

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201>

УДК 005.95:004.6

# HR-АНАЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## HR ANALYTICS AS A COMPONENT OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM: IMPACT ON THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

Котовська Ірина Василівна

кандидат економічних наук,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3733-7569>

**Kotovska Iryna**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

У статті досліджено роль HR-аналітики як складової системи управління персоналом та її вплив на ефективність управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність переходу, в умовах посилення конкуренції та зростання цінності людського капіталу, від інтуїтивних до data-driven підходів, що дозволить суттєво підвищити обґрунтованість кадрової політики. Визначено місце HR-аналітики в системі управління персоналом: від рекрутингу та адаптації до оцінювання й утримання співробітників. Доведено, що використання HR-аналітики мінімізує невизначеність, сприяє своєчасності, підвищує обґрунтованість рішень та дозволяє здійснювати точне прогнозування. Окреслено основні бар'єри на шляху впровадження HR-аналітики в організаціях, перспективи її подальшого розвитку та доведено, що HR-аналітика є критично важливим інструментом підвищення організаційної ефективності в сучасних умовах.

**Ключові слова:** HR-аналітика, управління персоналом, управлінські рішення, ефективність, data-driven підхід, оцінювання персоналу, прийняття рішень.

The article explores the role of HR analytics as a strategic component of the modern human resource management system and examines its fundamental impact on the effectiveness of managerial decision-making. In the context of global market volatility, intensifying competition, and the growing importance of human capital as a primary source of competitive advantage, organizations face an urgent need to transition from subjective, intuitive practices to objective, data-driven approaches. The study substantiates the necessity of systemic integration of analytical tools into all functional subsystems of HRM, including recruitment, onboarding, objective performance evaluation, targeted employee development, and proactive retention programs. Descriptive analytics is presented as a tool for summarizing historical data; diagnostic analytics identifies causal relationships and underlying drivers of workforce trends; predictive analytics utilizes statistical modeling and machine learning to forecast future talent needs and turnover risks; and prescriptive analytics provides optimized recommendations for strategic action. It is established that the implementation of HR analytics contributes to the validity and timeliness of managerial decisions, reduces uncertainty, and enhances forecasting capabilities. Moreover, the use of HR metrics enables organizations to identify patterns in employee behavior, assess performance outcomes, and improve the alignment between human resources and organizational objectives. Furthermore, the study identifies primary barriers associated with the implementation of HR analytics, including limited data quality, insufficient analytical competencies, and organizational resistance to change. Addressing these challenges requires the development of analytical culture and the enhancement of data management practices. The findings confirm that HR analytics functions not only as a diagnostic instrument but as a sophisticated strategic management tool. It facilitates improved organizational performance, optimizes labor costs, and supports the comprehensive transition toward a data-driven management paradigm, which is essential for organizational resilience in the digital economy.

**Keywords:** HR analytics, human resource management, managerial decisions, effectiveness, data-driven approach, personnel assessment, decision-making.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування організацій ефективність управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компаній. Зростання складності бізнес-процесів, посилення конкуренції на ринку праці, а також підвищення вимог до якості управлінських рішень обумовлюють необхідність переходу від інтуїтивних до аналітично обґрунтованих підходів у сфері управління персоналом.

Традиційні практики управління персоналом часто базуються на суб'єктивних оцінках керівників, що знижує точність і результативність прийнятих рішень. Водночас недостатня інтеграція аналітичних інструментів у систему управління персоналом обмежує можливості організацій щодо ефективного використання наявних даних про персонал, його продуктивність та вплив на результати діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває HR-аналітика як інструмент збору, обробки та інтерпретації даних, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Проте на практиці HR-аналітика часто використовується фрагментарно та не розглядається як інтегрована складова системи управління персоналом.

Таким чином, виникає наукова проблема, що полягає у необхідності визначення ролі HR-аналітики в системі управління персоналом та оцінки її впливу на ефективність управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання аналітики в управлінні персоналом активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, значний внесок у розвиток концепції HR-аналітики здійснили Дж. Будро та П. Рамстад [1], які обґрунтували необхідність переходу до доказового управління персоналом та підкреслили роль аналітики у підвищенні якості управлінських рішень.

Подальший розвиток ідеї data-driven управління персоналом відображено у працях Бернарда Марра, який розглядає HR-аналітику як інструмент перетворення даних у стратегічні управлінські інсайти [6]. У праці С. Хевела та Т. Бондарука HR-аналітика розглядається як інструмент визначення та вимірювання факторів, що впливають на результати діяльності організації через ефективність працівників [4]. У дослідженнях Т. Девенпорт та Дж. Гарріс HR-аналітика розглядається як складова загальної системи бізнес-аналітики підприємства, що забезпечує підвищення ефектив-

ності управлінських рішень через використання великих масивів даних [2].

Дослідженням питань аналітичного забезпечення управління персоналом приділяється увага таких вітчизняних науковців: як О. Кірдан [9], Л. Чвертко [9], О. Марухленко [10], Т. Шульгіної [10], які розглядають управління персоналом як системний процес, що потребує сучасних інструментів оцінювання та аналізу.

Л. Шаульська та М. Кримова у своїх дослідженнях наголошують, що поширення принципів HR-аналітики в українських компаніях є надзвичайно актуальним і важливим напрямом розвитку. Інтеграція аналітики талантів у процес прийняття управлінських рішень дозволяє сформуванню конкурентоспроможну команду, здатну забезпечити ефективний розвиток організації; оптимізувати витрати фінансових ресурсів і часу, зумовлені неефективністю рекрутингових процесів; підвищити продуктивність та результативність персоналу на основі науково обґрунтованого підходу; здійснити перехід від інтуїтивного до прогнозного управління; а також визначити чіткий взаємозв'язок між якістю людських ресурсів і прибутковістю компанії [11].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах застосування HR-аналітики або її інструментальному забезпеченні. Недостатньо розкритим залишається питання інтеграції HR-аналітики в цілісну систему управління персоналом та оцінки її впливу на ефективність управлінських рішень у практичній діяльності організацій.

Таким чином, потребує подальшого дослідження роль HR-аналітики як складової системи управління персоналом та її вплив на підвищення ефективності управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ролі HR-аналітики як складової системи управління персоналом та оцінка її впливу на ефективність управлінських рішень в організації. Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**: розкрити сутність HR-аналітики та її місце в системі управління персоналом; охарактеризувати структуру системи управління персоналом та визначити роль аналітики в її підсистемах; проаналізувати вплив HR-аналітики на процес прийняття управлінських рішень; визначити основні фактори підвищення ефек-

тивності управлінських рішень на основі використання HR-аналітики; окреслити проблеми та перспективи розвитку HR-аналітики в сучасних організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах управління організаціями процес прийняття управлінських рішень набуває дедалі більшої складності, що зумовлено динамічністю зовнішнього середовища, зростанням обсягів інформації та необхідністю оперативного реагування на зміни. У менеджменті поширеною є теза про те, що управління неможливе без вимірювання результатів діяльності. У цьому контексті HR-аналітика виступає важливим інструментом підтримки прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом. Порівняльну характеристику впливу HR-аналітики на ефективність управлінських рішень наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, використання HR-аналітики сприяє підвищенню якості управлінських рішень за ключовими критеріями.

Результати досліджень Deloitte [3] та McKinsey [7] підтверджують, що впровадження аналітичних підходів у сфері управління персоналом пов'язане зі зростанням продуктивності та покращенням показників утримання персоналу.

У сучасних умовах управління персоналом трансформується у стратегічну функцію, що потребує системного використання аналітичних інструментів. Як зазначає Грідін О., ефективно управління персоналом передбачає комплексне застосування HR-аналітики за всіма напрямками діяльності [8]. У свою чергу, Б. Марр підкреслює, що викорис-

тання HR-аналітики дозволяє встановити взаємозв'язок між діяльністю працівників і ключовими бізнес-результатами організації, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень [6].

Система управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на забезпечення ефективного формування, розвитку та використання людського капіталу організації. До основних підсистем належать підбір персоналу, адаптація, оцінювання, розвиток, мотивація та утримання працівників. У сучасних умовах кожна з цих підсистем потребує аналітичного супроводу, що забезпечить підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

На етапі підбору персоналу використання аналітичних підходів дозволяє оцінювати ефективність джерел залучення кандидатів, аналізувати вартість закриття вакансій, а також визначати відповідність кандидатів вимогам організації. Використання аналітичних показників на цьому етапі сприяє оптимізації процесу рекрутингу та зниженню витрат на підбір кадрів.

На етапі адаптації персоналу аналітика відіграє ключову роль у визначенні ефективності введення нових працівників у компанію загалом. Аналіз показників проходження адаптаційного періоду, рівня залученості та швидкості досягнення продуктивності дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та вдосконалювати програми адаптації.

На етапі оцінювання персоналу HR-аналітика забезпечує об'єктивність і прозорість оцінювальних процедур. Використання системи ключових показників ефективності (KPI), а також аналіз результатів

Таблиця 1

Вплив HR-аналітики на ефективність управлінських рішень

Критерій ефективності	Характеристика без аналітики	Характеристика з HR-аналітикою
Обґрунтованість рішень	Базується на досвіді та інтуїції	Базується на даних і аналітичних моделях
Швидкість прийняття рішень	Повільна, через нестачу інформації	Висока, завдяки доступу до актуальних даних
Точність рішень	Високий ризик помилок	Зниження ризиків завдяки аналізу даних
Прогнозування	Обмежене або відсутнє	Можливість прогнозування та моделювання
Результативність	Нестабільна	Стабільно висока завдяки data-driven підходу

Джерело: сформовано автором

діяльності працівників дозволяє визначати їх внесок у досягнення цілей організації. Особливої актуальності набуває оцінювання працівників з точки зору створення цінності для клієнтів, що дозволяє пов'язати результати роботи персоналу з бізнес-показниками, що є надзвичайно важливим для успіху бізнесу.

У підсистемі розвитку персоналу аналітичні інструменти використовуються для визначення потреб у навчанні, оцінки ефективності навчальних програм та прогнозування зростання необхідних навичок працівників. Це забезпечує більш раціональне використання ресурсів організації та підвищення якості підготовки персоналу.

У підсистемі мотивації HR-аналітика дозволяє оцінювати вплив різних мотивуючих заходів на продуктивність працівників, рівень їх задоволеності та залученості. Аналіз таких показників, як рівень плинності кадрів, задоволеність працівників (eNPS, Gallup Q12) та їх внесок у результати діяльності організації, сприяє формуванню ефективної системи мотивації.

Особливої уваги заслуговує інтеграція HR-аналітики з бізнес-показниками діяльності організації. Зокрема, оцінка впливу роботи персоналу на показники задоволеності клієнтів та їх довгострокову цінність (LTV) дозволяє розширити роль управління персоналом до рівня стратегічного чинника розвитку бізнесу.

Для забезпечення ефективного використання HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень застосовуються показники, які дозволяють оцінювати важливі аспекти на кожному з етапів системи управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності. Основні з них наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2 використання системи ключових HR-показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність управління персоналом та забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

HR-аналітика є спеціалізованим напрямком бізнес-аналітики, орієнтованим на людські ресурси. Її сутність полягає у зборі та аналізі кількісних та якісних показників діяльності працівників, що дає змогу ідентифікувати ключові закономірності, прогнозувати поведінку персоналу та оцінювати ефективність управлінських практик [11]. На відміну від традиційного кадрового обліку, який має переважно описовий характер, HR-аналітика спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між характеристиками персоналу та результатами діяльності організації.

Важливою характеристикою HR-аналітики є її багаторівневий характер. У сучасній науковій літературі HR-аналітика розглядається як багаторівнева система, що включає послідовні етапи аналізу даних, кожен з яких має

Таблиця 2

## Роль HR-аналітики в підсистемах управління персоналом

Підсистема управління персоналом	Основні процеси	Ключові показники (HR-метрики)	Управлінське значення / очікуваний ефект
Підбір персоналу	Пошук, відбір, найм	Час закриття вакансії; Вартість найму; Якість найму	Оцінка ефективності рекрутингу; зниження витрат; підвищення якості кандидатів
Адаптація персоналу	Введення в посаду, наставництво	Рівень плинності на етапі адаптації; Утримання після 3 міс.	Скорочення періоду адаптації; зниження плинності
Оцінювання персоналу	Атестація, KPI	Метрики продуктивності; KPI; рейтинг працівників	Об'єктивність оцінки; підвищення продуктивності
Розвиток персоналу	Навчання, розвиток компетенцій	Окупність навчання (Training ROI); прогрес компетенцій	Підвищення ефективності навчання
Мотивація персоналу	Оплата праці, нематеріальна мотивація	Залученість (eNPS); рівень плинності; ELTV	Підвищення задоволеності; утримання персоналу

Джерело: сформовано автором

власну функціональну спрямованість і забезпечує різний рівень підтримки управлінських рішень. Зокрема, виділяють описову, діагностичну, прогностичну та прескриптивну аналітику [5].

Описова аналітика є базовим рівнем аналітичного забезпечення управління персоналом і спрямована на узагальнення та інтерпретацію історичних даних. Вона дозволяє сформулювати цілісне уявлення про попередні процеси та результати діяльності організації.

Основною функцією описової аналітики є відповідь на питання: «що відбулося?». Для цього використовуються методи збору, обробки даних, статистичного аналізу. Описова аналітика створює інформаційну основу для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень.

Діагностична аналітика є наступним рівнем розвитку аналітичного підходу та спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між подіями та результатами діяльності. Її основна функція полягає у відповіді на питання: «чому це відбулося?». На цьому етапі здійснюється поглиблений аналіз даних, що дозволяє ідентифікувати фактори, які вплинули на певні результати.

Ефективність діагностичної аналітики значною мірою залежить від якості описового аналізу, оскільки саме він формує базу для подальшого дослідження. Тобто, діагностична аналітика забезпечує глибше розуміння внутрішніх процесів організації та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Прогностична аналітика орієнтована на прогнозування майбутніх результатів на основі аналізу історичних даних та виявлених закономірностей. Основною її функцією є відповідь на питання: «що може відбутися?». Вона передбачає використання статистичних моделей та аналізу великих масивів даних для оцінки ймовірних сценаріїв розвитку подій. Впровадження прогностичної аналітики потребує наявності відповідних аналітичних компетенцій, зокрема знань статистики та використання спеціалізованих інструментів. Відсутність таких компетенцій може обмежувати можливості організацій у використанні даного рівня аналітики.

Прескриптивна аналітика є найбільш розвиненим рівнем аналітичного забезпечення управління та спрямована на формування рекомендацій щодо прийняття оптималь-

Таблиця 3

## Рівні HR-аналітики, їх функціональне призначення та застосування

Рівень аналітики	Ключове питання	Основні інструменти	Управлінське значення	Застосування в управлінні персоналом
Описова (Descriptive)	Що відбулося?	Збір та агрегація даних, звітність	Формує уявлення про минулі процеси та результати	Аналіз кадрових показників (плинність, продуктивність, залученість); оцінка динаміки змін.
Діагностична (Diagnostic)	Чому це відбулося?	Порівняльний та кореляційний аналіз, виявлення причинно-наслідкових зв'язків	Дозволяє виявити причини проблем і відхилень	Визначення причин плинності, зниження продуктивності, проблем в адаптації, виявлення проблемних зон в HR-процесах.
Прогностична (Predictive)	Що може відбутися?	Статистичне моделювання, прогнозування	Дозволяє передбачати майбутні результати та ризики	Прогнозування звільнення, оцінка потенціалу, передбачення ефективності HR-рішень; аналіз ризиків.
Прескриптивна (Prescriptive)	Що слід робити?	Оптимізаційні моделі, сценарний аналіз, алгоритми прийняття рішень	Формує рекомендації щодо оптимальних управлінських дій	Формування оптимальних HR-стратегій, обґрунтування оптимальних управлінських рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

них управлінських рішень. Вона відповідає на питання: «що слід робити?», поєднуючи результати описової, діагностичної та прогностичної аналітики. У межах цього підходу здійснюється моделювання різних сценаріїв та визначення найбільш ефективних варіантів дій з урахуванням наявних ресурсів і обмежень.

Як видно з табл. 3, кожен рівень HR-аналітики виконує окрему функцію в системі управління персоналом, забезпечуючи поступовий перехід від опису даних до формування управлінських рішень, тому HR-аналітика є не лише допоміжним інструментом, а повноцінною складовою системи управління персоналом. Представлена вище класифікація може бути використана як основа для побудови системи HR-аналітики в організаціях.

Переваги використання HR-аналітики доцільно розглядати на трьох рівнях: стратегічному, операційному та культурному [5]. На стратегічному рівні HR-аналітика забезпечує узгодження управління талантами з бізнес-цілями організації, що забезпечує прогнозування потреб у персоналі, виявлення прогалин у компетенціях та довгострокове планування.

На операційному рівні використання аналітики сприяє підвищенню ефективності HR-процесів, зокрема через визначення результативних каналів рекрутингу, оптимізацію витрат на навчання та виявлення вузьких місць.

На культурному рівні HR-аналітика дозволяє відстежувати показники залученості, рівності та добробуту працівників, формуючи орієнтацію організації на розвиток позитивного досвіду персоналу.

Таким чином, HR-аналітика забезпечує багаторівневий вплив на систему управління персоналом, інтегруючи аналітичні підходи в усі ключові управлінські процеси.

Особливого значення набуває здатність HR-аналітики забезпечувати зв'язок між показниками діяльності персоналу та результатами діяльності організації в цілому. Це дозволяє оцінювати внесок персоналу у формування ключових бізнес-показників та приймати більш стратегічно обґрунтовані рішення.

Незважаючи на значний потенціал HR-аналітики як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень, її впровадження в практику діяльності організацій супроводжується низкою проблем і обмежень.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень розвитку інформаційної інфраструктури. У багатьох організаціях відсутні інтегровані HR-інформаційні системи, що ускладнює процес збору, зберігання та обробки даних про персонал. Дані часто є фрагментованими, неструктурованими або неповними, що знижує можливості їх ефективного використання. Важливим обмеженням є також недостатній рівень аналітичних компетенцій у фахівців з управління персоналом. Традиційна підготовка HR-менеджерів орієнтована переважно на комунікаційні та організаційні аспекти, тоді як навички роботи з даними, статистичний аналіз і використання аналітичних інструментів залишаються недостатньо розвиненими. Ще однією проблемою є опір змінам з боку керівників і працівників організації. Перехід до data-driven підходу передбачає зміну усталених практик прийняття рішень, що може викликати недовіру до аналітичних інструментів або небажання відмовлятися від інтуїтивного управління. Крім того, існують обмеження, пов'язані з якістю та доступністю даних. Низький рівень цифровізації бізнес-процесів, відсутність єдиних стандартів збору інформації, а також проблеми із захистом персональних даних можуть суттєво ускладнювати впровадження HR-аналітики.

Таким чином, ефективне використання HR-аналітики потребує не лише впровадження відповідних інструментів, а й розвитку організаційної культури, підвищення рівня цифрової зрілості та формування аналітичного мислення у керівників.

Подальший розвиток HR-аналітики пов'язаний із загальними тенденціями цифровізації та впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом. Зокрема, одним із ключових напрямів є автоматизація процесів збору та обробки даних, що дозволяє підвищити точність і швидкість аналітичних розрахунків.

Значні перспективи має розвиток прогностичної та прескриптивної аналітики, які дозволяють не лише оцінювати поточний стан персоналу, а й прогнозувати його майбутні зміни та формувати рекомендації щодо оптимальних управлінських рішень.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що HR-аналітика є важливою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень на основі використання даних.

Визначено, що інтеграція аналітичних підходів у підсистеми управління персоналом – підбір, адаптацію, оцінювання, розвиток і мотивацію – сприяє підвищенню обґрунтованості, своєчасності та результативності управлінських рішень, а також зниженню рівня суб'єктивності в управлінні та можливості прогнозування змін у сфері персоналу.

Доведено, що використання HR-аналітики позитивно впливає на ключові показники діяльності організації, зокрема продуктивність праці, рівень плинності кадрів, якість підбору персоналу та рівень задоволеності працівників.

Водночас обґрунтовано, що впровадження HR-аналітики супроводжується низкою обмежень, серед яких недостатній рівень цифровізації, обмеженість аналітичних компетенцій та опір змінам. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу, що передбачає розвиток інформаційної інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та формування аналітичної культури в організації.

Таким чином, використання data-driven підходу в управлінні персоналом створює передумови для підвищення конкурентоспроможності організацій та їх сталого розвитку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Boudreau J., Ramstad P. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 288 p.
2. Davenport T., Harris J. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
3. Deloitte. *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, 2020.
4. Heuvel S. van den, Bondarouk T. The rise of HR analytics: a study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4(2), 127–148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>.
5. HR Analytics: Key metrics, Process, Best Practices in 2025. URL: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/hr-analytics/> (дата звернення: 03.04.2026).
6. Marr B. *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. London: Kogan Page, 2018. 248 p.
7. McKinsey & Company. *People Analytics: Recalculating the Route*. McKinsey Global Institute, 2018.
8. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство* (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>
9. Кірдан О. П., Чвертко Л. А. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208.
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. Т. 18, № 4.
11. 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>

#### REFERENCES:

1. Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
2. Davenport, T., Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
3. Deloitte (2020). *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights [in English].
4. Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127–148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>.
5. HR Analytics: Key metrics, Process, Best Practices in 2025. Available at: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/hr-analytics/> (accessed April 3, 2026).
6. Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. London: Kogan Page [in English].

7. McKinsey & Company (2018). People Analytics: Recalculating the Route. McKinsey Global Institute [in English].
8. Hridin, O. (2024). HR-analytika yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanyzatsii [HR analytics as a key tool of modern HR management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
9. Marukhlenko, O., Shulgina, T., Rudenko, V., Oleshchenko, V. (2025). Vykorystannia biznes-analytyky dlia prohnozuvannia kadrovyykh ryzykiv: suchasni metody ta instrumenty [Use of business analytics for forecasting personnel risks: modern methods and tools]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 18(4).
10. Kirdan, O., Chvertko, L. (2025). HR-analytika v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriumstva [HR analytics in the personnel management system of an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, 208.
11. Shaulska, L., Krymova, M. (2020). HR-analytika yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR analytics as a tool for business management in the new economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 1(41), pp. 20–26. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 21.04.2026