлення особливостей успішного рекрутингу, виявлення ризиків, пов'язаних зі звільненням співробітників, та виявлення потенційних співробітників з високою та низькою продуктивністю;

4. стратегічний рівень - на цьому рівні поєднуються HR-показники та бізнес-показники. В рамках аналітики на цьому рівні відбувається активне взаємодія різними підрозділами компанії у рамках проєктів. Бенчмаркінг використовується для порівняння показників компаній-конкурентів та прийняття найкращих рішень на основі існуючих прогнозів.

Незважаючи на швидку цифровізацію та трансформацію суспільства, більшість вітчизняних компаній все ще перебувають на першому етапі розвитку HR-аналітики.

Переваги використання HR-аналітики в прийнятті управлінських рішень включають наступне:

- планування розробки бізнес-стратегій, прогнозування впливу ризиків та зовнішніх факторів за допомогою методів прогностичного аналізу;



- підвищення об'єктивності прийняття управлінських рішень завдяки статистичним даним, отриманим за допомогою аналізу;
- оцінка адекватності методів та інструментів управління персоналом шляхом оцінки ефективності існуючих та майбутніх управлінських програм;
- збільшення швидкості прийняття управлінських рішень шляхом автоматизації процесу аналізу даних, що скорочує час, витрачений на збір та підготовку необхідної інформації;
- аналітика зменшує кількість помилок і, як наслідок, покращує якість прийняття управлінських рішень.

Водночас, незважаючи на світові тенденції, багато сучасних HR-менеджерів намагаються приймати рішення майже повністю на основі інтуїції та власного досвіду, що призводить до невиправданих ризиків.

Повільне впровадження HR-аналітики в плани управління персоналом зумовлене кількома причинами:

- недостатніми ресурсами організації для розвитку HR-аналітики та неможливістю приймати управлінські рішення на основі її результатів;
- труднощі у впровадженні аналітики великих даних через відсутність інтегрованих блоків інтегрованих автоматизованих систем управління;
- відсутність зв'язків між сховищами даних та дослідницькими базами даних (ERP-системи, HR-інформаційні системи тощо). Іноді трапляється, що деякі дані не дозволяються зберігати навіть у самих компаніях;
- відсутність професійних знань та аналітичних навичок співробітників для обробки великих даних;
- недостатньо повна, точна, корисна та своєчасна інформація.

Висновки. HR-аналітика є одним з основних інструментів підвищення ефективності управління персоналом. На основі аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації вона дозволяє приймати продумані управлінські рішення, знижує витрати на вирішення проблем та дозволяє компанії залишатися в тренді. HR-аналітика - це унікальний інструмент для розвитку всіх бізнес-



процесів в організації. На основі аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації вона дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Однак, незважаючи на всі переваги цього інструменту розвитку, більшість вітчизняних компаній мають труднощі з його використанням на практиці.

Список використаних джерел

1.Алькема В.Г., Скиба В.М. Модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 294 – 298. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-55>

2.Грідін О. HR- аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

3.Грідін О., Заїка С., Нагаєв В. HR-аналітика як інструмент розвитку управлінських компетентностей у системі управління персоналом в умовах війни. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2026. №1(12). С. 13–28. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-13-28>

4. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 330. № 3. С. 184–189. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>

5.Коптева Г.М., Фоміна Ж.В. HR- аналітика та лідерство як детермінанти формування інноваційно-мотиваційного середовища. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2025. №4. С.80-85. doi: 10.20998/2519-4461.2025.4.80

6.Кірдан О.П., Чвертко Л.А. HR- аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С.347-353. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.347-353>



7.Костишина Т.А., Тужилкіна О.В., Костишина А.І. Прийняття ефективних управлінських рішень на підставі HR-аналітики. *Grail of Science*. 2024. № 39. С. 147-155. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018>

8.Костишина Т.А., Семикіна А.В., Костишина А.І. HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2025, вип. 13(46).1 С.7-19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.7-19)

9.Лебединська О. С., Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Інновації ні технології оцінювання результативності управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 56 – 61. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-9>

10.Марухленко О. В., Шульгіна Т. С., Руденко В. С., Олещенко В. Ю. Використання бізнес-аналітики для прогнозування кадрових ризиків: сучасні методи та інструменти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С.436- 49. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0436>

11.Нестеренко С., Любонько В. Значення HR-аналітики у підвищенні ефективності управлінських рішень в ІТ-галузі. *Вісник Університету "Україна"*. 2025. №15 (42). С. 51-59. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-15-42-05>

12.Пестовська З. С. Методологія прийняття управлінських рішень на основі поєднання фінансово-облікових показників і поведінкових метрик персоналу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»* : серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 69–75. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-69-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-69-75)

13.Підвальна О.Г., Антипенко Я.Д. Методика досліджень економіко-інноваційних технологій управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.19>

14.Подвальна Н. Е. HR-аналітика як інструмент управління кадровими ризиками в умовах криз та воєнної нестабільності. *Журнал «Наукові інновації та*



передові технології». 2026. № 3(55). С.519-533. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-519-533](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-519-533)

15. Пучкова С. І. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32>

16. Червона О. Ю., Мецкан М.-Т. Формування системи HR-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19488994>