

УДК 005.953:330.341.1

**Нікульнікова Ганна Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізький національний університет*  
**Nikulnikova Hanna**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Senior Lecturer of the Department of  
Enterprise Economics, Organization and Management  
Kryvyi Rih National University*  
ORCID: 0000-0002-0703-5041

**Астаф'єва Катерина Олександрівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізький національний університет*  
**Astafieva Kateryna**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Senior Lecturer of the Department of  
Enterprise Economics, Organization and Management  
Kryvyi Rih National University*  
ORCID: 0000-0002-3418-7622

**Бондарчук Ольга Михайлівна**  
*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізький національний університет*  
**Bondarchuk Olga**  
*PhD in Technical, Associate Professor,  
Senior Lecturer of the Department of  
Enterprise Economics, Organization and Management  
Kryvyi Rih National University*  
ORCID: 0000-0001-9366-2019

**Омельченко Олександр Олександрович**  
*механік у кар'єрі  
АТ «ПІВДГЗК»*  
**Omelchenko Oleksandr**  
*Mechanic in Quarry  
JSC «YUZHNIY GOK»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9727

## **HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

## **HR-ANALYTICS AS A TOOL FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF AN ENTERPRISE HR-PROCESSES**

**Анотація.** Одним з напрямків управління персоналом, який найбільш активно розвивається, є кадрова аналітика. Він привернув увагу багатьох компаній і дослідників з усього світу. Розвиток технологій збору та аналізу даних в управлінні персоналом породив спеціальні інструменти, які можуть впливати на прийняття основних рішень у сфері управління

персоналом. HR-аналітика також використовується при прийнятті стратегічних бізнес-рішень. За останні 10 років інтерес вітчизняних компаній до засобів аналізу людських ресурсів неухильно зростає. При цьому змінилися вимоги компаній до функціональності інструментів HR-аналітики та розробок у різних сферах самої HR-аналітики.

У цій статті HR-аналітика розглядається як техніка аналізу інформації про персонал, яка допомагає фахівцям з людських ресурсів приймати такі рішення, як управління та утримання працівників, створення кращого робочого середовища та максимізація продуктивності праці, яка за умови ефективного використання може бути корисною для підприємства.

Метою дослідження є виявлення теоретичних підходів щодо використання інструментів HR-аналізу на підприємствах, розробка системного підходу до HR-метрики, а також аналіз механізму застосування HR-аналітики в діяльності підприємств для оцінки бізнес-процесів компанії.

В процесі проведення дослідження були застосовані наступні методи: методи теоретичного аналізу, спостереження, логічного узагальнення результатів.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що HR-аналітика є одним із найбільш актуальних трендів у галузі управління людськими ресурсами на сьогоднішній день. Використання HR-метрик у системі дозволить не лише виміряти різні HR-процеси підприємства, оцінити їх динаміку, але й порівняти отримані результати з попередніми періодами. Такий аналіз дозволить виявити небажаний зріст або зменшення того чи іншого показника, а також визначити слабкі та сильні сторони кожного напрямку управління людськими ресурсами. Зроблена оцінка ефективності впровадження системи HR-метрик в процесі виконання основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль).

HR-аналітика продовжує розвиватися, і в майбутньому буде впроваджено ще більше інновацій у цій сфері. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних дозволить HR-фахівцям точніше прогнозувати тренди та підвищити ефективність роботи з персоналом.

**Ключові слова:** управління персоналом, HR-аналітики, HR-метрика, управлінські рішення, ефективність.

**Summary.** One of the most actively developing areas of personnel management is personnel analytics. It has attracted the attention of many companies and researchers around the world. The development of technologies for collecting and analyzing data in personnel management has given rise to special tools that can influence major decisions in the field of personnel management. HR analytics is also used in strategic business decisions. Over the past 10 years, the interest of domestic companies in human resource analysis tools has been steadily growing. At the same time, companies' requirements for the functionality of HR analytics tools and developments in various areas of HR analytics itself have changed.

This paper considers HR analytics as a technique for analyzing personnel information that helps human resource professionals make decisions such as managing and maintaining employees, creating a better work environment, and maximizing labor productivity, which, if used effectively, can benefit the enterprise.

The purpose of the study is to identify theoretical approaches to the use of HR-analysis tools in enterprises, to develop a systematic approach to HR-metrics, as well as to analyze the mechanism for using HR-analytics in the activities of enterprises to assess the company's business processes.

In the process of conducting the research, the following methods were used: theoretical analysis, observation, logical generalization of the results.

As a result of the study, it was established that HR-analytics is one of the most current trends in the field of human resource management today. The use of HR metrics in the system will not only allow you to measure various HR-processes of the enterprise, evaluate their dynamics, but also compare the results obtained with previous periods. Such an analysis will allow us to identify undesirable increases or decreases in one or another indicator, as well as identify the strengths and weaknesses of each area of human resource management. An assessment was made of the effectiveness of implementing the HR-metrics system in the process of performing basic management functions (planning, organization, motivation, control).

HR analytics continues to evolve and more innovations will be introduced in the future. The use of artificial intelligence, machine learning and big data will allow HR specialists to more accurately predict trends and increase the efficiency of work with personnel.

**Key words:** personnel management, HR analytics, HR metrics, management decisions, efficiency.

**Постановка проблеми.** Актуальність даного дослідження полягає в тому, що, незважаючи на те, що в дослідженнях HR існує потужна теоретична база, практичних методів проведення аналізу HR для вирішення управлінських завдань бракує. Хоча існуючі інформаційні технології для HR-аналітики є ефективними інструментами, спеціалістам з управління персоналом необхідно розуміти корпоративну стратегію, в якій використання того чи іншого інструменту при даному рівні витрат дасть найбільшу вигоду.

Аналіз людських ресурсів може бути використаний фахівцями в галузі управління персоналом та сучасних інформаційних технологій для аналізу та обґрунтування рішень, прийнятих у сфері кадрової роботи на підприємствах.

Управлінські рішення часто приймаються на основі професійних інстинктів та інтуїції працівників. HR-аналітика може допомогти підвищити продуктивність і передбачити найуспішніші моделі, мінімізуючи людські помилки під час прийняття рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** HR-аналітика як відносно новий напрямок у діяльності з управління людським ресурсом широко обговорюється у професійній та науковій спільноті. Теоретичною базою для дослідження обраної проблематики стали наукові праці таких дослідників: Marler, J. H., Boudreau, J. W. [8], Lawler E., Levenson, A., Boudreau, J. [9], Bassi, L. [10], Mondore, S., Douthitt, S., Carson, M. [11], Вронський М.О., Якімова Н.С. [12], Коцур А.С. [4], Лукяніхін В.О., Павленко Д.С. [5], Тринчук О.Б. [6], Шаульстка Л.В., Кримова М.О. [7] та інші. Про цифровізацію HR-технологій та HR-аналітики як одного з трендів в управлінні людськими ресурсами йдеться у роботах Бея Г.В., Середи Г.В. [1]. Місце HR-аналітики у системі управління сучасним підприємством в своїх працях висвітлили вітчизняні наукові Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С. [3].

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розробка системного підходу до HR-метрикам для оцінки ефективності кадрових процесів компанії. У відповідності до поставленої мети визначені та вирішені наступні завдання: вивчити застосування HR-аналітики в управлінні персоналом; визначити основні HR-метрики, які формують системний підхід; розробити системний підхід до розробки HR-метрики; надати оцінку управлінської ефективності впровадження системного підходу до HR-метрики.

**Виклад основного матеріалу.** HR-аналітика, або аналіз даних у сфері управління людськими ресурсами, стає невід'ємною частиною успішного управління персоналом у сучасних організаціях. Все більше компаній визнають важливість збору, аналізу та інтерпретації даних про співробітників для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналітика людських ресурсів — це процес збору, аналізу та інтерпретації даних про персонал підприємства для оптимізації бізнес-процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ці дані можуть включати інформацію про прийняття на роботу, навчання, продуктивність, задоволеність працівників і багато інших параметрів (рисунк 1).

HR-аналітика — корисний інструмент, який може допомогти підвищити ефективність управління персоналом та підвищити ефективність організації [5]. Це допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі даних, що стає все більш вирішальним фактором у конкурентному діловому світі. Компанії, які виділяють ресурси на HR-аналітику, можуть очікувати на підвищення продуктивності, зниження витрат і підвищення задоволеності своїх співробітників.

Кожне підприємство повинно мати цілеспрямовану, довгострокову стратегію. Крім того, стратегію можна вважати неформальним планом з конкретними цифрами, пов'язаними з періодом у 5, 10 років, але лише переліком цілей, які розраховані на рік. Ці цілі можна вважати основою для створення внутрішніх HR-метрик підприємства.

Усі показники, пов'язані з людськими ресурсами, поділені на дві великі категорії: стратегічні та операційні [3, с. 97]. Стратегічні показники мають дві функції: вони відбивають просування в напрямку реалізації стратегії підприємства та досягнення бажаних річних результатів, мають вирішальне значення для управлінських звітів. Саме відсутність етапу аналізу та відбору HR-метрик призводить до того, що аналітика компанії стає хаотичною. Коли розраховується дуже багато різних показників, важко зрозуміти фінансову чи стратегічну цінність отриманих під час процесу даних та його значимість. Ось чому важливо

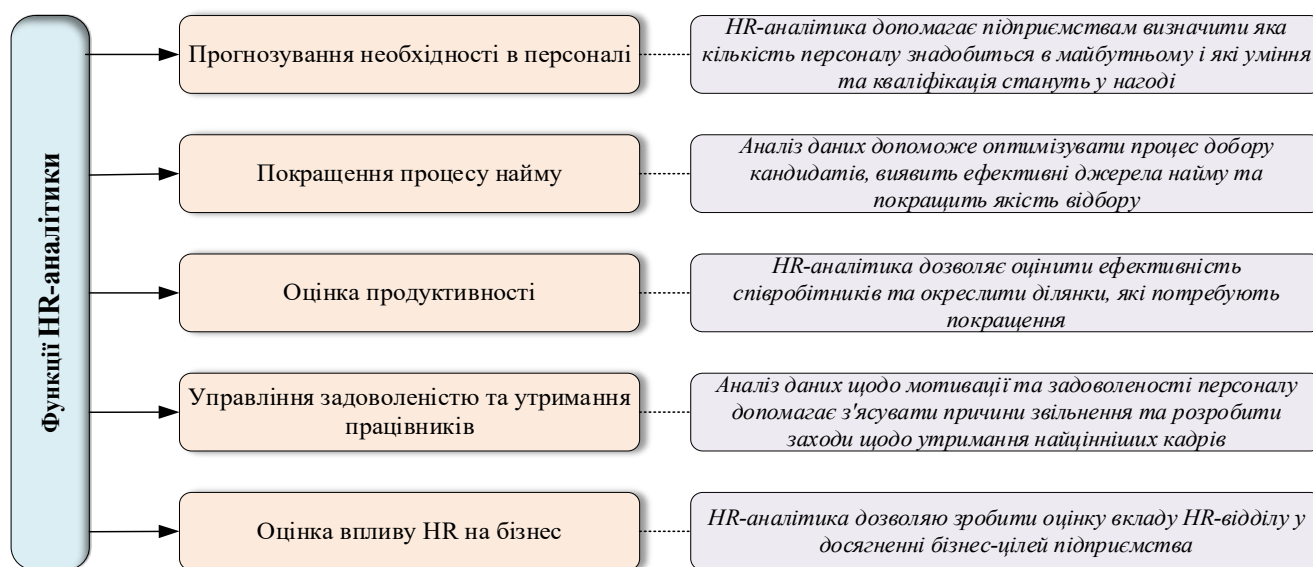


Рис. 1. Функції HR-аналітики

Джерело: складено авторами на основі [2; 7]

розуміти і завжди пам'ятати, що кожне підприємство повинно орієнтуватися на власні, персоналізовані показники, які важливі і корисні конкретно для неї. Це полегшить відмову від розрахунків на користь практичних аналітичних підходів.

Щоб з'ясувати, який саме набір HR-метрик допоможе досягти мети, необхідно поставити відповідні питання, що впливають один з одного. Відповідаючи на них, ви зрозумієте, які стратегічні метрики слід враховувати. У системі метрики повинні функціонувати як звичайний годинник, один компонент системи повинен впливати на інший. У результаті, щоб створити успішну та якісну систему HR-метрик, необхідно спочатку визначити цілі бізнесу в цілому; визначити завдання, які потрібно виконати співробітникам задля досягнення своїх цілей; оцінити ступінь підготовки та потенціалу співробітників; та визначте, які метрики ви використовуватимете для оцінки ефективності своїх дій. На рисунку 2 наведені переваги системного підходу до використання HR-метрик.

У системі показників HR ми розрізняємо дві окремі категорії (від нижчого до вищого): HR-функції, бізнес-функції. На функціональному рівні можна визначити цінність працівника для доходу компанії. Порівняйте грошову вартість продукту та пов'язані з ним витрати. Це найважливіший компонент будь-якого бізнесу, тому він знаходиться на вершині системи та стає важливим показником.

Нижче наведено HR-метрик, які стосуються як прибутку від працівників, так і витрат від них (рис. 3).

Популярним методом оцінки є опитування, це допоможе визначити, наприклад, ступінь залученості, задоволеності та відданості співробітників. Багато показників, зокрема eLTV (довічна цінність працівника), eNPS (індекс лояльності співробітників), залученість і утримання, були отримані з маркетингу. Однією з головних цілей маркетингу є підтримання прихильності клієнтів і утримання клієнтів [6, с. 202]. Ця мета також може бути застосована у контексті HR, замість клієнтів — співробітники. Кожна зміна моделі HR-метрики має ґрунтуватися на аналітичних даних підприємства, а не на інтуїції експертів. Не всі показники актуальні для кожної компанії: кожен повинен відповідати цілям вашої компанії та вибиратися індивідуально.

Ефективність управлінських рішень і всієї роботи підприємства безпосередньо залежить від здатності менеджерів приймати своєчасні та обґрунтовані рішення. Завдання виконуються в процесі застосування основних функцій менеджменту за допомогою аналітичних інструментів. Також важливо розглянути аналіз виконання плану за попередній період, враховуючи інформацію, зібрану під час моніторингу. Поштовхом та мотивацією для виконавців є ресурси, які мають бути передбачені в процесі їх планового розподілу. Організація як одна із функцій менеджменту повинна стежити за



Рис. 2. Переваги системного підходу до використання HR-метрик  
Джерело: складено авторами на основі [5; 11]

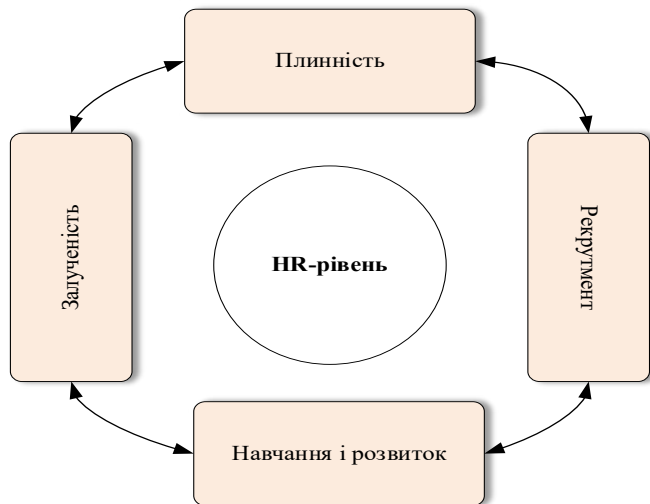


Рис. 3. Базові блоки HR-рівня

Джерело: складено авторами на основі [4; 9]

виконанням реалізованих планів. Крім того, і безпосередньо організаційна структура є похідною від планування. Розглянемо ефективність впровадження системи HR-метрики під час виконання основних функцій менеджменту.

На рівні планування система HR-метрик сприяє вдосконаленню процесу планування необхідної кількості персоналу, плануванню бюджету найму працівників, а забезпечуючи систему вимірювання економічної цінності претендентів, HR-фахівець зможе вибирати претендентів, які принесуть максимальну користь. Завдяки ефективно розробленій системі HR-метрик, можна завчасно виявити проблеми плинності кадрів шляхом вимірювання конкретних показників стану персоналу в організації, що дозволить фахівцям оцінити тенденції та прийняти рішення до того, як співробітники почнуть звільнятися. Ефективна система також сприяє розвитку потенціалу довгострокового планування, прогнозів та оцінки ризиків управлінських рішень [10, с. 16; 11, с. 24].

Рівень організації як провідної функції менеджменту має значний вплив на систематичне використання HR-метрик, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності персоналу, оптимізації внутрішніх процесів, перегляду методів і створення нових інструментів у відділі кадрів. Використовуючи систему метрик, пов'язаних з людськими ресурсами, можна спростити процес прийняття рішень щодо розподілу ресурсів на розвиток персоналу, надання допомоги в плануванні бюджетів на навчання співробітників і визначення очікуваного повернення інвестицій у навчання. Завдяки HR-аналізу можна зробити висновок про важливість компонентів у процесі розподілу персоналу: продуктивність (призначення найбільш компетентної людини на певну роботу), розвиток (можливість для інших працівників розвивати свої

здібності, взявши на себе нові обов'язки), особисті задоволеність самих працівників і приведення їх до спільного знаменника в грошовій формі. Методи лінійного програмування дозволяють оптимізувати їх значення, що полегшить прийняття управлінських рішень щодо розміщення кадрів.

На етапі моніторингу HR-аналіз виявляє проблеми та помилки в управлінському та виробничому процесі, а також допомагає негайно їх виправити та уникнути повторень у майбутньому. Системний підхід до HR-метрики сприяє ефективній оцінці співробітників як засобу контролю за працею персоналу з метою дотримання встановлених стандартів. Це також допомагає у відстеженні тенденцій, які нечітко виражені щодо розвитку організації, їх напрямку та глибини, а також у створенні більш ефективних і практичних планів. Це сприяє виявленню загрозливих порушень і недоліків, помилок, упущень у роботі організації та вжиття негайних заходів щодо їх усунення.

На етапі мотивації HR-система розраховує якісний склад підприємства, дізнається про мотивацію персоналу, вживає спеціальних заходів, спрямованих на утримання найцінніших із них, а також підвищення їх продуктивності. У результаті HR-аналітика використовується для підвищення продуктивності та ефективності різних процесів управління персоналом, включаючи прийняття пропозицій про роботу, скорочення запитів на допомогу та оптимізацію винагороди. HR організації, які використовують системний підхід до аналізу HR, змінять характер відносин зі своїми внутрішніми зацікавленими сторонами та діловими партнерами. Завдяки тенденціям в HR-аналітиці все більша кількість компаній розуміють, що аналітика може бути ефективною не тільки в сфері HR. Коли людські ресурси, керовані даними, зможуть надати негайну інформацію та дієві рекомендації щодо вирішення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних результатів з точки зору операційної та фінансової ефективності, це стане потужним союзником для інших бізнес-функцій, а організація в цілому отримає максимальну користь.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, в результаті проведеного дослідження стало очевидно, що HR-аналітика є одним із найбільш значущих напрямків у кадровій сфері на даний момент. Використання інструментів HR-аналітики сприятиме оптимізації багатьох процесів управління персоналом та підвищенню їх ефективності. Використання HR-метрик у системі полегшить не тільки вимірювання конкретних процесів на підприємстві щодо HR, але й оцінку їх розвитку та порівняння результатів з попередніми періодами. Цей аналіз продемонструє зростання або втрату цього показника, а також слабкі та сильні сторони кожного HR-напрямку та проблемні області щодо вдосконалення процесів HR.

## Література

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355> (дата звернення: 02.03.2024).
2. Вронський М.О., Якімова Н.С. Зміст категорії HR-аналітика та її розвиток в українських компаніях. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. Т. 2. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232> (дата звернення: 20.02.2024).
3. 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.
4. Коцур А.С. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. № 26. С. 91–94.
5. Лук'яніхін В. О., Павленко Д.С. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу. 2018. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf> (дата звернення: 21.02.2024).
6. Тринчук О.Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 199–207.
7. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. URL: [https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5\\_LTTvQfmsI59RJjuK/view](https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5_LTTvQfmsI59RJjuK/view) (дата звернення: 20.02.2024).
8. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of talent analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3–26.
9. Lawler E., Levenson, A., Boudreau, J. HR metrics and analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*. 2004. Vol. 27. P. 27–35.
10. Bassi L. Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*. 2011. Vol. 34. P. 14–18.
11. Mondore S., Douthitt S., Carson M. Maximizing the impact and effectiveness of HR Analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*. 2011. Vol. 34. P. 20–27.

## References

1. Bei, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanyzatsiia upravlinnia*, 2(34). Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355> [in Ukrainian].
2. Vronskiy, M. O., & Yakymova, N. S. (2020). Zmist katehorii HR-analityka ta yii rozvytok v ukrainskykh kompaniiakh [The content of the HR analytics category and its development in Ukrainian companies]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasyliia Stusa*, 12. Retrieved from <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232> [in Ukrainian].
3. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Prokhorovska, S., & Barska, Yu. (2021). HR-analityka u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR-analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 23, 93–103 [in Ukrainian].
4. Kotsur, A. S. (2020). Sut' ta znachennya hr-analityky v stratehichnomu upravlinni personalom [The essence and significance of hr-analytics in strategic personnel management]. *Aktual'ni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnya v umovakh innovatsiynoho rozvytku ekonomiky*, 26, 91–94 [in Ukrainian].
5. Lukianikhin, V. O., & Pavlenko, D. S. (2018). Vprovadzhennia HR-analityky u systemu kontrolinhu personalu [Introduction of HR-analytics into the Personnel Controlling System]. Retrieved from <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf> [in Ukrainian].
6. Trynchuk, O. B. (2018). Doslidzhennya analitychnykh pokaznykiv u praktytsi roboty viddiliv z personalu [Study of analytical indicators in the practice of work of personnel departments]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 3 (67), 199–207 [in Ukrainian].
7. Shaulska, L. V., & Krymova, M. O. (2020). HR-analityka yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR-Analytics as a Tool of Business Management in the New Economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU imeni Dmytra Motornoho. Seriya "Ekonomichni nauky"*, 1. Retrieved from [https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5\\_LTTvQf-msI59RJjuK/view](https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5_LTTvQf-msI59RJjuK/view) [in Ukrainian].
8. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of talent analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1.
9. Lawler, E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR-metrics and analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27, 27–35.
10. Bassi, L. (2011). Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*, 34, 14–18.
11. Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR Analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*, 34, 20–27.