

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

УДК 331.08(108)

# HR-АНАЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

## HR ANALYTICS AS A KEY TOOL OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ORGANIZATION

**Грідін Олександр Володимирович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

**Hridin Oleksandr**  
State Biotechnological University

Стаття присвячена дослідженню проблеми доцільності застосування HR-аналітики в організації. Акцентовано увагу на тому, що персонал є не лише найголовнішим ресурсом організації, але також і вирішальним чинником її успіху у глобальному бізнес-середовищі. Встановлено, що HR-аналітика допомагає організаціям бути більш конкурентоздатними, ефективніше управляти персоналом, знижувати витрати, одночасно підвищуючи загальний рівень задоволеності співробітників. Відзначено, що з метою здійснення комплексної оцінки працівників, організаціями можуть використовуватися найрізноманітніші інструменти, підбір яких має якнайкраще відповідати потребам та специфіці організації, неодмінно враховуючи її характерні особливості та цілі. Аргументовано доведено, що підвищення ефективності та результативності HR-аналітики в організації потребує здійснення низки важливих кроків та вжиття необхідних заходів, які мають здійснюватися лише комплексно і у безпосередньому взаємозв'язку, адже лише у цьому випадку організація спроможна досягти ефективного використання результатів HR-аналітики для прийняття виважених стратегічних рішень та загального покращення HR-процесів.

**Ключові слова:** персонал організації, система управління персоналом, оцінка персоналу, HR-аналітика, HR-менеджмент, HR-служба, HR-процеси.

The article is devoted to a comprehensive study of the problem of the feasibility of implementing HR analytics in the organization as a basic tool of the personnel management system. Attention is focused on the fact that the personnel of the organization is not only its most important resource, but also a decisive factor for success in the global business environment. Accordingly, the presence in the organization of a complex system for collecting, evaluating and analyzing personnel information is extremely important, as it creates the necessary prerequisites for making balanced management decisions that take into account various aspects of personnel activity as fully as possible. It is noted that HR-analytics must correspond to modern realities and requires the implementation of permanent systemic and comprehensive changes in the system of data collection and processing. It is noted that HR analytics has a number of specific features that qualitatively distinguish it from other methods of data analysis. It has been established that HR analytics helps organizations to be more competitive, manage personnel more effectively, reduce costs, while increasing the overall level of employee satisfaction. It was noted that organizations can use a wide variety of tools in order to carry out a comprehensive assessment of employees. At the same time, the selection of the necessary tools for personnel assessment, which would best meet the needs and specifics of the organization, must take into account its characteristic features and goals. It has been proven that the implementation of HR analytics requires a complex solution of various tasks that require detailed planning, the availability of all necessary resources and highly effective management at all levels. It was noted that HR-analytics, under the condition of proper internal construction, can become a very powerful tool for achieving the strategic goals of the organization. It is noted that increasing the efficiency and effectiveness of HR analytics in the organization requires the implementation of a number of important steps and taking the necessary measures, which should be carried out only comprehensively and in a direct relationship, because only in this case the organization is able to achieve effective use of the results of HR analytics for adoption reasoned balanced strategic decisions and general improvement of HR processes.

**Keywords:** organization personnel, personnel management system, personnel evaluation, HR analytics, HR management, HR service, HR processes.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Людський капітал, у сучасних високо динамічних умовах розвитку науково-технічного прогресу, все ще залишається визначальним для будь-якої організації, а стратегічна роль та значення персоналу у забезпеченні успішного розвитку організації є беззаперечними. Крім того, саме людські ресурси формують та визначають розвиток корпоративної культури та забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат в організації. Колектив, спрямований на досягнення спільного успіху, забезпечує внутрішню стабільність та мотивацію, що є ключовим чинником у конкурентному світі бізнесу. Людські ресурси впливають на інновації та креативність в організації, а командна різноманітність сприяє розробці нових підходів, покращенню процесів та удосконаленню стратегій, що є важливим для адаптації до мінливого ринкового середовища. Більше того, правильне управління людськими ресурсами сприяє збереженню та розвитку талановитих співробітників. Програми навчання та розвитку, системи менторства і чіткі перспективи кар'єрного зростання стимулюють співробітників до самовдосконалення та підвищення ефективності результатів діяльності, а збереження та розвиток талановитих кадрів дозволяє організації забезпечити стабільність функціонування у віддаленій перспективі [1; 3].

Виходячи із викладеного вище можемо цілком упевнено стверджувати, що наявність в організації комплексної системи збору, оцінки та аналізу кадрової інформації є вкрай важливою, оскільки вона створює необхідні передумови для ухвалення виважених управлінських рішень, які якнайповніше враховують різноманітні аспекти діяльності персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різноманітних аспектів проблеми застосування HR-аналітики приділяється увага багатьох науковців, зокрема дане питання знаходиться у фокусі уваги таких вчених: Барської Ю. [5], Даниленко О. [4], Коцури А. [5], Кримова М. О. [6], Островерхової В. [5], Прохоровської С. [5], Шаульської Л. В. [6], Щербини О. В. [7] та багатьох інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У той же час, у наукових працях вкрай недостатньо уваги приділяється дослідженню питання необхідності забезпечення постійного підвищення ефективності та результативності HR-аналітики в організаціях та обґрунтування необхідності

здійснення, у зв'язку із цим, низки кроків та життєвих необхідних заходів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у визначенні характерних особливостей і обґрунтуванні необхідності здійснення комплексу заходів задля підвищення ефективності та результативності HR-аналітики як ключового елементу системи управління персоналом сучасної організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зауважимо, що аналітика у сфері управління людськими ресурсами або так звана HR-аналітика – це, по суті, процес збору, обробки та аналізу даних про співробітників та HR-процеси в організації із метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень та удосконалення, головним чином, HR-менеджменту. HR-аналітика використовує методи та інструменти аналізу даних для вирішення проблемних питань у галузі HR, що виникають.

Необхідно відзначити, що HR-аналітика являє собою складний процес збору, обробки й аналізу даних за допомогою різноманітних методів і моделей. Вона зорієнтована на пошук та виявлення прихованих залежностей і впливів, що дозволяє встановити проблему, виявити її глибинні причини та сформулювати відповідну оцінку стану системи управління персоналом відповідно до визначених параметрів [4, с. 255; 5, с. 101].

HR-аналітика має обов'язково відповідати сучасним реаліям та вимагає здійснення постійних системних та комплексних змін у системі збору та обробки даних, потребуючи отримання поряд із формалізованими й не менш важливими неформалізованими даними. При цьому, особливу увагу необхідно звертати не лише на професійні компетенції персоналу, а й на різноманітні потенційні можливості, які здатні забезпечити стратегічні конкурентні переваги організації. У процесі збору, обробки та аналізу даних необхідно також активно використовувати інформацію, яка міститься у зовнішньому середовищі, зокрема дані про кадровий потенціал конкурентів, про їх бізнес-стратегію, корпоративну культуру тощо. У цілому це створює хороші передумови для ухвалення управлінських рішень, що виходять за межі стандартних уявлень про цільовий ринок, дозволяючи організації не лише окреслювати ймовірні шляхи, а й будувати стратегічні моделі свого розвитку [5, с. 96].

Необхідно звернути увагу на те, що HR-аналітика має низку специфічних осо-

бливостей, що якісно відрізняють її від інших методів аналізу даних, зокрема [5, с. 96]:

- вона не лише суттєво допомагає працівникам HR-відділу при виконанні ними їх професійних обов'язків, а й сприяє вирішенню інших проблем діяльності організації;

- дозволяє вельми ефективно здійснювати систематичний аналіз масивів великих даних, які надходять у різних форматах і з найрізноманітніших джерел;

- зорієнтована на використання сучасних, прогресивних інструментів та методів, зокрема математичної лінгвістики, статистичного аналізу, штучного інтелекту, прогнозу аналітики, краудсорсингу (інтелектуального співробітництва) тощо;

- сприяє у розробленні моделі для прогнозування ступеня впливу управлінських рішень у сфері управління персоналом на бізнес-процеси та результати діяльності організації;

- активно застосовує найрізноманітніші інструменти візуалізації даних для ілюстрації показників тощо.

Першочерговими цілями здійснення HR-аналітики є наступні:

- стратегічне як кількісне, так і якісне прогнозування потреб у робочій силі. Аналіз даних дозволяє ухвалювати виважені рішення щодо найму, відбору або, навпаки, вивільнення працівників, передбачати дефіцит або надлишок персоналу у майбутньому;

- постійна оцінка ефективності персоналу шляхом визначення рівня продуктивності праці, якості виконуваної роботи, здатності до кар'єрного росту та професійного розвитку, виявлення слабких місць співробітників та надання рекомендацій щодо поліпшення;

- оптимізація HR-процесів за рахунок виявлення та усунення надмірного адміністративного тиску, автоматизації рутинних операцій, зменшення бюрократичного апарату тощо;

- стратегічне управління персоналом на основі застосування HR-аналітики з метою сприяння у розробці відповідних програм та планів;

- встановлення рівня впливу HR-стратегій на розвиток бізнесу та аналізу того, які саме HR-рішення та стратегії безпосередньо впливають на фінансові та бізнес-показники організації;

- управління талантами та професійний розвиток персоналу, що передбачають виявлення потенційних лідерів, розробку індивіду-

альних планів розвитку та забезпечення рівних можливостей професійного зростання;

- запровадження більш ефективних програм оплати праці та матеріального заохочення співробітників, що здійснюється через аналіз рівня заробітної плати, оцінки ефективності застосовуваної програми бонусів та інших складових компенсаційного пакету для забезпечення справедливого й конкурентоспроможного винагородження тощо.

Отже, HR-аналітика допомагає організаціям бути більш конкурентоздатними, ефективніше управляти своїм персоналом, знижувати витрати, підвищуючи загальний рівень задоволеності та лояльності співробітників.

Підкреслимо, що запорукою успішної роботи з персоналом та досягнення стратегічних цілей організації є комплексне та усебічне застосування HR-аналітики тобто здійснення аналізу за усіма можливими напрямками, основні з яких наведені на рис. 1.

Зауважимо, що динаміка та перспективи розвитку HR-аналітики обумовлюється використанням численних методів, інструментів та підходів. Світова практика управління персоналом, зазвичай, виділяє п'ять основних фаз розвитку HR-аналітики в організації. Перша фаза – це описова аналітика, яка передбачає наявність лише базової роботи з інформацією в організації, її збір, узагальнення та здійснення простих аналітичних процедур. Друга фаза – передбачає формування у керівництва організації розуміння необхідності постійного розрахунку HR-метрик, відслідковування їх динаміки та формування відповідної звітності. Третя фаза – передбачає здійснення порівняльного аналізу HR-показників на основі застосування методів економіко-математичного аналізу, впровадження технологій Big Data та простих аналітичних систем, як у межах організації, так і поза нею. Четверта фаза – характеризується інтеграцією HR-аналітики у загальну аналітичну систему організації, встановлення прямих та опосередкованих взаємозв'язків та взаємозалежностей між HR-показниками та ефективністю діяльності організації у всіх її сферах. Більше того, на цій фазі має місце поширення практики візуалізації отриманих аналітичних результатів та створення постійних інсайтів. П'ята фаза – є характерною для організації із максимально розширеними функціями аналітичної системи та її повної інтеграції в показники ефективності. Велику роль на цій фазі відіграють не лише поточні оцінки та прийняття рішень, а й активне

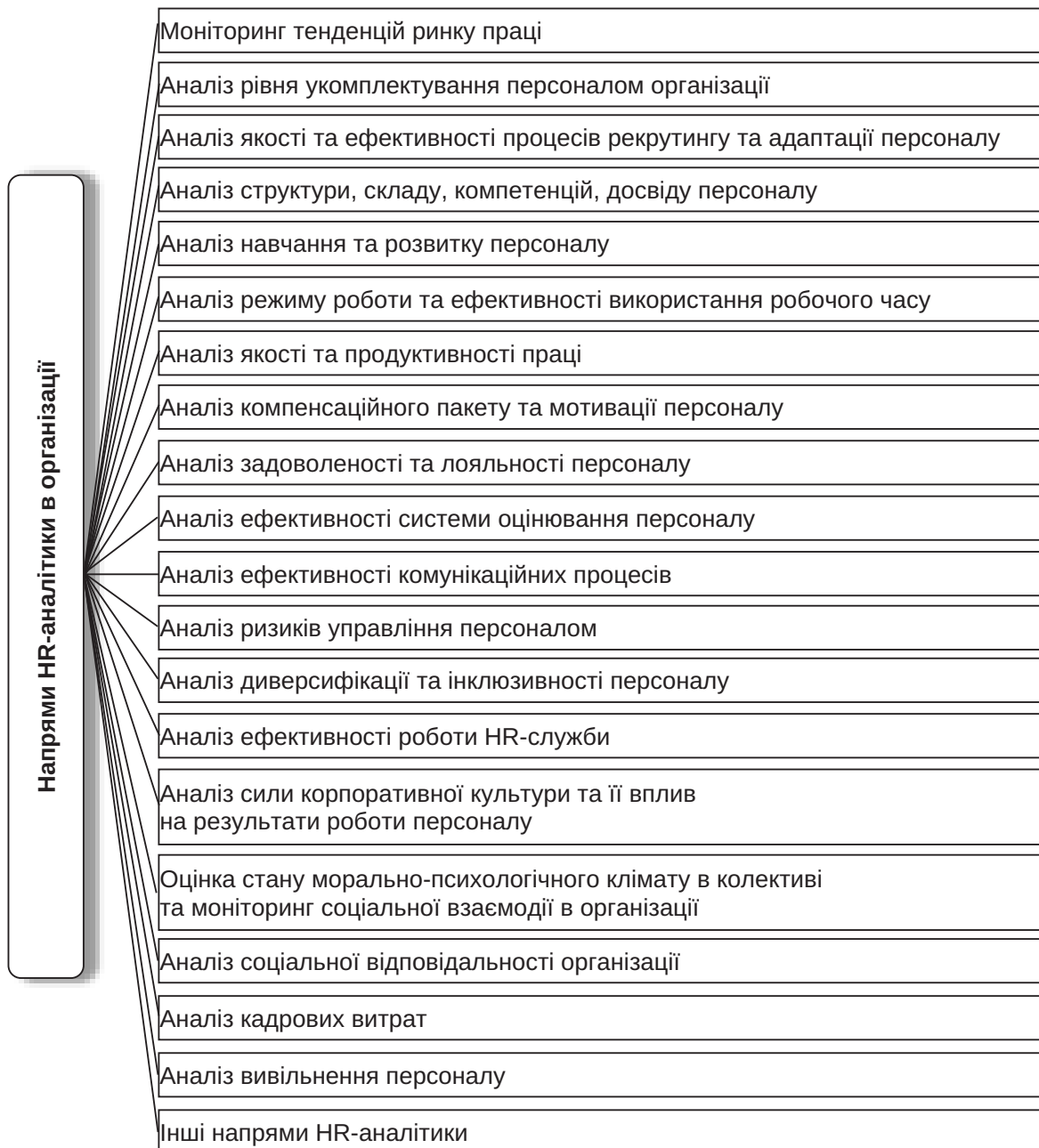


Рис. 1. Основні напрями HR-аналітики в організації

використання процедур прогнозування, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення в реальному часі [6, с. 24–25]. Отже, у залежності від тієї чи іншої фази, на якій перебуває організація, можна вести мову про її зрілість, сучасність та прогресивність у розумінні ролі та місця людини і її потенціалу у досягненні стратегічних цілей, які ставлять перед собою менеджери усіх рівнів.

Необхідно звернути увагу на те, що з метою здійснення комплексної оцінки працівників, організаціями можуть використовуватися найрізноманітніші інструменти окремо або комбіновано, які спрямовані на визначення

та аналіз ефективності роботи співробітників, зокрема основними з них, на наш погляд, є наступні:

1) Інформаційні системи управління персоналом (Human resource information system, HRIS) – це програмні рішення, що дозволяють організаціям вести детальний облік робочого часу, відпусток, проєктів, завдань та низки інших аспектів роботи співробітників, а також здатні надавати необхідні аналітичні функції для здійснення оцінки рівня продуктивності персоналу;

2) Програмне забезпечення для управління продуктивністю (Performance manage-



ment software) – це системи, що спеціалізуються на веденні обліку й оцінці продуктивності співробітників та дозволяють створювати і відстежувати цілі, а також ключові показники ефективності (Key performance indicators, KPI), встановлювати рейтинги та формувати звіти з продуктивності. За допомогою оцінки за ключовими показниками продуктивності (KPI) визначається наскільки добре співробітник виконує поставлені перед ним завдання;

3) 360-градусна оцінка – це метод, що передбачає оцінку працівників не лише їхніми безпосередніми (лінійними) керівниками, але й колегами, підлеглими та іншими зацікавленими сторонами за такими аспектами, зокрема, як: професіоналізм, комунікація, лідерство, культура тощо;

4) Оцінка за результатами виконання завдань (Task-Based Evaluation) – це підхід, який передбачає встановлення конкретних завдань співробітникам, продуктивність яких оцінюється на основі ступеню та якості виконання, а також фактичного рівня отриманих результатів у порівнянні із бажаним (плановим). Тобто замість оцінки процесів або діяльності, вказаний підхід передбачає оцінювання співробітників за їхніми результатами і індивідуальним внеском у досягнення стратегічних цілей організації;

5) Оцінка за цілями та ключовими результатами (Objectives and Key Results, OKR) – це система управління продуктивністю персоналу, розроблена із метою заохочення організацій встановлювати, повідомляти та контролювати загальні організаційні цілі та результати. Методологічно визначаються конкретні цілі та ключові результати для кожного співробітника, що дозволяє відстежувати їхнє досягнення. Вона призначена для того, щоб бути прозорою та збалансовувати цілі бізнесу з цілями усього персоналу та окремих працівників;

6) Оцінка за допомогою застосунків зі штучним інтелектом (Artificial intelligence, AI) можуть використовуватися для автоматичної оцінки продуктивності за допомогою аналізу вихідних даних та алгоритмів;

7) Методології Lean, Six Sigma та подібні до них, що використовуються для виявлення та виправлення неефективних процесів, із метою покращення продуктивності та поліпшення якості роботи. Відтак, Lean software development – це методологія розробки програмного забезпечення, що заснована на постійному прагненні до усунення та недопущення в майбутньому усіх видів втрат. А Six Sigma – це

методологія, що використовується в операційному менеджменті для удосконалення процесу виробництва та усунення дефектів;

8) Системи рейтингової оцінки (Rating Systems) – передбачає розроблення рангів та рейтингів оцінювання продуктивності працівників на основі встановлення об'єктивних критеріїв, наприклад, таких як компетентність, результати діяльності, здібності тощо;

9) Використання психометричних оцінок та тестів із метою вимірювання когнітивних, особистісних та інших характеристик, що можуть здійснювати вплив на продуктивність;

10) Вимірювання продуктивності співробітників, що працюють віддалено від основного робочого місця шляхом застосування моніторингових систем, які відстежують активність та час виконання роботи на ПК тощо.

Отже, підбір необхідних інструментів для оцінки персоналу, які б якнайкраще відповідали потребам та специфіці організації має неодмінно враховувати її характерні особливості та цілі.

Зазначимо, що HR-аналітика потребує постійного підвищення ефективності та результативності процесів в організації, вимагаючи комплексного підходу та уваги до наступних ключових аспектів:

- чіткого визначення стратегічних цілей, яких можна досягти за допомогою HR-аналітики, що допоможе сконцентрувати основні зусилля організації на отриманні конкретних результатів, а не розпорошувати свій потенціал на вирішення незначних проблем;

- накопичення необхідних даних, що потребує забезпечення доступу до релевантної та якісної інформації про співробітників організації та HR-процеси, зокрема збір відомостей про робочий час, умови праці, склад та структуру відділів, служб тощо, програми навчання й розвитку та інші HR-параметри;

- використання відповідних інструментів та програмних рішень для збору, обробки та аналізу даних. Сучасні HR-системи (HRIS), бізнес-аналітичні платформи та інші інструменти забезпечують суттєве поліпшення процесу аналізу та підвищують його точність;

- співробітники, що безпосередньо працюють із аналітичними інструментами мають володіти відповідними знаннями та навичками, що дозволятимуть їм якісно та у повному обсязі виконувати свої функціональні обов'язки. При цьому, кваліфікація персоналу має постійно підтримуватися на високому рівні, що потребує навчання, підвищення кваліфікації тощо;

- формування звітності та дашбордів (інформаційних панелей) з інтерактивними графіками, схемами, таблицями для аналізу та візуалізації даних у реальному часі. Вони якнайкраще відображають інформацію для прийняття рішень і є зрозумілими та зручними для користувачів;

- забезпечення усебічного аналізу та правильної інтерпретації отриманих даних, що дозволить чітко зрозуміти та оцінити рівень впливу на бізнес-процеси, виявити відхилення та здійснити відповідні коригуючі заходи із метою їх оперативного усунення;

- забезпечення надійного захисту даних та конфіденційності використовуваної інформації;

- постійне удосконалення методів аналізу та використання даних для досягнення кращих результатів у майбутньому;

- залучення зовнішніх експертів (консультантів, аналітиків тощо) із відповідним досвідом в HR-аналітиці для надання додаткових інсайтів та підтримки тощо.

При цьому, впровадження HR-аналітики в організацію вимагає комплексного вирішення різноманітних завдань, із метою забезпечення успішної та ефективної імплементації системи. Зокрема, особливої уваги потребують наступні з них [2; 7]:

- до початку впровадження HR-аналітики необхідно чітко визначити цілі та стратегічні пріоритети, які організація прагне досягти за допомогою аналітичних інструментів;

- необхідно обрати саме ті інструменти і технології для збору, зберігання та аналізу даних, які якнайкраще підходять для цього. Зокрема здійснити вибір відповідного програмного забезпечення для управління персоналом, спеціалізованої аналітичної платформи тощо;

- здійснити аудит та фільтрацію існуючих даних, а також розробити процедуру збору даних для майбутніх потреб, оскільки вкрай важливо мати достовірні, актуальні та повні дані для аналізу;

- забезпечити належний рівень конфіденційності інформації, щоб особисті дані співробітників були відповідним чином захищені від несанкціонованого доступу і використання;

- забезпечити, щоб персонал, який використовуватиме аналітичні інструменти, мав усі необхідні знання та навички для ефективного їх застосування;

- впровадження HR-аналітики дуже часто пов'язане із необхідністю якісної зміни

корпоративної культури, тобто приведення її у відповідність аналітичній системі;

- після впровадження HR-аналітики необхідним є регулярне оцінювання ефективності функціонування системи, виявлення потенційних можливостей її поліпшення і внесення необхідних коректив.

Зазначимо, що окреслені вище завдання, із метою забезпечення успішного впровадження HR-аналітики в організацію, вимагають здійснення детального планування, наявності усіх необхідних ресурсів та високоефективного управління на всіх рівнях.

HR-аналітика, за умови правильної побудови, може стати вельми потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, поліпшення процесів, спрямованих на управління персоналом та впровадження ініціатив із підвищення якості, продуктивності та задоволеності співробітників.

Необхідно відзначити, що підвищення ефективності та результативності HR-аналітики в організації потребує здійснення низки важливих кроків та вжиття необхідних заходів, а саме:

- систематичний збір релевантної інформації про співробітників організації, HR-процеси та інші важливі показники, а також її своєчасне та у повному обсязі оновлення, оскільки вказане має величезний вплив на правильність аналітичних висновків;

- чітке визначення стратегічних цілей та фокусування уваги на ключових завданнях, що потребують першочергового вирішення у сфері HR за допомогою аналітики;

- застосування новітніх потужних аналітичних інструментів та платформ, які дозволяють здійснювати усебічний аналіз даних, зокрема Big Data (великі дані), Machine Learning (машинне навчання), Artificial Intelligence (штучний інтелект) тощо;

- оцінка наявності та відповідного рівня у співробітників HR-служби необхідних теоретичних знань та навичок практичного характеру для успішної роботи з HR-аналітикою, а також створення необхідних умов для навчання та розвитку персоналу;

- використання при створенні звітів графічних, табличних та інших інструментів, візуалізації даних для їх наочного представлення цільовій аудиторії у зрозумілій формі із метою ухвалення ефективних управлінських рішень;

- здійснення систематичного аналізу даних та оновлення аналітичних моделей та методик, використовуючи результати сучасних наукових досліджень, враховуючи

масштаби внутрішньо організаційних змін та їх динаміку;

– періодичне звітування та тісна комунікаційна взаємодія із керівництвом та іншими зацікавленими сторонами про отримані результати здійснення HR-аналітики, а також надані рекомендації для прийняття рішень;

– результати HR-аналітики повинні мати практичне втілення та бути основою для впровадження прикладних поліпшувачих змін у HR-процесах та в удосконаленні кадрової стратегії організації;

– дотримання високих стандартів безпеки даних та конфіденційності інформації у процесі її обробки, зберігання та передачі;

– постійне удосконалення процесів за рахунок об'єктивної оцінки набутого досвіду, шляхом поліпшення наявних та застосування новітніх методів аналітики, внаслідок зміни архаїчних підходів із метою неухильного підвищення ефективності HR-аналітики тощо.

Вказані кроки, на наше глибоке переконання, мають здійснюватися лише комплексно і у безпосередньому взаємозв'язку один з одним, адже лише у цьому випадку організація буде спроможна досягти ефективного використання результатів HR-аналітики для

прийняття обґрунтованих виважених стратегічних рішень та загального покращення HR-процесів.

**Висновки.** Отже, HR-аналітика, безперечно, є сучасним та вельми потужним інструментом у системі HR-менеджменту, що дозволяє оперативнo й ефективно вирішувати надскладні управлінські завдання. Використання HR-аналітики дозволяє організації: деталізувати наявні HR-процеси; надавати усебічну та вичерпну характеристику персоналу, із високою ймовірністю передбачаючи його дії; виробляти ефективні управлінські рішення із метою розв'язання нагальних проблем функціонування персоналу та обґрунтувати заходи, що забезпечать його успішний розвиток тощо. При цьому, повноцінне врахування результатів HR-аналітики в ухваленні управлінських рішень дозволяє, серед іншого: сформувати в організації високопродуктивну команду, здатну забезпечити ефективний її розвиток; підвищити ефективність процесу рекрутингу та адаптації; збільшити, на основі науково обґрунтованого підходу продуктивність та якість праці; здійснити швидкий перехід від ухвалення інтуїтивних до прогностичних управлінських рішень тощо.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22)

2. Грідін О. В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> URL: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40\\_2023/4.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf)

3. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-22>. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf)

4. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/222-4459-2021-7-252-259> URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-7\\_0-pages-252\\_259.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf)

5. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093>. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/430/423>

6. Шаульська Л. В., Кримова М. О. 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. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>. URL: [https://drive.google.com/file/d/1Os-3WPI9dw-ER5\\_LTTvQf-msl59RJuK/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Os-3WPI9dw-ER5_LTTvQf-msl59RJuK/view?usp=sharing)

7. 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>

## REFERENCES:

1. Hridin O. V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia [HR management in modern organizations: features and prospects of implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky*, issue 185, pp. 160–172. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22)
2. Hridin O. V. (2023) Zahalni tendentsii ta kharakterni aspekty digital-transformatsii sfery HR-menedzhmentu [General trends and characteristic aspects of digital transformation of the field of HR management]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia»*, no. 3 (40), pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> Available at: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40\\_2023/4.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf)
3. Hridin O. V. (2022) Formuvannia vitchyznianoï systemy upravlinnia personalom u suchasniï paradyhmi rozvytku natsionalnoï ekonomiky [Formation of the national personnel management system in the modern paradigm of the development of the national economy]. *Elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal «Infrastruktura rynku»*, issue 63, pp. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22> Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf)
4. Danylenko O. A. (2021) Vykorystannia HR-analitiky v diahnostytsi systemy upravlinnia personalom [The use of HR analytics in the diagnosis of the personnel management system]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-7\\_0-pages-252\\_259.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf)
5. Kotsur A., Ostroverkhov V., Prokhorovska S., Barska Yu. (2021) HR-analytika u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, issue 26, pp. 93-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093>. Available at: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/430/423>
6. Shaulska L. V., Krymova M. O. (2020) HR-analytika yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR analytics as a business management tool in the new economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 1(41), pp. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>. Available at: [https://drive.google.com/file/d/1Os-3WPI9dw-ER5\\_LTTvQf-msI59RJjuK/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Os-3WPI9dw-ER5_LTTvQf-msI59RJjuK/view?usp=sharing)
7. Shcherbyna O. V., Shkurenko M. I. (2022) HR-analytika: perevahy ta vyklyky [HR Analytics: Benefits and Challenges]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zbirnyk materialiv VI Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, October 21, 2022)*. Kyiv : KNEU, pp. 179–183. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e16de03b-5afd-45e3-8990-b55cb2fec541/content>