

УДК 005.95:331.108.2:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.347-353>**Кірдан О.П.**

доктор педагогічних наук

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Kirdan Oleksandr

Dr. of Pedagogical Sc.

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0000-0003-2667-6589>**Чвертко Л.А.**

кандидат економічних наук

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Chvertko Liudmyla

PhD in Economic Sc.

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0000-0003-2788-6991>

HR-АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль HR-аналітики в системі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації та зростання вимог до обґрунтованості управлінських рішень. Метою дослідження є формування концептуальних положень використання HR-аналітики для оцінювання, прогнозування та розвитку кадрового потенціалу. У процесі дослідження застосовано методи аналізу й синтезу, системного та структурно-функціонального підходів, узагальнення та моделювання. Обґрунтовано теоретичні засади HR-аналітики та запропоновано систему HR-метрик оцінювання кадрового потенціалу. Розроблено авторську модель HR-аналітики, що забезпечує інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських рішень. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління персоналом, зниження кадрових ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал; HR-аналітика; управління персоналом; розвиток персоналу; HR-метрики; доказовий менеджмент; ефективність; цифровізація.

HR ANALYTICS IN THE ENTERPRISE HUMAN RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM

The increasing complexity of socio-economic processes, the acceleration of digital transformation, and the growing role of human resources in ensuring organizational sustainability require enterprises to revise traditional approaches to managing human resource potential. In this context, managerial decisions based primarily on intuition or fragmented indicators are no longer sufficient. The relevance of this study lies in substantiating HR analytics as an integrated managerial approach that enables systematic assessment, forecasting, and development of human resource potential in alignment with enterprise strategic objectives. The purpose of the article is to conceptualize the role of HR analytics within the enterprise human resource potential management system and to develop methodological foundations for its practical application. The research methodology is based on a combination of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, systemic and structural-functional approaches, abstraction and generalization, as well as conceptual modeling. These methods allow identifying key relationships between human resource characteristics and managerial outcomes, as well as structuring analytical processes within HR management. The results of the study include a conceptual clarification of HR analytics as an institutionalized management approach rather than a set of isolated metrics or digital tools. A system of HR metrics for evaluating human resource potential is substantiated, reflecting its quantitative, qualitative, behavioral, and developmental dimensions. In addition, an author's model of HR analytics integration into the enterprise management system is proposed, demonstrating the transformation of HR data into analytical insights and managerial actions through descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive analytics. The

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кірдан О.П., Чвертко Л.А., 2025

model emphasizes the role of feedback mechanisms in ensuring adaptability and continuous improvement of human resource management practices. The practical value of the article lies in the possibility of applying the proposed approaches to enhance the quality of managerial decision-making, reduce human resource risks, improve workforce planning, and increase transparency and effectiveness of HR processes. The findings may be used by enterprise managers and HR specialists to design data-driven human resource management systems that support sustainable organizational development under conditions of uncertainty and dynamic change.

Keywords: human resource potential; HR analytics; human resource management; personnel development; HR metrics; evidence-based management; efficiency; digitalization.

JEL classification: E24, J24, M12.

Постановка проблеми. В умовах трансформації соціально-економічних процесів, цифровізації управління та зростання ролі людського капіталу особливої актуальності набувають питання ефективного управління кадровим потенціалом підприємства. Саме кадровий потенціал визначає здатність суб'єктів господарювання до адаптації, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Водночас традиційні інструменти управління персоналом, що ґрунтуються переважно на інтуїтивних або формалізованих підходах, не забезпечують належного рівня обґрунтованості управлінських рішень.

У зв'язку з цим у сучасній теорії та практиці менеджменту зростає роль HR-аналітики як інструменту, що забезпечує інтеграцію управління людськими ресурсами з аналітично орієнтованими підходами прийняття рішень. HR-аналітика дозволяє систематизувати інформацію про персонал, виявляти закономірності розвитку кадрового потенціалу, оцінювати ефективність HR-процесів та прогнозувати їх вплив на результати діяльності підприємства.

Незважаючи на зростання кількості досліджень у сфері HR-аналітики, питання її інтеграції саме в систему управління кадровим потенціалом підприємства залишаються недостатньо опрацьованими, особливо з урахуванням специфіки національних економік та практики українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій науковій літературі HR-аналітика розглядається як еволюційний етап розвитку управління розвитком кадрового потенціалу, що забезпечує перехід від описового обліку трудових показників до доказового управління людськими ресурсами на основі даних і аналітичних моделей. Однією з найбільш цитованих робіт, що систематизує поле HR-аналітики, є огляд Дж. Марле та Дж. Бодро [1], де HR-аналітика трактується як інтеграція даних, аналітичних методів і логіки причинно-наслідкових зв'язків для підвищення якості HR-рішень і впливу HR-функції на результати бізнесу.

Подальший розвиток дискусії спрямований на уточнення концептуальних меж HR-аналітики. Зокрема, у дослідженнях акцентується роль не лише аналітичних, а й комунікаційних навичок як умови перетворення аналітичних висновків у результативні управлінські рішення [2]. Паралельно розширюються напрями наукових пошуків щодо «зворотного боку» HR-аналітики, тобто тих загроз, які вона вносить в управління персоналом та компанією [3].

Окремий вектор сучасних досліджень стосується

оцінювання «зрілості» HR-аналітики в організаціях [4]. В українському науковому дискурсі HR-аналітика частіше розглядається як складова діагностики системи управління персоналом, інструмент моніторингу та оцінювання HR-процесів, що має завершуватися альтернативним прогнозуванням і підготовкою управлінських рішень. Так, О. Даниленко обґрунтовує методологічні засади використання HR-аналітики в діагностичній системі управління персоналом, визначаючи об'єкт, предмет, суб'єкт, стейкхолдерів та приклади системи метрик [5].

Поряд із цим, у вітчизняних публікаціях формується прикладний напрям досліджень HR-аналітики як інструменту управління ризиками, зокрема В. Кифяк, В. Кіндзерський, О. Олійник пропонують інтегративну модель прогнозувального управління людським капіталом, адаптовану до українського контексту [6]. Д. Кобець розглядає взаємозв'язок HR-аналітики з цифровими технологіями та її потенціал у плануванні кадрових рішень, аналізі кадрового потенціалу, рекрутингу й оцінюванні персоналу [7]. О. Носаль пропонує структуровану етапну модель HR-аналітики, що може слугувати методичним підґрунтям для її впровадження на підприємствах [8].

Отже, узагальнення сучасних досліджень дозволяє зробити висновок, що міжнародна література більшою мірою зосереджена на доказовості HR-аналітики, її ефектах, ризиках та інституційних умовах зрілості, тоді як українські публікації – на методичній конкретизації впровадження, інтеграції з діагностикою HR-системи та адаптації до локальних викликів. Це зумовлює доцільність подальшого розвитку підходів до HR-аналітики саме в логіці управління кадровим потенціалом підприємства, з фокусом на системі метрик, прогнозуванні та зв'язку HR-показників із результативністю діяльності.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених HR-аналітиці, недостатньо опрацьованою залишається проблема її системної інтеграції в управління кадровим потенціалом підприємства. Переважна частина цих публікацій зосереджується або на окремих аналітичних інструментах, або на загальних питаннях цифровізації системи управління персоналом, тоді як розгляд HR-аналітики як елементу управлінського механізму розвитку кадрового потенціалу залишається фрагментарним. Це зумовлює необхідність подальших поглиблених досліджень, спрямованих на обґрунтування ролі HR-аналітики в системі управління кадровим потенціалом підприємства та розроблення концептуальних і методичних положень її

практичного застосування.

Мета статті – обґрунтування ролі HR-аналітики в системі управління кадровим потенціалом підприємства та розроблення концептуальних положень щодо її практичного застосування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до трактування HR-аналітики та кадрового потенціалу підприємства, а також для виокремлення їх ключових характеристик. Системний підхід використано для обґрунтування місця HR-аналітики в системі управління кадровим потенціалом та визначення взаємозв'язків між інформаційною базою, HR-метриками й управлінськими рішеннями. Структурно-функціональний метод дав змогу сформулювати логіку побудови системи HR-метрик оцінювання кадрового потенціалу та визначити їх функціональне призначення на різних етапах управлінського процесу. Метод узагальнення застосовано для формування теоретичних положень щодо інтеграції HR-аналітики в управління кадровим потенціалом підприємства. Метод моделювання використано для розроблення авторської моделі HR-аналітики, що відображає поетапне перетворення HR-метрик у аналітичні висновки та управлінські рішення.

Виклад основних результатів дослідження. У вітчизняних наукових публікаціях кадровий потенціал підприємства розглядається як інтегрована соціально-економічна категорія, що поєднує кількісні (чисельність, структура) та якісні (компетентності, досвід, мотивація, здатність до навчання) характеристики персоналу, які визначають можливості підприємств для досягнення цілей розвитку. Такий підхід, зокрема, обґрунтовано у праці В. Смачило, де здійснено понятійно-семантичний аналіз категорії «кадровий потенціал підприємства» та підкреслено її багатовимірність як об'єкта управлінського впливу [9].

Теоретико-методологічні засади формування й оцінювання кадрового потенціалу на сучасному етапі також розвивають інші українські науковці, підкреслюючи необхідність поєднання методів оцінки та управлінських механізмів нарощування конкурентних переваг [10].

Теорія людського капіталу Г. Беккера формує фундамент для інтерпретації кадрового потенціалу як результату інвестицій в освіту, підготовку й розвиток працівників [11]. У цій логіці витрати на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей розглядаються не як «споживання», а як інвестиції, що здатні забезпечувати віддачу у вигляді продуктивності, якості, інноваційності та доходів підприємства. З позицій HR-аналітики ця теорія закладає принцип оцінки результативності інвестицій у персонал на основі даних.

У стратегічному менеджменті ресурсно-орієнтований підхід передбачає, що стійкі конкурентні переваги формуються за рахунок ресурсів, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та незамінними. Кадровий потенціал, особливо у частині унікальних

компетентностей, організаційного знання та командної взаємодії, належить до таких ресурсів [12].

У межах ресурсно-орієнтованого підходу HR-аналітика набуває значення інструмента, який дозволяє:

- ✓ ідентифікувати критичні компетентності та «ядро» кадрового потенціалу;
- ✓ визначати, які характеристики персоналу дійсно корелюють із результативністю;
- ✓ обґрунтовувати кадрові рішення щодо розвитку/утримання ключових працівників;
- ✓ підтримувати стратегічні зміни через планування потреб у компетентностях.

Тобто HR-аналітика функціонує як аналітичний «міст» між кадровим потенціалом і стратегією, забезпечуючи доказовість того, що саме в людських ресурсах формує конкурентні переваги підприємств.

Однією з найбільш прикладних теоретичних концепцій, що пояснює перетворення кадрового потенціалу в результати діяльності, є АМО-модель (Ability–Motivation–Opportunity). Вона обґрунтовує, що результативність працівників (і, ширше, реалізація кадрового потенціалу) є функцією трьох компонентів: здатностей/компетентностей (А), мотивації (М) та можливостей застосування (О) через організацію праці й участь у процесах [13]. Емпірично ця логіка широко використовується в дослідженнях високоефективних систем праці.

Методологічною основою HR-аналітики є парадигма доказового менеджменту (evidence-based management), що акцентує потребу транслювати найкращі наявні докази у практики управління та мінімізувати рішення, засновані виключно на інтуїції чи традиції. У роботі Д. Руссо доведено, що доказовий підхід спрямований на скорочення розриву «наука–практика» та підвищення якості управлінських рішень [14].

У цій логіці HR-аналітика виступає механізмом реалізації доказовості в управлінні кадровим потенціалом:

- дані стають джерелом доказів;
- аналітичні методи забезпечують коректність висновків;
- управлінські рішення прив'язуються до вимірюваних ефектів.

Систематизація теоретичних засад HR-аналітики представлена в статті Дж. Марле та Дж. Бодро [1], де показано, що ключовою проблемою є не стільки доступ до даних, скільки здатність формувати причинно-наслідкові пояснення та перевірювані гіпотези щодо того, як саме HR-практики впливають на результати діяльності організації.

Сучасні дослідження також фокусуються на питанні, за яких умов HR-аналітика створює цінність для організації. Зокрема, у працях, присвячених ефективності HR-аналітики, акцентується, що аналітичні команди мають бути вбудовані в управлінські процеси, мати доступ до якісних даних та володіти навички інтерпретації й впливу на управлінців [15].

Поряд з цим у новішій публікації з перспективи інформаційних систем підкреслюється еволюція HR-

аналітики як технологічного доказового підходу в HRM, а також необхідність узгодження аналітики з бізнес-цілями та процесами прийняття рішень [16].

У вітчизняному контексті HR-аналітика часто концептуалізується як складова більш широкої діагностики системи управління персоналом. Наприклад, О. Даниленко обґрунтовує, що HR-аналітика зосереджується на моніторингу й аналізі HR-даних, тоді як діагностика охоплює також прогнозування та формування управлінських заходів щодо удосконалення HR-процесів [5]. Це важливо для управління кадровим потенціалом, оскільки підкреслює процесний характер аналітики: «дані → аналіз → висновки → управлінські дії → повторне вимірювання».

Отже, HR-аналітика як інструмент управління кадровим потенціалом ґрунтується на поєднанні теорії

людського капіталу, ресурсно-орієнтованого підходу, АМО-логіки та концепції доказового менеджменту, а також сучасних досліджень у сфері HR-аналітики. Це дозволяє розглядати HR-аналітику не як сукупність окремих метрик, а як інституціоналізований підхід до діагностики, прогнозування та аналітичної підтримки управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу з урахуванням економічної доцільності й етичних обмежень управління людськими ресурсами.

Ефективне застосування HR-аналітики вимагає формування системи релевантних HR-метрик, які відображають ключові аспекти кадрового потенціалу підприємства. Такі метрики доцільно групувати за функціональними напрямками управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

Система HR-метрик оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Група метрик	Характеристика
Демографічні	Вік, стаж, структура персоналу
Професійні	Кваліфікація, компетентності, рівень освіти
Результативні	Продуктивність праці, виконання KPI
Поведінкові	Залученість, плинність, абсентеїзм
Розвиткові	Навчання, підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано авторами.

Застосування зазначених метрик в HR-аналітиці дозволяє здійснювати комплексне оцінювання кадрового потенціалу та виявляти дисбаланси між наявними та необхідними характеристиками персоналу.

Інтеграція HR-аналітики в систему управління кадровим потенціалом доцільна на основі поетапної моделі, що передбачає:

1. Формування інформаційної бази HR-даних;
2. Визначення цільових HR-метрик;
3. Аналітичну обробку даних;
4. Інтерпретацію результатів;
5. Прийняття управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Запропонована модель (рис. 1) забезпечує зв'язок між HR-аналітикою та стратегічними цілями підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Як показано на рис. 1, HR-аналітика у системі управління кадровим потенціалом підприємства розглядається як інтеграційний інструмент, що поєднує інформаційно-аналітичну базу управління персоналом із процесом прийняття управлінських рішень. Запропонована модель передбачає поетапне перетворення первинних HR-даних у релевантні аналітичні висновки та управлінські дії, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу.

Вхідний блок моделі формує інформаційну основу HR-аналітики за рахунок використання внутрішніх і зовнішніх джерел даних, зокрема ERP-систем, результатів оцінювання персоналу, опитувань залученості та показників продуктивності праці. Аналітичний блок забезпечує обробку цих даних із використанням описової, діагностичної, прогнозовної та прескриптивної аналітики, що дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між характеристиками персоналу та результатами діяльності підприємства.

Центральне місце в моделі посідає система HR-метрик кадрового потенціалу, яка відображає кількісні та якісні параметри персоналу й слугує базою для прийняття управлінських рішень. На основі аналітичних результатів формуються управлінські впливи щодо підбору, розвитку, утримання персоналу та управління кадровими ризиками. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптивність системи та її безперервне вдосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Практичне використання HR-аналітики дозволяє підприємствам своєчасно виявляти кадрові проблеми, прогнозувати плинність персоналу, оцінювати ефективність програм навчання та розвитку. Зокрема, аналітичні інструменти дають змогу ідентифікувати групи персоналу з підвищеним ризиком звільнення та розробляти адресні заходи з утримання кадрів.

Використання HR-аналітики також сприяє оптимізації витрат на управління персоналом та підвищенню прозорості HR-процесів, що є важливим чинником забезпечення економічної стійкості підприємства.

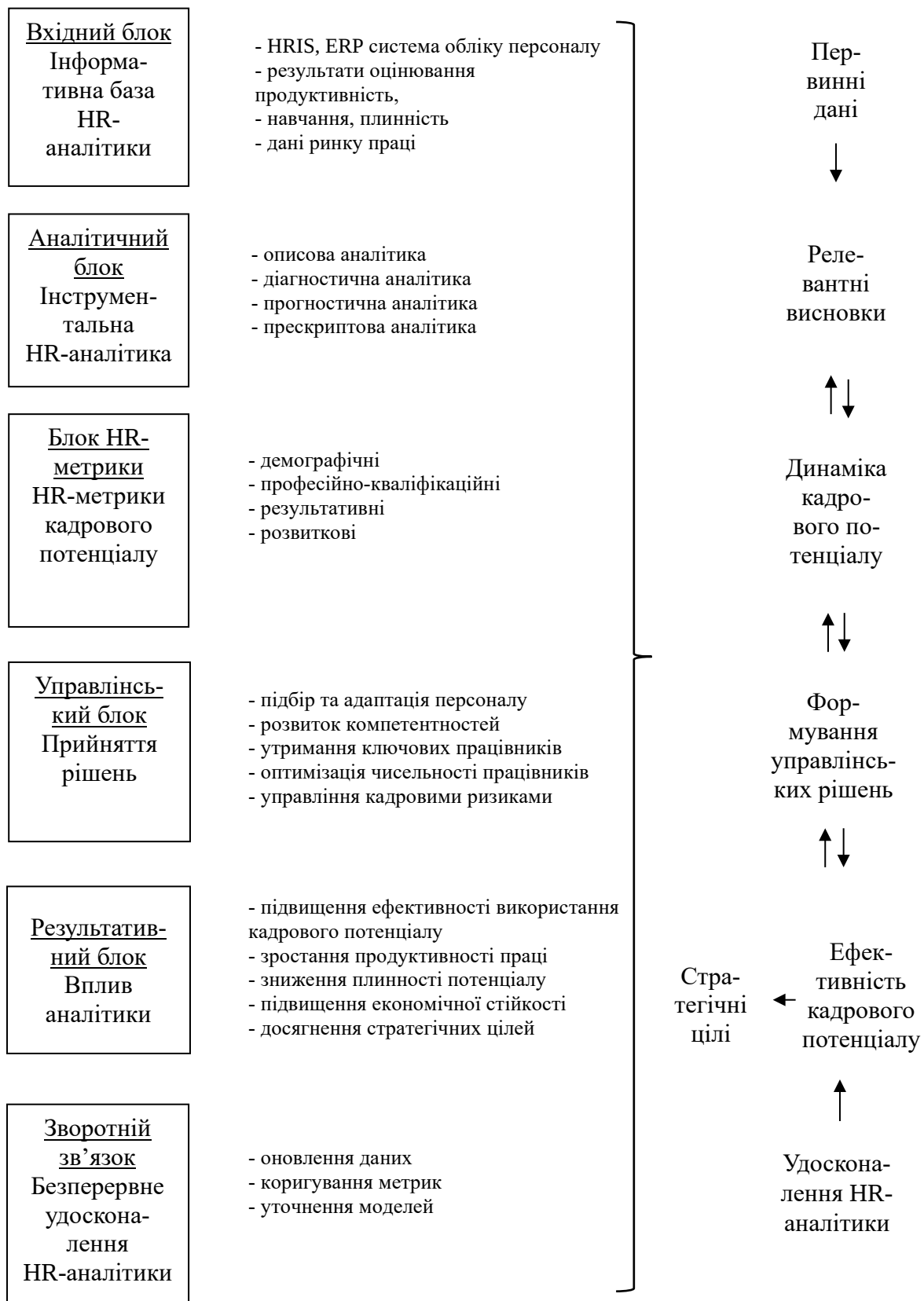


Рис. 1. Модель HR-аналітики в системі управління кадровим потенціалом підприємства
Джерело: розроблено авторами

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що HR-аналітика є важливим елементом сучасної системи управління кадровим потенціалом підприємства. Її застосування дозволяє підвищити якість

управлінських рішень, забезпечити об'єктивність оцінювання персоналу та створити передумови для сталого розвитку підприємства.

Подальші наукові дослідження доцільно

спрямувати на розроблення інтегральних показників HR-аналітики та адаптацію відповідних методик до оцінювання кадрового потенціалу з використанням умов діяльності українських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Marler, J.H., & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28. Iss. 1. Pp. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
2. McCartney, S., & Fu, N. (2024). Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills. *Human Resource Management*, Vol. 63. Iss. 2. Pp. 187–205. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22194>
3. Giermindl, L.M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Rezepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, Vol. 31. Pp. 410–435. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
4. Ozkanli, F.M., & Gök, S. (2025). HR analytics maturity indicators: developing a measurement scale. *Journal of Work-Applied Management*, DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2025-0083>
5. Даниленко О.А. (2021). Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*, № 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>
6. Кифяк В.І., Кіндзерський В.В., Олійник О.Б. (2024). HR-аналітика як інструмент управління ризиками в бізнесі: системний мультирівневий підхід. *Науковий вісник Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. Серія Економіка*, Вип. 1. С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6>
7. Кобець Д. (2024). HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, Т. 330. № 3. С. 184–189. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>
8. Носаль О. (2025). П'ятикрокова модель HR-аналітики. *Економіка та суспільство*, № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-77>
9. Смачило В.В. (2016). Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*, № 3(73). С. 53–65. URL: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/516>
10. Семікіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. (2025). Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*, Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431>
11. Becker, G.S. (1975). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: NBER, 264 p.
12. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1). Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
13. Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, motivation and opportunity theory: a formula for employee performance? *Elgar introduction to theories of human resources and employment relations*. EE Publishing, 2019. Pp. 311–323. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786439017.00029>
14. Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, Vol. 31(2). Pp. 256–269. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>
15. Peeters, T., Paauwe, J., & Van de Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 7. Iss. 2. Pp. 203–219. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
16. Bottesch, S., Schwenke, C., Förster, M., & Klier, M. (2025). Driving business value through people analytics: literature review and research agenda from an information systems perspective. *Electronic Markets*, Vol. 35. Iss. 1. Pp. 35:106. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3>

References:

1. Marler, J.H., & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28. Iss. 1. Pp. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699> [in English].
2. McCartney, S., & Fu, N. (2024). Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills. *Human Resource Management*, Vol. 63. Iss. 2. Pp. 187–205. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22194> [in English].
3. Giermindl, L.M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Rezepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, Vol. 31. Pp. 410–435. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213> [in English].
4. Ozkanli, F.M., & Gök, S. (2025). HR analytics maturity indicators: developing a measurement scale. *Journal of Work-Applied Management*, DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2025-0083> [in English].

5. Danylenko, O.A. (2021). Vykorystannia HR-analityky v diahnostytsi systemy upravlinnia personalom [The use of HR-analytics in the diagnosis of staff management system]. *Business Inform*, No. 7. Pp. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> [in Ukrainian].
6. Kyfiak, V.I., Kindzerskyi, V.V., & Oliynyk O.B. (2024). HR-analytyka yak instrument upravlinnia ryzykamy v biznesi: systemnyi multyryvnevnyi pidkhid [HR analytics as a tool for business risk management: a systemic multilevel approach]. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*, Vol. 1. Pp. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6> [in Ukrainian].
7. Kobets, D. (2024). HR-analytyka i Big Data yak instrumenty tsyfrovoho menedzhmentu liudskykh resursiv [HR analytics and Big Data as digital human resource management tools]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 330, No. 3. Pp. 184–189. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27> [in Ukrainian].
8. Nosal, O. (2025). Piatykrokovy model HR-analytyky [Five-step model of HR analytics]. *Economy and society*, No. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-77> [in Ukrainian].
9. Smachylo, V.V. (2016). Kvintesentsiia ta poniatiino-semantychnyi analiz sotsialno-ekonomichnoi katehorii «kadrovyyi potentsial pidpriemstva» [Quintessence and conceptual-semantic analysis of the socioeconomic category of «human capacity of enterprise»]. *Mechanism of an Economic Regulation*, No. 3(73). Pp. 53–65. Retrieved from: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/516> [in Ukrainian].
10. Semykina, M., Dmytryshyn, B., Zhurylo, I., & Zapirchenko, L. (2025). Kadrovyyi potentsial pidpriemstva: metodolohiia doslidzhennia formuvannia, otsinky ta naroshchuvannia konkurentnykh perevah [The personnel potential of an enterprise: a methodology for researching the formation, evaluation and building of competitive advantages]. *Academic vision*, Vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431> [in Ukrainian].
11. Becker, G.S. (1975). Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: NBER, 264 p. [in English].
12. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1). Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [in English].
13. Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, motivation and opportunity theory: a formula for employee performance? Elgar introduction to theories of human resources and employment relations. EE Publishing, 2019. Pp. 311–323. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786439017.00029> [in English].
14. Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as «evidence-based management»? *Academy of Management Review*, Vol. 31(2). Pp. 256–269. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679> [in English].
15. Peeters, T., Paauwe, J., & Van de Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 7. Iss. 2. Pp. 203–219. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071> [in English].
16. Bottesch, S., Schwenke, C., Förster, M., & Klier, M. (2025). Driving business value through people analytics: literature review and research agenda from an information systems perspective. *Electronic Markets*, Vol. 35. Iss. 1. Pp. 35:106. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3> [in English].

Дата надходження статті: 11.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 25.12.2025 р.