

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**УДК 658.3.07:004****JEL Classification: J24, M12, C55**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)**Т.А. Костишина**, проф., д-р екон. наук*Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна***А.В. Семикіна**, канд. екон. наук*Одеса, Україна***А.І. Костишина***Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна***HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників**

У статті розкрито сутність HR-аналітики як міждисциплінарного, стратегічного інструменту, що поєднує технологічні рішення, аналіз даних і сучасні методики оцінювання персоналу. Проаналізовано 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. Систематизовано наукові підходи до визначення особистісного потенціалу, визначено їхню роль для розвитку організації та критерії вибору оптимальної моделі залежно від цілей і специфіки бізнесу.

Особливу увагу приділено дослідженню ключових інструментів HR-аналітики (оцінка 360°, асесмент-центр, онлайн-опитування, HR-дашборди, прогнозна аналітика, аналіз соціальних мереж), які дозволяють збирати, обробляти й інтерпретувати дані про співробітників для формування індивідуальних траєкторій розвитку. З'ясовано основні індикатори, що дають змогу прогнозувати розвиток особистісного потенціалу працівників: рівень розвитку soft skills, лідерський потенціал, мотивацію, готовність до навчання, динаміку досягнень, соціальну інтегрованість тощо. Запропоновано алгоритм впровадження HR-аналітики на підприємстві, який охоплює всі етапи – від постановки цілей і збору даних до інтерпретації результатів, розробки персоналізованих програм розвитку та моніторингу ефективності. Обґрунтовано, що застосування цього алгоритму забезпечує об'єктивність оцінки, персоналізацію розвитку співробітників, своєчасне виявлення ризиків, оптимізацію витрат на навчання.

Акцентовано увагу на тому, що HR-аналітика дозволяє організаціям не лише об'єктивно оцінювати та прогнозувати розвиток особистісного потенціалу співробітників в умовах цифрових змін, а й формувати персоналізовані програми розвитку, своєчасно реагувати на ризики, підвищувати мотивацію і залученість персоналу, що важливо для українських компаній у період воєнних та післявоєнних трансформацій.

HR-аналітика, особистісний потенціал, прогнозування, розвиток персоналу, цифрова трансформація, індикатори, алгоритм, управління людським капіталом

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації бізнесу та зростаючої конкуренції на ринку праці особливого значення набуває розвиток особистісного потенціалу співробітників. Для українських підприємств та організацій це питання набуло ще більшої гостроти у зв'язку з повномасштабною війною, що спричинила масову трудову міграцію, втрату кваліфікованих кадрів, підвищення психологічного навантаження на персонал, дестабілізацію ринку праці та необхідність швидкої адаптації до нових реалій. Війна докорінно змінила структуру зайнятості, вимоги до компетенцій, мотивацію та поведінкові моделі співробітників, посилила потребу у стресостійкості, гнучкості, здатності до навчання й саморозвитку.

Водночас традиційні підходи до оцінки та прогнозування кадрового потенціалу часто не враховують динамічних змін у компетенціях, мотивації та поведінці персоналу, що особливо критично в умовах постійної невизначеності, втрати частини команди, необхідності інтеграції внутрішньо переміщених осіб, реорганізації бізнес-процесів і переходу до віддаленої або гібридної роботи. Це обмежує можливості

організацій щодо своєчасного виявлення талантів, формування ефективних команд, підтримки емоційного стану співробітників і забезпечення сталого розвитку навіть в умовах кризи.

Поява цифрових технологій, зокрема HR-аналітики, створює новітні можливості для збору, обробки та аналізу великих масивів даних про співробітників. Це відкриває перспективи для більш точного прогнозування розвитку їхнього особистісного потенціалу, раннього виявлення ризиків вигорання, втрати мотивації чи відтоку кадрів, а також формування персоналізованих програм підтримки й розвитку. Існує нагальна практична потреба багатьох українських підприємств та організацій у пошуку шляхів розв'язання проблеми розвитку та ефективного використання особистісного потенціалу співробітників підприємств та організацій із залученням можливостей HR-аналітики.

В умовах глибоких трансформацій, спричинених війною, економічною нестабільністю та масовою трудовою міграцією, питання ефективного управління людським капіталом набуває для українських компаній особливої ваги. Втрата кваліфікованих фахівців, зростання конкуренції за таланти, потреба у швидкій адаптації до змін та необхідність підтримки мотивації персоналу в кризових умовах змушують бізнес шукати нові інструменти для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

HR-аналітика в сучасних реаліях стає надзвичайно важливою для українських компаній, оскільки дозволяє не лише оцінювати поточний рівень компетенцій, а й виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу, прогнозувати потенціал зростання, своєчасно ідентифікувати ризики вигорання чи втрати цінних кадрів. Особливо актуальним є впровадження аналітичних підходів у HR для компаній, які прагнуть підвищити стійкість бізнесу, оптимізувати витрати на навчання, швидко реагувати на зміни ринку праці та забезпечити персоналізований розвиток співробітників. Сучасна реальність вимагає від українських компаній не лише гнучкості, а й здатності приймати рішення на основі накопичення масиву даних. HR-аналітика дозволяє формувати кадрову політику, орієнтовану на збереження та розвиток ключових компетенцій, підбір креативної команди, підвищення ефективності діяльності, залученості персоналу до розв'язання перспективних завдань організації, що є запорукою конкурентоспроможності організації в умовах невизначеності. Саме тому дослідження можливостей HR-аналітики для прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників є надзвичайно актуальним для українського бізнесу сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій та прикладній літературі останніх років спостерігається зростаючий інтерес до використання HR-аналітики для підтримки стратегічних рішень у сфері управління персоналом. Дослідники підкреслюють значення впровадження аналітичного підходу для формування кадрового резерву, підвищення залученості, прогнозування плинності кадрів і розвитку лідерського потенціалу. Зокрема, такі вітчизняні дослідники, як Бей Г.В., Серeda Г.В.[1], Даниленко О.А.[2], Грідін О. [3-5], Панченко І., Кривенко Н.[7], Челядінова Н.Г., Куделя В.І. [8], а також Коцура А., Островерхова В., Прохоровська С. інші автори [6] присвячують свої праці вивченню сучасних тенденцій цифровізації HR-процесів, ролі HR-аналітики у підвищенні ефективності управління персоналом, питань інтеграції аналітичних інструментів у практику українських компаній. Зарубіжні автори (зокрема Бекер Б.Е., Гуселід М.А., Ульріх Д. [9], Будро Ж.В., Рамстад П.М. [10], Фіц-Енц Дж. [11], Мінбаєва Д.Б. [12], Расмуссен Т., Ульріх Д. [13], Турсунбаєва А., Ді Лауро С., Пальярі К. [14] ін.), у своїх працях розглядають методи аналізу великих даних для оцінки компетенцій, мотивації, продуктивності та потенціалу співробітників, а також наголошують на стратегічній ролі HR-аналітики у формуванні конкурентних

переваг організацій. Разом з тим, питання прогнозування розвитку саме особистісного потенціалу співробітників за допомогою HR-аналітики залишаються недостатньо дослідженими як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі, що зумовлює потребу у подальших наукових розвідках у цьому напрямі.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в тому, щоб обґрунтувати можливості та визначити ефективні підходи до використання HR-аналітики як інструменту прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників в організації. Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність HR-аналітики, її роль та сучасні можливості для управління розвитком особистісного потенціалу персоналу;
- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до визначення особистісного потенціалу та його ролі у розвитку організації;
- дослідити ключові підходи та інструменти HR-аналітики, що застосовуються для збору, обробки й інтерпретації даних про особистісний потенціал співробітників;
- визначити основні індикатори, які дозволяють прогнозувати розвиток особистісного потенціалу персоналу;
- запропонувати алгоритм впровадження HR-аналітики для цілей прогнозування та розвитку особистісного потенціалу працівників організації.

Виклад основного матеріалу. Поява HR-аналітики стала реакцією на глибокі трансформації у сфері управління персоналом, які відбувалися під впливом цифровізації бізнесу, зростання конкуренції на ринку праці, ускладнення організаційних структур і необхідності прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі. Традиційні підходи до HR-менеджменту, що базувалися переважно на інтуїції, досвіді та фрагментарних спостереженнях, виявилися недостатньо ефективними в умовах динамічного розвитку економіки, швидкої зміни компетенцій і підвищених вимог до гнучкості бізнесу. Водночас в умовах швидкого НТП, масштабної цифровізації економіки в діяльності кадрових служб відбулися принципові зміни. Зросли обсяги даних про працівників підприємств, які стали доступними завдяки автоматизації HR-процесів, впровадженню електронних систем обліку, корпоративних порталів, онлайн-опитувань і платформ для навчання. Це створило передумови для переходу до аналітичного управління персоналом, де дані стають основою для стратегічних рішень.

Здійснений теоретичний аналіз засвідчує, що у сучасній науковій та прикладній літературі сутність HR-аналітики трактується по-різному, що пояснюється її міждисциплінарним характером та динамічним розвитком цифрових технологій. HR-аналітика поєднує підходи менеджменту, економіки, психології та інформаційних технологій, і кожна з цих галузей акцентує увагу на різних аспектах: від технологічного інструменту для збору й обробки даних до стратегічного підходу у прийнятті управлінських рішень. Рівень цифрової зрілості організацій також впливає на трактування: для одних це автоматизація звітності, для інших – інструмент прогнозування розвитку персоналу та управління талантами. Крім того, у західних дослідженнях більше уваги приділяється стратегічному значенню HR-аналітики, тоді як у вітчизняних – питанням адаптації інструментів до локальних умов, етики та впровадження в умовах обмежених ресурсів. Еволюція самого поняття – від базової статистики до комплексної системи підтримки рішень – також зумовлює різноманіття підходів у літературі. Таким чином, різні трактування HR-аналітики відображають її багатогранність, динаміку розвитку та вплив організаційних і культурних контекстів.

Узагальнюючи думки дослідників, можна визначити декілька наукових підходів до визначення сутності терміну «HR-аналітика», зокрема:

- це інструмент перетворення даних про персонал на цінну інформацію для бізнесу (Бекер Б.Е., Гуселід М.А., Ульріх Д. [9]);
- це засіб підвищення прозорості HR-процесів і обґрунтування інвестицій у розвиток співробітників (Фіц-Енц Дж. [11]);
- це основа для персоналізованого розвитку, оптимізації навчальних програм, підвищення залученості та утримання талантів (Турсунбаєва А., Ді Лауро С., Пальярі К. [14]);
- це є ключовий фактор формування кадрової політики, орієнтованої на майбутнє, гнучкість і стійкість організації (Бей Г.В., Середя Г.В. [1], Даниленко О.А. [2], Грідін О. [3-5]);
- це не лише технологічний інструмент, а й стратегічний підхід, що дозволяє організаціям виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінкові та професійні тенденції, оцінювати ризики та можливості для розвитку людського капіталу [1-5; 8; 9; 10].

Узагальнюючи наукову думку вітчизняних і зарубіжних науковців [1-9; 14], пропонуємо трактувати *HR-аналітику* як систематичний процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних про персонал на основі використання цифрових технологій із метою обґрунтування вибору та прийняття управлінських рішень щодо підбору, розвитку, мотивації, утримання та ефективності співробітників. Дотримуємося думки, що HR-аналітика виникла як відповідь на нові виклики цифрової економіки і стала невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, дозволяючи організаціям не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати кадрову стратегію на основі даних.

Характерна особливість HR-аналітики – це використання цифрових технологій, статистичних методів, великих масивів даних та спеціалізованих програмних рішень для збору, аналізу, інтерпретації та прогнозування інформації про персонал. Світовий досвід засвідчує, що сучасні можливості HR-аналітики суттєво розширюються завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних технологій та інтеграції HR-систем із бізнес-аналітикою [3; 5; 13; 14]. Це дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність прогнозів, забезпечувати гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Поділяємо уявлення Даниленко О. [2], Грідіна О. [3-5] та інших авторів про те, що в умовах масштабної цифровізації HR-аналітика стає ключовим елементом сучасної системи управління персоналом, трансформуючи підходи до роботи з людським капіталом, відкриваючи нові можливості для цілеспрямованого розвитку особистісного потенціалу співробітників. На відміну від традиційних HR-процедур, які часто базуються на інтуїції чи фрагментарних спостереженнях, HR-аналітика дозволяє приймати рішення на основі об'єктивних даних, виявляючи приховані закономірності у поведінці, мотивації, продуктивності та потенціалі співробітників [3;4; 6; 14].

Водночас вітчизняні дослідники, зокрема Панченко І., Кривенко Н. [7], Челядінова Н.Г., Куделя В.І. [8], Грідін О. [3-5], Даниленко О.А. [2] та ін., справедливо звертають увагу на гостру потребу адаптації HR-аналітики до українських реалій, необхідність урахування питань етики, конфіденційності у цифровій трансформації HR-процесів, посилення уваги до практичних аспектів впровадження аналітичних інструментів у діяльність кадрових служб підприємств різних галузей.

Для глибшого розуміння досліджуваної проблеми зосередимо увагу на сутності особистісного потенціалу співробітників та його ролі у розвитку організації. При цьому проаналізуємо наявні теоретичні підходи до розкриття змісту такого потенціалу (табл. 1).

Зауважимо, що у сучасній практиці кадрових служб найчастіше намагаються дотримуватися компетентнісного підходу, за яким особистісний потенціал працівника

розглядається як сукупність професійних, соціальних, комунікативних, лідерських, емоційних компетенцій, що забезпечують ефективну діяльність у різних ситуаціях.

Таблиця 1 – Систематизація наукових підходів до розуміння сутності особистісного потенціалу співробітників та його ролі у розвитку організації

Науковий підхід	Специфіка розуміння особистісного потенціалу	Роль підходу для перспектив організації
Компетентнісний	Особистісний потенціал розглядається як сукупність професійних, соціальних, комунікативних, лідерських, емоційних компетенцій, що забезпечують ефективну діяльність у різних ситуаціях.	Дозволяє цілеспрямовано формувати кадровий резерв, розробляти програми розвитку компетенцій, підвищувати конкурентоспроможність персоналу.
Мотиваційний	Потенціал визначається рівнем внутрішньої мотивації, ціннісних орієнтацій, прагненням до саморозвитку, досягнення, ініціативності.	Сприяє підвищенню залученості співробітників, зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури розвитку.
Особистісно-орієнтований	Акцент на індивідуальних особливостях, здібностях, схильностях, креативності, емоційному інтелекті, здатності до адаптації та навчання.	Дозволяє створювати індивідуальні траєкторії розвитку, підвищувати інноваційний потенціал організації, формувати гнучкі команди.
Системний	Особистісний потенціал розглядається як багатокомпонентна система, що інтегрує знання, навички, досвід, цінності, мотивацію, поведінкові установки.	Забезпечує комплексний підхід до оцінки та розвитку персоналу, сприяє стратегічному плануванню людських ресурсів.
Ресурсний	Потенціал трактується як сукупність внутрішніх ресурсів співробітника (енергія, стресостійкість, здоров'я, психологічна стійкість), які можуть бути активовані для досягнення цілей.	Дозволяє своєчасно виявляти ризики вигорання, розробляти програми підтримки й розвитку здоров'я персоналу, підвищувати стійкість організації.

Джерело: укладено авторами на основі узагальнення теоретичних підходів [1-8; 14]

Однак слід підкреслити, що вибір пріоритетного підходу до визначення особистісного потенціалу співробітників (табл.1) може бути також іншим, все залежить від комбінації прийнятих ключових критеріїв такого вибору. Під критеріями розуміємо умови, які відображають як стратегічні цілі організації, так і специфіку її діяльності та кадрового складу. Основними орієнтирами вважаємо такі:

- стратегічні цілі та завдання організації (важливо враховувати, чи акцент робиться на інноваціях, стабільності, зростанні, адаптивності чи лідерстві. Наприклад, для компаній, орієнтованих на інновації, доцільно обирати особистісно-орієнтований або компетентнісний підхід);
- галузева специфіка та тип бізнесу (у виробничих компаніях може бути пріоритетним компетентнісний або ресурсний підхід, у креативних індустріях – особистісно-орієнтований чи мотиваційний);
- культура та цінності організації (якщо організація підтримує розвиток лідерства, самореалізації та ініціативи, доцільно обирати підходи, що акцентують увагу на індивідуальних особливостях, мотивації, креативності);
- рівень цифрової зрілості та доступність даних (для впровадження системного чи аналітичного підходу важливо мати якісні HR-дані та інструменти для їх обробки);
- поточні виклики та завдання HR (якщо актуальні такі питання, як зниження плинності кадрів, боротьба з вигоранням, формування кадрового резерву, то варто обирати мотиваційний чи ресурсний підхід);

- масштаб і структура персоналу (для великих організацій ефективним буде системний підхід, для малих команд – індивідуалізований, що враховує особливості кожного співробітника);

- доступність інструментів оцінювання та розвитку (вибір підходу має враховувати, які методи діагностики, навчання, розвитку реально можна впровадити в організації).

Тому, з нашої точки зору, оптимальним є поєднання кількох підходів із домінуванням того, який найбільше відповідає стратегічним цілям, культурі та поточним потребам організації залежно від зовнішніх змін і внутрішніх трансформацій бізнесу.

Зауважимо, що зазначений вибір суттєво полегшується в разі залучення інструментів HR-аналітики. Її важливою перевагою є здатність комплексно оцінювати особистісний потенціал працівників, тобто сукупність індивідуальних якостей, компетенцій, цінностей, мотиваційних установок і здатності до навчання, що визначають перспективи професійного зростання. Сучасні інструменти HR-аналітики дозволяють не лише фіксувати поточний рівень розвитку особистісного потенціалу конкретного співробітника, а й будувати прогнози щодо його майбутнього потенціалу, визначати зони для розвитку, ризики вигорання, готовність до лідерства чи змін. Це досягається шляхом інтеграції даних із різних джерел, зокрема результатів оцінювання, опитувань, даних про навчання, продуктивність праці, участь у проєктах, соціальну взаємодію тощо.

Розглянемо докладніше ключові підходи та інструменти HR-аналітики, що застосовуються для збору, обробки й інтерпретації даних про особистісний потенціал співробітників.

З огляду наукових джерел [1-7], сучасна HR-аналітика базується на поєднанні декількох концептуальних підходів до збору, обробки та інтерпретації даних про особистісний потенціал персоналу:

1. Підхід щодо оцінки професійних і особистісних компетенцій, який орієнтований на вимірювання та розвиток професійних і надпрофесійних ключових компетенцій співробітника (soft skills, лідерство, емоційний інтелект, креативність, адаптивність). Для цього використовуються стандартизовані моделі компетенцій, матриці оцінювання, самооцінки, 360-градусні опитування, результати асесмент-центрів та онлайн-тестування.

2. Мотиваційно-поведінковий підхід, що фіксує мотиваційні установки, цінності, рівень залученості, готовність до змін, індивідуальні кар'єрні орієнтації. Інструментами є анкетування, опитування щодо задоволеності роботою, аналіз поведінки в корпоративних системах, моніторинг участі у проєктах, соціометрія.

3. Аналітика на основі великих даних (Big Data HR Analytics): інтегрує інформацію з різних джерел – HRM-систем, LMS (систем навчання), корпоративних порталів, систем оцінювання, соціальних мереж, результатів опитувань. Застосовуються інструменти машинного навчання, кластеризації, прогнозової аналітики для виявлення прихованих закономірностей, ризиків вигорання, потенціалу до лідерства чи інноваційної діяльності.

4. Системний підхід, який передбачає побудову комплексних моделей, що враховують взаємозв'язки між знаннями, навичками, досвідом, мотивацією та результативністю. Інструментами є інтегровані HR-аналітичні платформи, які дозволяють формувати індивідуальні профілі розвитку, проводити порівняльний аналіз команд, виявляти «зони росту».

У таблиці 2 систематизуємо основні інструменти HR-аналітики, які можуть використовуватися для роботи із інформацією про особистісний потенціал працівників.

Інструменти аналітики, представлені у таблиці 2, стали невід'ємною частиною системи управління розвитком особистісного потенціалу співробітників у сучасній HR-практиці [14]. Їх застосування дозволило перейти від інтуїтивних або формальних рішень до обґрунтованих дій, заснованих на реальних даних, що істотно підвищує ефективність кадрової політики та конкурентоспроможність організації.

Таблиця 2 – Основні інструменти HR-аналітики для роботи із інформацією про особистісний потенціал працівників

Інструмент/метод	Призначення та можливості
Оцінка 360°	Комплексна оцінка співробітника з боку колег, підлеглих, керівників, самооцінка; виявлення сильних і слабких сторін, лідерського потенціалу.
Асесмент-центр	Моделювання робочих ситуацій, кейсів, групових завдань для оцінки компетенцій, поведінкових реакцій, потенціалу до розвитку.
Онлайн-опитування та тести	Вимірювання soft skills, емоційного інтелекту, мотивації, цінностей, схильностей до навчання; швидка обробка великих масивів даних.
HR-дашборди та аналітичні платформи	Візуалізація даних про персонал, динаміка розвитку, прогнозування ризиків вигорання, плинності кадрів, побудова індивідуальних траєкторій розвитку.
Моделі прогнозу аналітики	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозу потенціалу до лідерства, ризиків звільнення, потреб у навчанні.
Аналіз соціальних мереж	Дослідження неформальних зв'язків, ролі співробітника у команді, впливу на корпоративну культуру, виявлення «агентів змін».
Платформи для самооцінки та розвитку	Персоналізовані онлайн-кабінети для співробітників, де вони можуть відстежувати власний прогрес, отримувати рекомендації для розвитку.

Примітка до таблиці 2:

- дані для аналітики збираються з різних джерел: HRM-систем, систем навчання, результатів оцінювання, опитувань, корпоративних месенджерів, навіть із відкритих джерел (за згодою співробітника);
- інтерпретація результатів здійснюється як автоматизовано (аналітичними платформами), так і експертно HR-фахівцями, керівниками, коучами;
- важливо дотримуватися етичних норм, забезпечувати конфіденційність персональних даних, залучати співробітників до процесу самооцінки та розвитку.

Джерело: таблиця укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [1-5; 14]

Прокоментуємо зміст таблиці 2 в контексті цікавих та нових можливостей, які відкриваються для кадрового менеджменту для поліпшення підбору, управління розвитком персоналу в разі застосування конкретного інструменту HR-аналітики.

Так, інструменти HR-аналітики під назвою «оцінка 360°» та «асесмент-центр» відкривають можливості для комплексного і багатостороннього аналізу сильних і слабких сторін працівника, його лідерського потенціалу, комунікативних навичок, здатності до роботи в команді. На практиці це дозволяє не лише об'єктивно оцінити співробітника, а й залучити його до процесу самоаналізу та розвитку, підвищити рівень довіри до HR-процедур. Особливо цінним є використання таких інструментів для формування кадрового резерву, планування наступності, визначення індивідуальних потреб у навчанні.

Онлайн-опитування та тести, платформи самооцінки та розвитку забезпечують швидке та масштабове отримання зворотного зв'язку щодо soft skills (м'яких, гнучких навичок), мотивації, емоційного інтелекту, цінностей. Це дає змогу персоналізувати програми розвитку, виявляти співробітників із прихованим потенціалом, а також своєчасно реагувати на ризики демотивації чи вигорання. У практиці українських компаній такі інструменти особливо актуальні для віддалених команд, де складно забезпечити постійний особистий контакт.

HR-дашборди, аналітичні платформи та моделі прогнозової аналітики дозволяють візуалізувати динаміку розвитку персоналу, прогнозувати ризики плинності кадрів, ідентифікувати «зони росту» для кожного співробітника. Вони інтегрують дані з різних джерел (HRM-систем, систем навчання, корпоративних порталів, результатів оцінювання, опитувань), що забезпечує цілісне бачення кадрового потенціалу компанії. У практичному вимірі це допомагає керівникам приймати рішення щодо підвищення, ротації, інвестування у навчання, а також оптимізувати витрати на розвиток персоналу.

Метод аналізу соціальних мереж (SNA) стає все більш затребуваним для виявлення неформальних лідерів, «агентів змін», оцінки рівня згуртованості команд, визначення впливових співробітників. Це особливо корисно для організацій, що проходять через зміни, інтеграцію нових підрозділів чи впровадження інноваційних проектів.

Зауважимо, що практичне застосування цих інструментів вимагає не лише технічної готовності (наявності відповідних платформ, програмного забезпечення), а й розвитку аналітичної культури в організації, навчання HR-фахівців, дотримання етичних стандартів і конфіденційності. Важливо, щоб результати аналітики не залишалися «на папері», а ставали підґрунтям для реальних дій: індивідуальних планів розвитку, програм наставництва, гнучких систем мотивації, підтримки ментального здоров'я.

В українських реаліях впровадження HR-аналітики дозволить компаніям швидше адаптуватися до змін, зберігати й розвивати ключові компетенції, підвищувати залученість і лояльність персоналу, а також формувати кадрову політику, орієнтовану на довгострокову стійкість та інноваційність.

Слід акцентувати увагу на тому, що роль HR-аналітики у розвитку особистісного потенціалу полягає у створенні можливості для персоналізованого підходу до навчання, наставництва, побудови індивідуальних траєкторій розвитку.

Основою HR-аналітики стають індикатори розвитку особистісного потенціалу співробітників (рис.1). Індикатори розвитку особистісного потенціалу – це кількісні та якісні показники, що характеризують особистість кожного працівника, його вміння, навички, компетентності, результативність праці, професійного зростання, які збираються через HRM-системи, оцінки, опитування та навчальні платформи.



Рисунок 1 – Індикатори розвитку особистісного потенціалу співробітників

Джерело: розроблено авторами

Визначення індикаторів стає результатом спільної роботи HR-служби, керівників, експертів та самих працівників, і базується на поєднанні стратегічних пріоритетів організації, сучасних методик оцінювання персоналу та індивідуальних потреб розвитку персоналу. HR-аналітика аналізує ці дані, виявляє закономірності та будує прогнози щодо розвитку персоналу, ризиків вигорання чи звільнення, а також визначає зони для зростання. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо

подальшого навчання та перенавчання кожного конкретного співробітника, його мотивації, ротації, формування кадрового резерву, що загалом сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності організації.

На основі формування бази даних про особистісний потенціал персоналу, його індикатори розвитку HR-аналітика допомагає визначати найбільш мотивованих співробітників із високорозвиненим потенціалом, формувати кадровий резерв, вчасно реагувати на ризики втрати цінних кадрів, оптимізувати програми мотивації та підвищення кваліфікації. Така аналітика також дозволяє організаціям прогнозувати потреби у компетенціях майбутнього, адаптувати HR-стратегії до динаміки ринку та внутрішніх змін, підвищувати залученість і лояльність персоналу.

Іншими словами, сучасні підходи та інструменти HR-аналітики дозволяють не лише об'єктивно оцінювати особистісний потенціал співробітників, а й формувати персоналізовані програми розвитку, прогнозувати кар'єрний ріст, своєчасно реагувати на ризики та зміцнювати кадровий потенціал організації.

Отже, впровадження HR-аналітики стає вимогою часу, ключовою умовою для підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах цифрової трансформації та динамічного ринку праці.

Пропонуємо на рисунку 2 схему впровадження HR-аналітики для прогнозування та розвитку особистісного потенціалу персоналу на підприємстві. Проілюстрований алгоритм призначений для системного застосування HR-аналітики у практиці управління персоналом. Він дозволяє організації перейти від фрагментарного використання окремих HR-інструментів до комплексного, цілісного підходу, де всі етапи (від збору даних до прийняття рішень) взаємопов'язані й підкріплені аналітикою.



Рисунок 2 – Алгоритм впровадження HR-аналітики для прогнозування та розвитку особистісного потенціалу персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Це забезпечує прозорість HR-процесів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє ефективно розвивати особистісний потенціал співробітників.

Зауважимо, що запропонований алгоритм може слугувати практичним інструментом для прогнозування розвитку кадрового потенціалу організації загалом.

Розглянемо методичні основи впровадження наведеного на рисунку 2 алгоритму. Він складається з послідовних кроків, які охоплюють увесь цикл роботи з HR-даними – від постановки цілей і аудиту даних до впровадження аналітичних моделей, інтерпретації результатів і розробки персоналізованих програм розвитку. Опишемо основні етапи впровадження HR-аналітики:

- визначення цілей і завдань HR-аналітики (йдеться про формулювання чітких очікувань щодо того, які аспекти розвитку персоналу необхідно прогнозувати й оцінювати);
- аудит і підготовка даних (цей етап означає перевірку наявних HR-даних, їх стандартизацію, забезпечення якості та повноти);
- вибір аналітичних інструментів і платформ (йдеться про підбір програмного забезпечення, навчання HR-фахівців роботі з аналітичними системами);
- розробка та впровадження моделей аналізу (визначення ключових метрик, побудова аналітичних моделей для прогнозування розвитку персоналу);
- інтерпретація результатів і прийняття рішень (візуалізація даних, експертний аналіз, визначення зон розвитку, ризиків, потенціалу);
- розробка та реалізація персоналізованих програм розвитку (складання індивідуальних планів, впровадження навчальних і мотиваційних програм);
- моніторинг, оцінка ефективності та вдосконалення (спостереження за кількісно-якісними показниками, їх зміною, регулярне оновлення даних, коригування моделей і програм відповідно до результатів).

Вважаємо, що застосування запропонованого алгоритму впровадження HR-аналітики є особливо актуальним для практичної діяльності українських компаній, які діють в умовах постійних змін та невизначеності, дефіциту кваліфікованих кадрів і потреби у швидкому розвитку людського капіталу. Це дозволяє не лише підвищити ефективність HR-функції, а й забезпечити стійкий розвиток організації в цілому. Практична цінність зазначеного алгоритму, на наш погляд, полягає у тому, що він:

- забезпечує об'єктивність і точність оцінки персоналу (рішення приймаються на основі даних, а не суб'єктивних суджень);
- дозволяє персоналізувати розвиток співробітників (кожен працівник отримує індивідуальний план розвитку, що підвищує мотивацію та залученість);
- сприяє ранньому виявленню ризиків (аналітика допомагає своєчасно ідентифікувати ризики вигорання, плинності кадрів, втрати ключових компетенцій);
- оптимізує витрати на навчання й розвиток (ресурси спрямовуються на ті напрями, які дійсно потрібні для досягнення стратегічних цілей організації);
- підвищує гнучкість і адаптивність бізнесу (організація швидше реагує на зміни ринку праці, внутрішні та зовнішні виклики).

Для вітчизняних підприємств та організацій, які діють в умовах високої турбулентності, HR-аналітика може поступово стати інструментом підвищення стійкості бізнесу, збереження й розвитку ключових компетенцій, формування конкурентних переваг на ринку праці, що важливо для українських компаній у період воєнних та післявоєнних трансформацій.

Завдяки таким інноваційним змінам HR-аналітика перетворюється у дієвий стратегічний інструмент управління людським капіталом, який дозволяє організаціям цілеспрямовано розкривати й розвивати особистісні професійні, ділові та моральні

якості співробітників, підвищуючи ефективність і адаптивність бізнесу до сучасних викликів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження засвідчило, що HR-аналітика є стратегічним інструментом управління персоналом, який базується на зборі, обробці та інтерпретації даних із різних джерел. Вона дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку співробітників, підвищувати ефективність навчальних і мотиваційних програм, оптимізувати кадрову політику відповідно до цілей і потреб організації. Використання сучасних аналітичних інструментів – таких як оцінка 360°, асесмент-центр, HR-дашборди, моделі прогнозової аналітики, онлайн-опитування – забезпечує комплексний підхід до оцінки та розвитку особистісного потенціалу, підвищує об'єктивність управлінських рішень і сприяє формуванню кадрового резерву.

Результати дослідження підтверджують, що впровадження HR-аналітики особливо актуальне для українських компаній в умовах цифрової трансформації, нестабільності ринку праці та необхідності швидкої адаптації до змін.

Запропонований алгоритм впровадження HR-аналітики дає змогу системно і послідовно організувати процес прогнозування та розвитку персоналу, забезпечити прозорість HR-процесів, підвищити мотивацію та залученість співробітників, зберегти та примножити ключові компетенції організації. Впровадження HR-аналітики для українських компаній стає не лише питанням підвищення ефективності, а й інструментом виживання, адаптації та відновлення людського капіталу в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності різних моделей HR-аналітики в українських компаніях, удосконаленням індикаторів оцінки особистісного потенціалу та розробкою рекомендацій щодо адаптації аналітичних інструментів до специфіки різних галузей і типів організацій.

Список літератури

1. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
3. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> (дата звернення: 28.04.2025).
4. 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. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (дата звернення: 28.04.2025).
5. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>. http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
6. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством / Андрій Коцур, Віктор Островерхов, Світлана Прохоровська [та ін.]. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103. <https://dspace.wupn.edu.ua/handle/316497/48133> (дата звернення: 28.04.2025).
7. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> (дата звернення: 28.04.2025).

8. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22> (дата звернення: 28.04.2025).
9. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston: *Harvard Business School Press*, 2001. 235 p.
10. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: *Harvard Business School Press*, 2007. 288 p.
11. Fitz-enz J. The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. New York: *AMACOM*, 2010. 256 p.
12. Minbaeva D.B. HRM and Performance: Achievements and Challenges. *Journal of Management Studies*. 2013. Vol. 50, No. 6. P. 1223–1252.
13. Rasmussen T., Ulrich D. Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44, No. 3. P. 236–242.
14. Tursunbayeva A., Di Lauro S., Pagliari C. Human resource analytics: A systematic literature review and future directions. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28, No. 1. P. 100–115.

References

1. Bei, H.V., & Sereda, H.V. (2019). Transformation of HR technologies under the influence of business process digitalization. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2(34), 93–101. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
2. Danylenko, O.A. (2021). Use of HR analytics in diagnosing the personnel management system. *Biznes Inform*, 7, 252–259. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf.
3. Hridin, O. (2024). HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
4. Hridin, O.V. (2017). HR management in modern organizations: features and prospects of implementation. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky*, 185, 160–172. [in Ukrainian] http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2017_185_22.
5. Hridin, O.V. (2023). General trends and characteristic aspects of digital transformation in HR management. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(40), 10–18. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf.
6. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., & Prokhorovska, S., et al. (2021). HR analytics in the management system of a modern enterprise. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 26, 93–103. <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48133> [in Ukrainian].
7. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Formation of personnel management strategy in the context of business digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
8. Cheliadinova, N.H., & Kudelia, V.I. (2022). HR management and digitalization in a modern organization. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 69, 125–129. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22>.
9. Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
10. Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
11. Fitz-enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: AMACO. [in English].
12. Minbaeva, D.B. (2013). HRM and Performance: Achievements and Challenges. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1223–1252 [in English].
13. Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242 [in English].
14. Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). Human resource analytics: A systematic literature review and future directions. *Human Resource Management Review*, 28(1), 100–115 [in English].

Tatyana Kostyshina, Professor, Doctor of Economics

Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

Anna Semykina, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Odesa, Ukraine

Anna Kostyshyna

*Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine***HR Analytics as a Tool for Forecasting the Development of Employees' Personal Potential**

The article explores the essence of HR analytics as an interdisciplinary and strategic tool that integrates technological solutions, data analysis, and contemporary personnel assessment methods. It analyzes theoretical approaches that reveal the nature and role of HR analytics as an instrument for transforming employee data into valuable business insights, enhancing the transparency of HR processes, personalizing development, and shaping future-oriented HR policies. The study systematizes scientific perspectives on defining personal potential, clarifies their significance for organizational development, and identifies criteria for selecting the optimal model depending on business goals and specifics.

Special attention is paid to the analysis of key HR analytics tools – such as 360-degree feedback, assessment centers, online surveys, HR dashboards, predictive analytics, and social network analysis – which facilitate the collection, processing, and interpretation of employee data to build individual development trajectories. The main indicators enabling the forecasting of employees' personal potential are identified, including the level of soft skills, leadership potential, motivation, readiness for learning, achievement dynamics, and social integration. The article proposes an algorithm for implementing HR analytics in an enterprise, encompassing all stages: from setting objectives and data collection to interpreting results, developing personalized development programs, and monitoring effectiveness. It is substantiated that the application of this algorithm ensures objective evaluation, individualized employee development, timely risk identification, and optimization of training costs.

The article emphasizes that HR analytics allows organizations not only to objectively assess and forecast the development of employees' personal potential in the context of digital transformation, but also to design personalized development programs, promptly respond to risks, and enhance staff motivation and engagement – an aspect of particular importance for Ukrainian companies during wartime and postwar transformations.

HR analytics, personal potential, forecasting, personnel development, digital transformation, indicators, algorithm, human capital management

*Одержано (Received) 02.05.2025**Прорецензовано (Reviewed) 12.05.2025**Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*