

5. Програма релокації підприємств. URL: <https://relocation.gov.ua/uk> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00> (дата звернення: 02.02.2026).
7. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення: 02.02.2026).
8. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1365-14> (дата звернення: 02.02.2026).
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 02.02.2026).

УДК 005.95/.96:004.67:331.101.3

ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ HR-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

І. О. Гніца, О. В. Томчук

Анотація. У статті досліджено можливості використання HR-аналітики для підвищення мотивації працівників у сучасних організаціях. Розкрито сутність HR-аналітики як інструменту управління персоналом та обґрунтовано її роль у формуванні ефективної мотиваційної політики. Проаналізовано ключові HR-показники, що дають змогу оцінювати рівень продуктивності праці, залученості та задоволеності працівників роботою. Визначено основні типи HR-аналітики (описовий, прогностичний, прескриптивний) та їх значення для проактивного управління мотивацією персоналу. Доведено, що використання аналітичних даних сприяє індивідуалізації мотиваційних програм, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Ключові слова: HR-аналітика, управління персоналом, мотивація працівників, HR-показники, продуктивність праці.

Вступ. У сучасних умовах трансформації економічних відносин та посилення конкуренції на ринку праці особливої актуальності набуває ефективне управління людськими ресурсами. Персонал сьогодні розглядається не лише як трудовий ресурс, а як ключовий стратегічний актив організації, від якого значною мірою залежить її конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та довгострокова стабільність. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні сучасних інструментів управління персоналом, серед яких важливе місце займає HR-аналітика.

HR-аналітика є відносно новим напрямом у сфері управління персоналом, що передбачає систематичне збирання, обробку та інтерпретацію даних про працівників з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання аналітичних підходів дає змогу організаціям глибше зрозуміти поведінку працівників, оцінити ефективність кадрових процесів, виявити фактори, що впливають на продуктивність праці, рівень залученості та задоволеності роботою [1, с. 348]. Завдяки цьому керівництво отримує можливість більш ефективно формувати мотиваційну політику та підвищувати результативність діяльності персоналу.

Особливого значення HR-аналітика набуває у контексті дослідження та вдосконалення систем мотивації працівників. Мотивація персоналу є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, забезпечення високого рівня залученості працівників та зниження плинності кадрів. Традиційні підходи до мотивації, які ґрунтуються переважно на інтуїтивних управлінських рішеннях, поступово поступаються місцем більш обґрунтованим, аналітично підтвердженим методам [2, с. 45]. Саме аналіз даних дає змогу визначити реальні потреби працівників, оцінити ефективність різних мотиваційних інструментів та сформулювати індивідуалізовані програми стимулювання.

У сучасних організаціях HR-аналітика використовується для дослідження рівня задоволеності працівників, визначення факторів, що впливають на їхню продуктивність, аналізу ефективності системи винагород, а також прогнозування поведінкових тенденцій персоналу. На основі отриманих даних підприємства можуть розробляти більш гнучкі та ефективні мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення залученості, професійного розвитку та лояльності працівників.

Незважаючи на зростання інтересу до використання HR-аналітики, питання її застосування для підвищення мотивації працівників потребує подальшого наукового осмислення. Особливо актуальним є дослідження можливостей використання аналітичних даних для формування ефективної мотиваційної політики в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

У зв'язку з цим метою цієї статті є дослідження можливостей використання даних HR-аналітики для підвищення мотивації працівників та визначення основних напрямів їх ефективного застосування в управлінській практиці.

Основний розділ. Сучасний розвиток управління персоналом характеризується активним впровадженням аналітичних підходів до дослідження кадрових процесів. Одним із таких інструментів є HR-аналітика (Human Resources Analytics), яка передбачає використання статистичних методів, інформаційних технологій та системного аналізу даних для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами. У наукових дослідженнях HR-аналітика визначається як система збору, обробки та інтерпретації даних про персонал з метою підвищення результативності кадрової політики підприємства та забезпечення стратегічного розвитку організації [1, с. 348].

Застосування HR-аналітики дає змогу організаціям перейти від інтуїтивного управління персоналом до прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Завдяки використанню аналітичних інструментів керівництво підприємства може оцінювати ефективність кадрових процесів, визначати фактори, що впливають на продуктивність праці, а також прогнозувати зміни у поведінці персоналу. Це сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом і забезпечує формування більш обґрунтованої мотиваційної політики підприємства.

Одним із ключових напрямів використання HR-аналітики є дослідження мотивації працівників. Мотивація персоналу виступає важливим чинником підвищення ефективності діяльності організації, оскільки вона визначає рівень трудової активності працівників, їхню зацікавленість у досягненні результатів та готовність до професійного розвитку. У сучасних умовах саме мотивований персонал здатен забезпечити стабільне функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Водночас традиційні підходи до мотивації, що ґрунтуються переважно на суб'єктивних управлінських рішеннях, не завжди дають змогу врахувати реальні потреби працівників. Саме тому використання аналітичних даних стає важливим інструментом формування ефективної системи стимулювання персоналу [3, с. 11].

Важливо зазначити, що динаміка та перспективи розвитку HR-аналітики безпосередньо пов'язані з використанням різноманітних методів, інструментів та аналітичних підходів у сфері управління персоналом. У світовій практиці управління людськими ресурсами виділяють п'ять основних фаз розвитку HR-аналітики в організації, які відображають поступовий перехід від простого збору даних до стратегічного використання аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, зокрема у сфері підвищення мотивації працівників.

I фаза розвитку HR-аналітики характеризується використанням описової аналітики. На цьому етапі в організації здійснюється базова робота з інформацією, що включає збір, систематизацію та узагальнення даних про персонал, а також проведення елементарних аналітичних процедур. У межах цієї фази основна увага приділяється формуванню інформаційної бази щодо кадрового складу, рівня продуктивності праці, показників плинності кадрів та інших характеристик діяльності персоналу.

II фаза передбачає формування у керівництва організації усвідомлення необхідності системного використання HR-метрик. На цьому етапі здійснюється регулярний розрахунок ключових показників управління персоналом, аналіз їх динаміки та формування відповідної аналітичної звітності. Це дає змогу оцінювати ефективність кадрової політики підприємства та визначати фактори, що впливають на мотивацію працівників.

III фаза розвитку HR-аналітики пов'язана із застосуванням більш складних методів аналізу даних, зокрема економіко-математичних методів, технологій обробки великих масивів даних (Big Data) та використання спеціалізованих аналітичних систем. У межах цієї фази здійснюється порівняльний аналіз HR-показників як усередині організації, так і з використанням зовнішніх джерел інформації. Це дає можливість більш глибоко досліджувати фактори, що впливають на ефективність діяльності працівників, рівень їхньої залученості та мотивації.

IV фаза характеризується інтеграцією HR-аналітики у загальну систему аналітики організації. На цьому етапі встановлюються прямі та опосередковані взаємозв'язки між HR-показниками та результатами діяльності підприємства у різних сферах. Зокрема, досліджується вплив рівня мотивації працівників, їхньої залученості та професійного розвитку на фінансові результати діяльності організації. Важливою особливістю цієї фази є активне використання інструментів візуалізації аналітичних даних, що дає змогу керівництву оперативно отримувати аналітичні висновки та приймати управлінські рішення.

V фаза розвитку HR-аналітики характерна для організацій, у яких аналітична система досягла найвищого рівня інтеграції з системою управління підприємством. На цьому етапі аналітичні інструменти використовуються не лише для оцінювання поточного стану кадрових процесів, а й для прогнозування майбутніх тенденцій. Завдяки застосуванню сучасних технологій аналізу даних організації отримують можливість прогнозувати поведінку працівників, визначати фактори, що впливають на їхню мотивацію, та приймати управлінські рішення у режимі реального часу.

Отже, розвиток HR-аналітики у межах організації відображає рівень її управлінської зрілості та стратегічного розуміння ролі людського капіталу у досягненні цілей підприємства. Чим вищим є рівень розвитку аналітичної системи, тим більше можливостей має організація для ефективного використання даних з метою підвищення мотивації працівників, розвитку їхнього потенціалу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [4].

Використання HR-аналітики дає змогу досліджувати різні аспекти мотиваційної поведінки працівників. Зокрема, аналіз даних дає можливість визначати рівень задоволеності працівників умовами праці, оцінювати ефективність системи винагород, досліджувати фактори залученості персоналу та прогнозувати ризики плинності кадрів. Отримані результати можуть використовуватися для розроблення більш ефективних програм стимулювання, які враховують індивідуальні потреби працівників і особливості організаційного середовища.

HR-аналітика у процесі управління мотивацією працівників передбачає систематичний аналіз ключових показників ефективності діяльності персоналу. До таких показників належать рівень продуктивності праці, показники плинності кадрів, рівень задоволеності працівників умовами праці, рівень залученості персоналу до виконання організаційних завдань, а також ефективність застосування різних інструментів мотивації. Аналіз зазначених показників дозволяє визначити, які саме фактори найбільше впливають на трудову поведінку працівників і формування їхньої професійної мотивації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні HR-показники для аналізу мотивації працівників

Показник HR-аналітики	Сутність показника	Значення для оцінювання мотивації працівників
Рівень продуктивності праці	Показник результативності роботи працівників, що відображає обсяг виконаної роботи або досягнуті результати за певний період	Дає змогу оцінити вплив мотиваційних програм на ефективність діяльності персоналу
Плинність кадрів	Частка працівників, які звільнилися з організації протягом певного періоду	Відображає рівень задоволеності працівників умовами праці та ефективність системи мотивації
Рівень задоволеності працівників роботою	Показник, що характеризує ставлення працівників до умов праці, рівня оплати, можливостей розвитку та організаційної культури	Дає змогу визначити потребу у вдосконаленні мотиваційної політики підприємства
Рівень залученості персоналу (Employee Engagement)	Ступінь емоційної та професійної прив'язаності працівників до організації та їхня готовність докладати додаткових зусиль у роботі	Відображає рівень внутрішньої мотивації та зацікавленості працівників у досягненні цілей організації
Ефективність інструментів мотивації	Оцінювання результативності застосування матеріальних і нематеріальних стимулів (премії, бонуси, кар'єрний розвиток, навчання)	Дає змогу визначити, які мотиваційні інструменти найбільше впливають на продуктивність та задоволеність працівників

Одним із важливих напрямів використання HR-аналітики є дослідження рівня залученості працівників (employee engagement). Залученість персоналу характеризує ступінь емоційної та професійної прив'язаності працівників до організації, їхню готовність брати активну участь

у реалізації стратегічних цілей підприємства та докладати додаткових зусиль для досягнення високих результатів діяльності [5, с. 53]. Аналіз показників залученості дає змогу виявляти фактори, що сприяють підвищенню мотивації працівників, а також визначати причини зниження їхньої трудової активності.

Важливим аспектом використання HR-аналітики є також оцінювання ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Зокрема, аналіз даних щодо результатів діяльності персоналу дає змогу визначити, які інструменти мотивації мають найбільший вплив на продуктивність праці. У деяких випадках підвищення заробітної плати або застосування системи преміювання може бути ключовим стимулом для підвищення ефективності діяльності працівників. Водночас для інших працівників важливішими можуть бути можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, гнучкі умови праці або сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

До того ж HR-аналітика дає змогу здійснювати прогнозування кадрових ризиків, зокрема ризику звільнення працівників. Використовуючи сучасні аналітичні моделі, організації можуть визначати фактори, що впливають на зниження рівня мотивації персоналу, та своєчасно вживати заходів для їх усунення. Наприклад, аналіз показників задоволеності працівників роботою, рівня оплати праці, навантаження та можливостей професійного розвитку допомагає прогнозувати ймовірність звільнення працівників та розробляти заходи щодо зниження плинності кадрів.

Особливої актуальності набуває використання HR-аналітики у процесі формування персоналізованих мотиваційних програм. Використання даних про професійні компетентності, індивідуальні результати діяльності та кар'єрні очікування працівників дає змогу організаціям створювати більш гнучкі системи стимулювання, які враховують індивідуальні потреби різних категорій персоналу. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, зростанню їхньої продуктивності та формуванню довгострокової лояльності до організації.

HR-аналітика є найвищим рівнем HR-технологій, який забезпечує перехід від описового аналізу до прогностичного та прескриптивного управління мотивацією. Вона базується на трьох основних типах аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

Типи HR-аналітики та їх роль у проактивній мотивації

Тип HR-аналітики	Сутність аналізу	Мотиваційний фокус	Реалізація
Описовий (Descriptive)	Відповідає на питання «що сталося?» (наприклад, зростання рівня плинності кадрів, збільшення середнього часу закриття вакансій, зміни у показниках продуктивності праці)	Виявлення базових проблем у системі мотивації працівників, зокрема «гігієнічних факторів» відповідно до теорії Ф. Герцберга	HR-дашборди, регулярні аналітичні звіти, кількісні опитування працівників
Прогностичний (Predictive)	Відповідає на питання «що ймовірно станеться?» (наприклад, прогнозування ризику звільнення конкретного працівника або зниження його продуктивності)	Раннє виявлення проблем мотивації та запобігання втраті цінних працівників; врахування потреб у визнанні та соціальній взаємодії (теорія самодетермінації Дісі та Раяна)	Моделі прогнозування плинності кадрів (Attrition Risk Models), алгоритми машинного навчання
Прескриптивний (Prescriptive)	Відповідає на питання «що необхідно зробити?» (наприклад, визначення оптимального пакета винагород або пільг для певної категорії працівників)	Оптимізація системи мотивації персоналу та індивідуалізація винагороди відповідно до теорії очікувань В. Врума	Оптимізаційні моделі винагород (Total Rewards Optimization), аналітичні рекомендаційні системи

Джерело: [6, с. 18]

Застосування проактивних аналітичних моделей дає змогу передусім своєчасно виявляти працівників із низьким рівнем залученості або підвищеною ймовірністю звільнення ще до того моменту, коли вони починають активно розглядати можливість зміни місця роботи. На

основі отриманих аналітичних даних HR-менеджери можуть завчасно застосовувати індивідуалізовані мотиваційні заходи, спрямовані на підвищення рівня задоволеності працівників працею. До таких заходів можуть належати впровадження гнучкого графіка роботи, що сприяє зростанню автономії працівника, організація додаткових програм професійного навчання, які підвищують рівень компетентності, а також перегляд системи матеріального стимулювання, зокрема підвищення заробітної плати.

Внаслідок використання HR-аналітики посилюється взаємозв'язок між трудовими зусиллями працівників та отриманою винагородою, що відповідає положенням теорії очікувань В. Врума. Завдяки аналітичному підходу система винагород стає більш гнучкою та чутливою до індивідуальних потреб і результатів діяльності працівників, що сприяє підвищенню рівня їхньої мотивації та ефективності трудової діяльності.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що HR-аналітика є ефективним інструментом сучасного управління персоналом, який дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних. Використання HR-показників дає змогу оцінювати рівень продуктивності праці, залученості та задоволеності працівників роботою, а також визначати фактори, що впливають на їхню мотивацію.

Отже, використання HR-аналітики створює значні можливості для підвищення мотивації працівників, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Інтеграція аналітичних інструментів у систему управління персоналом сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та забезпечує її конкурентоспроможність у сучасному економічному середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні можливостей використання цифрових технологій, штучного інтелекту та методів аналізу великих даних у HR-аналітиці з метою вдосконалення механізмів управління мотивацією персоналу.

Abstract. The article examines the use of HR analytics to enhance employee motivation in modern organizations. The essence of HR analytics as a personnel management tool is revealed, and its role in developing an effective motivational policy is substantiated. Key HR indicators used to assess labor productivity, employee engagement, and job satisfaction are analyzed. The main types of HR analytics (descriptive, predictive, and prescriptive) and their importance for proactive motivation management are identified. The study proves that the use of analytical data contributes to the personalization of motivation programs, increased productivity, and reduced staff turnover.

Keywords: HR analytics; employee motivation; personnel management; HR indicators; labor productivity.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кірдан О. П., Четверко Л. А. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 347–353. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/350024> (дата звернення: 11.03.2026).
2. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20350024> (дата звернення: 11.03.2026).
3. Дячков Д. В., Безніщенко А. В., Сисюк М. О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 4. С. 9–15. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/96> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927> (дата звернення: 11.03.2026).
5. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35783/240560maketmanagement-53-61.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).
6. Безпалько О., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 15–21. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/292/285> (дата звернення: 11.03.2026).