

*Г. М. КОПТЄВА, Ж. В. ФОМІНА***HR-АНАЛІТИКА ТА ЛІДЕРСТВО ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА**

У статті здійснено теоретичне обґрунтування системної взаємодії HR-аналітики та лідерства як визначальних детермінант, що впливають на формування інноваційно-мотиваційного середовища та подальше підвищення ефективності персоналу підприємств в умовах стрімкої цифрової трансформації. Актуальність дослідження зумовлена тим, що конкурентоспроможність сучасних організацій критично залежить від здатності інтегрувати передові технологічні інструменти (HR-аналітика) із поведінковими механізмами впливу (лідерство), з метою формування сприятливого внутрішнього клімату. Виявлено наукову прогалину, що полягає у недостатньому розкритті механізму системної взаємодії HR-аналітики та лідерства, а також відсутності єдиної моделі, яка б відображала їхній вплив на ефективність праці через проміжну ланку – середовище, що стимулює інноваційність. Метою статті є теоретичне обґрунтування та побудова інтегрованої моделі впливу HR-аналітики та лідерства на формування інноваційно-мотиваційного середовища та подальше зростання ефективності персоналу підприємства. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, що дозволили визначити інтегровану природу чинників; синтезу – для узагальнення функцій HR-аналітики; а також метод структурного моделювання – для графічного відображення причинно-наслідкових зв'язків і циклів зворотного зв'язку. У процесі дослідження узагальнено три основні функції HR-аналітики (оцінювальну, прогностичну та оптимізаційну), які визначають її роль як інформаційної основи стратегічного управління. Підтверджено, що HR-аналітика є ключовим інструментом переходу від операційного управління до стратегічної функції, яка підвищує обґрунтованість кадрових рішень і знижує ризики. Одночасно, деталізовано роль лідерства як ціннісно-поведінкового чинника, який трансформувє аналітичні інсайти в мотиваційну дію. Лідер, використовуючи дані, забезпечує персоналізацію завдань і створює психологічну безпеку, що є необхідним для формування інноваційної культури. Наукова новизна статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та побудові чотирьохелементної моделі взаємодії HR-аналітики й лідерства. У цій моделі інноваційно-мотиваційне середовище визначене як ключовий проміжний поведінковий чинник, що формується через культуру довіри та психологічну безпеку і є необхідною умовою для реалізації інноваційного потенціалу працівників. Побудована схема не лише ілюструє логіку взаємодії між інформаційним (HR-аналітика) та поведінковим (лідерство) контурами управління, але й обґрунтовує їхню синергію, яка спільно забезпечує стійке підвищення ефективності персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що ефективність персоналу є підсумковим результатом синергії аналітичної точності та цілеспрямованого лідерського впливу. Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої схеми як основи для побудови адаптивної системи HR-менеджменту, удосконалення HR-стратегій та програм розвитку лідерства, орієнтованих на підвищення залученості та ініціативності працівників. Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації запропонованої теоретичної моделі, зокрема, через використання методів структурного моделювання (SEM), оскільки ключові компоненти моделі є вимірюваними змінними на основі HR-метрик.

Ключові слова: HR-аналітика; лідерство; інноваційно-мотиваційне середовище; ефективність персоналу; цифрова трансформація; управління персоналом

*H. KOPTIEVA, Z. FOMINA***HR ANALYTICS AND LEADERSHIP AS DETERMINANTS OF THE FORMATION OF AN INNOVATIVE AND MOTIVATIONAL ENVIRONMENT**

The article provides a theoretical foundation for the systemic interaction of HR analytics and leadership as key determinants influencing the formation of an innovative-motivational environment and the subsequent enhancement of employee effectiveness in enterprises under rapid digital transformation. The Aim of the article is the theoretical substantiation and construction of an integrated model of the influence of HR analytics and leadership on the formation of the innovative-motivational environment and the subsequent increase in enterprise personnel effectiveness. In the course of the research, three core functions of HR analytics are generalized (evaluative, predictive, and optimizing), defining its role as the informational foundation for strategic management. HR analytics is confirmed to be a crucial tool for transitioning from operational management to a strategic function, thereby enhancing the validity of personnel decisions and mitigating risks. Concurrently, the role of leadership is detailed as a value-behavioral factor that transforms analytical insights into motivational action. Leaders, utilizing data, ensure task personalization and create a sense of psychological safety, which is essential for cultivating an innovative culture. The scientific novelty of the article lies in the theoretical substantiation and construction of a four-element model of HR analytics and leadership interaction. In this model, the innovative-motivational environment is defined as the key intermediate behavioral factor, formed through a culture of trust and psychological safety, which serves as a necessary condition for realizing the employees' innovative potential. The developed scheme not only illustrates the logic of interaction between the informational (HR analytics) and behavioral (leadership) management circuits but also substantiates their synergy, which collectively ensures the sustainable enhancement of personnel effectiveness and enterprise competitiveness. Employee effectiveness is determined to be the ultimate result of the synergy between analytical precision and targeted leadership influence. The practical value of the obtained results lies in the possibility of using the proposed scheme as a basis for constructing an adaptive HR management system, improving HR strategies, and developing leadership programs aimed at increasing employee engagement and initiative. The prospects for further research involve the empirical verification of the proposed theoretical model, particularly through the use of Structural Equation Modeling (SEM), as the key components of the model are measurable variables based on HR metrics.

Keywords: HR analytics; leadership; innovative-motivational environment; employee effectiveness; digital transformation; personnel management

Вступ. Сучасні підприємства функціонують в умовах цифрової трансформації, що докорінно змінює підходи до управління людськими ресурсами. Ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності організацій стають ефективність персоналу, рівень його залученості та здатність адаптуватися до постійних змін.

У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція HR-аналітики та лідерства як

взаємодоповнюючих елементів системи управління персоналом. HR-аналітика забезпечує керівництво достовірною інформаційно-аналітичною базою для прийняття рішень щодо розвитку людського капіталу, тоді як лідерство формує поведінкові умови для реалізації цих рішень через вплив на цінності, мотивацію та організаційну культуру.

Попри наявність значної кількості досліджень,

© Г.М. Коптєва, Ж.В. Фоміна, 2025

присвячених HR-аналітиці та лідерству, більшість з них розглядають ці поняття ізольовано – або як інструмент управління даними, або як стиль керівництва. Недостатньо опрацьованими залишаються питання їх системної взаємодії, а також механізми впливу цієї взаємодії на формування внутрішнього середовища, яке стимулює інноваційність і підвищує ефективність працівників.

Це обумовлює необхідність теоретичного узагальнення підходів до поєднання аналітичних та поведінкових чинників управління персоналом і розроблення моделі, що відображає їхню взаємозалежність у контексті зростання результативності праці.

Аналіз літературних даних та постановка проблеми. Питання підвищення ефективності персоналу підприємства активно розглядається у сучасних наукових працях, де дослідники все частіше звертаються до використання HR-аналітики та розвитку лідерського потенціалу як взаємопов'язаних чинників управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах цифровізації HR-аналітика розглядається як інструмент підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері персоналу. Так, Грідін О. [1] визначає HR-аналітику як ключовий елемент системи управління персоналом, який забезпечує керівництво інформаційними даними щодо плинності кадрів, рівня продуктивності та залученості працівників. Подібної позиції дотримуються Шаульська Л.В. та Кримова М.О. [2], підкреслюючи, що аналітика перетворює управління персоналом із традиційного адміністративного процесу на стратегічну функцію бізнесу, яка формує конкурентні переваги підприємства.

З погляду системного підходу, Кифяк В., Кіндзерський В. і Олійник О [3] пропонують розглядати HR-аналітику як мультирівневу систему управління ризиками, яка дозволяє оптимізувати кадрові рішення, прогнозувати можливі відхилення у результативності праці та підтримувати стабільність організаційної структури. Даниленко О.А. [4] конкретизує цей підхід, розкриваючи використання HR-метрик як аналітичних інструментів оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі.

У дослідженнях Кобець Д. [5] і Баксалової О. з колегами [6] HR-аналітика розглядається у контексті цифрового менеджменту людських ресурсів, де ключову роль відіграють Big Data, алгоритми прогнозування та автоматизовані системи підтримки прийняття рішень. Автори підкреслюють, що ефективність аналітики визначається не лише технологічними можливостями, а й рівнем аналітичної культури керівників.

Водночас, інша група дослідників [7; 8] акцентує увагу на мотиваційно-поведінковому аспекті управління персоналом, що безпосередньо пов'язаний із лідерством. Зокрема, Коптева Г. і Санжаров Д. [7] обґрунтовують роль управління персоналом як інструмента забезпечення конкурентоспроможності підприємства через розвиток лідерських компетенцій керівників і формування сприятливого організаційного клімату. Ткаченко К. і Коптева Г. [8] наголошують на необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних

стимулів, а також психологічних факторів, що підсилюють мотивацію працівників.

Олещенко В.Ю., Артамонова Г.В. та Руденко В.С. [9] здійснили огляд сучасних концепцій лідерства, відзначивши тенденцію до інтеграції класичних і новітніх підходів (емоційного, адаптивного, ситуаційного) у систему стратегічного управління персоналом. Вони підкреслюють, що ефективний лідер не лише організовує роботу команди, а й формує інноваційно-мотиваційне середовище, у якому активізуються творчі й креативні здібності працівників.

Іноземні автори [10-14] підтверджують значущість аналітичного підходу у поєднанні з лідерськими практиками. Зокрема, встановлено, що предиктивна HR-аналітика у поєднанні з гнучким лідерством забезпечує підвищення інноваційності організацій, покращує добір кадрів і стимулює розвиток корпоративної культури, орієнтованої на результат.

Кільницька О.С. і Яремова М.І. [15] звертають увагу на поколінні особливості мотивації, що є важливим чинником для впровадження HR-технологій, адже різні покоління працівників по-різному реагують на цифрові інструменти, способи комунікації та систему стимулювання. Це створює потребу в адаптації лідерських стилів і аналітичних підходів до різних категорій персоналу.

Узагальнюючи результати проаналізованих досліджень, можна дійти висновку, що HR-аналітика й лідерство розглядаються вченими як взаємодоповнюючі складові сучасної системи управління персоналом, однак у науковій літературі відсутня єдина модель, яка б відображала їх інтегровану дію на ефективність праці через механізм формування інноваційно-мотиваційного середовища. Саме ця наукова прогалина зумовлює потребу у побудові узагальненої теоретичної моделі, яка поєднує аналітичні інструменти HR-менеджменту з поведінковими аспектами лідерства, що й становить зміст даного дослідження.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та побудова моделі впливу HR-аналітики та лідерства на формування інноваційно-мотиваційного середовища та подальше зростання ефективності персоналу підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Цифровізація економіки докорінно змінює підходи до управління людськими ресурсами. Традиційні методи кадрової роботи, що базувалися на досвіді та інтуїції менеджерів, поступово поступаються місцем аналітично орієнтованому управлінню персоналом, у центрі якого – HR-аналітика.

Наукові дослідження свідчать [1-3], що HR-аналітика є системою збору, обробки та інтерпретації даних про персонал, яка забезпечує керівництво об'єктивною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Грідін О. [1] розглядає HR-аналітику як ключовий елемент сучасного управління персоналом, що підвищує обґрунтованість кадрових рішень і мінімізує суб'єктивність у їх ухваленні. Шаульська Л.В. та Кримова М.О. [2] визначають її як інструмент переходу від операційного управління до стратегічного, де кожне рішення спирається на дані. На думку Кифяка В., Кіндзерського В. та Олійника О [3], HR-аналітика

виступає мультирівневою системою управління ризиками, яка дозволяє передбачати кадрові зміни й забезпечувати стійкість організаційної структури.

Узагальнення наукових підходів [1-3; 5] дозволило виокремити три основні функції HR-аналітики, що визначають її роль у системі управління персоналом:

– оцінювальну, яка забезпечує збирання та аналіз HR-метрик – показників плинності кадрів, продуктивності, компетентності, задоволеності та залученості працівників;

– прогностичну, що дає змогу виявляти тенденції розвитку кадрового потенціалу, прогнозувати ризики зниження результативності, а також потребу в навчанні та розвитку;

– оптимізаційну, спрямовану на використання аналітичних даних для вдосконалення системи мотивації, підбору, навчання і розвитку персоналу.

Зміст і управлінський ефект від реалізації цих функцій систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1 - Основні функції HR-аналітики в системі управління персоналом

Функція	Зміст	Очікуваний управлінський ефект
Оцінювальна	Аналіз HR-даних (плинність, продуктивність, компетентність, залученість)	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень
Прогностична	Виявлення тенденцій і ризиків у розвитку персоналу	Попередження кризових кадрових ситуацій, забезпечення стабільності команди
Оптимізаційна	Використання аналітичних результатів для вдосконалення мотиваційних, навчальних і комунікаційних процесів	Вдосконалення системи мотиваційних, навчальних і комунікаційних процесів

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-3; 5]

Отже, HR-аналітика забезпечує підприємство не лише кількісними показниками діяльності персоналу, а й аналітичними орієнтирами для вдосконалення управлінських процесів. Вона формує інформаційну основу для побудови ефективної системи мотивації та розвитку працівників, створюючи умови для підвищення їх результативності. Її потенціал повною мірою реалізується лише за наявності лідерського впливу, який перетворює аналітичні висновки на поведінкові зміни та практичні дії персоналу.

У сучасних умовах цифрової економіки ефективність управління персоналом визначається не лише аналітичними інструментами, а й здатністю керівників впливати на поведінку, мотивацію та організаційну культуру працівників. Саме тому лідерство розглядається як поведінковий і ціннісний чинник, що забезпечує узгодження цілей організації з особистими орієнтирами співробітників.

Як зазначають Коптева Г. та Санжаров Д. [7], лідерство у сфері управління персоналом передбачає створення умов, за яких кожен працівник відчуває власну значущість і вплив на результати діяльності підприємства. Ткаченко К. і Коптева Г. [8] підкреслюють, що саме лідерські підходи дозволяють ефективно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули праці, забезпечуючи баланс між контролем і автономією працівників. Олещенко В. Ю., Артамонова Г. В. та Руденко В. С. [9] наголошують, що сучасне лідерство ґрунтується на поєднанні емоційного інтелекту, комунікаційної відкритості та здатності формувати спільне бачення розвитку організації.

Для досягнення високої результативності працівників лідер має використовувати комплекс механізмів управлінського впливу, що включають комунікаційні, мотиваційні, соціально-психологічні та організаційно-розвивальні інструменти. Систематизацію таких механізмів наведено в табл. 2.

Таблиця 2 - Основні механізми впливу лідерства на ефективність персоналу

Механізми	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Комунікаційний	Зворотний зв'язок, відкриті канали комунікації (наради, чат-платформи, індивідуальні зустрічі), спільне обговорення цілей і результатів	Підвищення інформованості, довіри, залученості персоналу до ухвалення рішень
Мотиваційний	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів (гнучка оплата, виплата досягнень, можливість кар'єрного росту, наставництво)	Зростання внутрішньої мотивації, підвищення продуктивності, зняття плинності кадрів
Організаційно-розвивальний	Делегування повноважень, підтримка навчання та розвитку, створення умов для професійного зростання, участь у проєктах	Розвиток відповідальності, ініціативності, професійної зрілості працівників
Культурно-ціннісний	Формування корпоративних цінностей, підтримка командної взаємодії, визнання внеску кожного працівника	Поліпшення морально-психологічного клімату, згуртованості колективу, орієнтації на спільний результат

Джерело: узагальнено авторами на основі [7-9; 10; 11; 15]

Як видно з табл. 2, лідерство виконує функцію м'якого управління, у межах якого управлінські рішення сприймаються працівниками не як адміністративний примус, а як елемент спільної відповідальності. Лідер, отримавши дані аналітики про низьку залученість певного відділу, використовує це не для контролю, а для персоналізації завдань та делегування повноважень (трансформаційний підхід), що формує атмосферу довіри та ініціативності.

Комунікаційний механізм забезпечує двосторонню взаємодію між керівником і підлеглими, що підвищує довіру й узгодженість дій. Мотиваційний механізм посилює внутрішню зацікавленість у досягненні цілей, тоді як організаційно-розвивальний – сприяє професійному зростанню й самореалізації працівників.

Культурно-ціннісний механізм формує інтегроване середовище спільних цінностей, у якому зростає ініціативність і командна ефективність.

У сукупності ці механізми забезпечують поведінкову основу реалізації HR-аналітичних даних – саме лідер є тим, хто трансформує аналітичну інформацію у мотивуючі управлінські дії.

Підвищення ефективності персоналу сучасних підприємств неможливе без поєднання даних HR-аналітики з управлінськими практиками, що базуються на лідерстві. HR-аналітика забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття рішень, а лідерство – механізм їх реалізації через комунікацію, підтримку та вплив на поведінку працівників.

Як показує дослідження [3], HR-аналітика дозволяє ідентифікувати зони ризику в управлінні людськими ресурсами, проте ефект від її застосування значною мірою залежить від управлінських компетенцій і лідерських якостей керівників. Автори іншого дослідження [9] наголошують, що сучасний лідер є не лише організатором, а й комунікатором змін, здатним пояснити, навіщо впроваджуються ті чи інші HR-рішення.

Отже, ефективність персоналу формується внаслідок взаємодії аналітичної обґрунтованості та лідерського



Рис. 1 - Схема інтегрованого впливу HR-аналітики та лідерства на ефективність персоналу через інноваційно-мотиваційне середовище
Джерело: розроблено авторами

впливу, де дані HR-аналітики стають основою управлінських дій, а лідерство – засобом їх впровадження.

Для відображення логіки взаємозв'язків між зазначеними складовими на рис. 1 подано схему взаємодії HR-аналітики та лідерства у формуванні ефективності персоналу.

Розроблена схема взаємодії HR-аналітики та лідерства у формуванні ефективності персоналу ґрунтується на системному підході до управління людськими ресурсами, який передбачає послідовну взаємодію чотирьох ключових чинників у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Її структура відображає послідовність переходу від інформаційного аналізу до управлінської дії та подальшого оцінювання результатів, що забезпечує циклічний характер удосконалення системи управління персоналом.

Перший елемент – HR-аналітика – виступає інформаційною основою процесу управління. На цьому рівні здійснюється збір, систематизація та інтерпретація даних про стан персоналу, його компетентності, результативність, плінність кадрів і рівень залученості. Аналітична інформація перетворює інтуїтивні управлінські підходи на об'єктивно обґрунтовані рішення, що підвищує якість планування та прогнозування кадрових процесів.

Другий елемент – лідерство – є інструментом реалізації аналітичних рішень через безпосередній вплив на поведінку, мотивацію та комунікації працівників. Лідер, використовуючи результати HR-аналітики, спрямовує управлінські дії на розвиток потенціалу персоналу, формування довіри, підвищення залученості та відповідальності співробітників. Завдяки цьому аналітична інформація трансформується у практичну діяльність, що безпосередньо впливає на ефективність трудових процесів.

Третій елемент – інноваційно-мотиваційне середовище – є проміжним поведінковим результатом лідерського впливу, що ґрунтується на аналітичних інсайтах. Інноваційно-мотиваційне середовище являє собою цільовий комплекс організаційних умов, який забезпечує готовність працівників до ініціативи та

креативного пошуку рішень. Воно формується через культуру довіри, психологічну безпеку та підтримку ініціативності, забезпечуючи сприятливі умови для творчого пошуку рішень та зростання залученості. Інноваційно-мотиваційне середовище є центральним проміжним елементом запропонованої моделі, оскільки воно виступає результатом ціннісно-поведінкового впливу лідерства та основою для реалізації потенціалу персоналу.

Це не просто психологічний клімат, а цільовий комплекс організаційних умов, що забезпечує готовність працівників до ініціативи та креативного пошуку рішень.

Згідно з дослідженнями [7; 9; 10; 16], ефективний лідер не лише організовує роботу команди, а й формує таке середовище, у якому активізуються творчі й креативні здібності працівників. Це середовище ґрунтується на двох ключових стовпах:

1. Стимулювання інноваційності: створюється через психологічну безпеку, яка дозволяє співробітникам експериментувати та припускати помилок без страху покарання. Це безпосередній наслідок трансформаційного лідерства, яке, використовуючи інсайти HR-аналітики про рівень довіри та комунікації, цілеспрямовано делегує повноваження та підтримує ідеї.

2. Підтримка мотивації: реалізується через систему справедливої винагороди (щодо чого аналітика дає дані) та особистісний розвиток. Мотивація в такому середовищі є внутрішньою, оскільки лідерство забезпечує чітке розуміння того, як інноваційна діяльність працівника впливає на стратегічні цілі підприємства.

Четвертий елемент – ефективність персоналу – є підсумковим результатом взаємодії аналітичного та лідерського впливів. Вона проявляється у зростанні результативності, відповідальності та залученості працівників, що свідчить про гармонійне поєднання інформаційного та поведінкового контурів управління. Ефективність персоналу, у свою чергу, виступає індикатором адекватності управлінських рішень і показником дієвості системи HR-менеджменту загалом.

Зворотний зв'язок, відображений у схемі, виконує функцію підтримання циклічності управлінського

процесу. Він показує, що результати діяльності працівників знову повертаються до аналітичної підсистеми у вигляді кількісних і якісних показників. На основі цього формується нова інформаційна база для ухвалення рішень, що забезпечує адаптацію системи до змін зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних потреб. Таким чином, зворотний зв'язок виступає механізмом саморегулювання і розвитку системи, який підтримує її динамічну рівновагу.

Отже, побудована схема не лише ілюструє логіку взаємодії між HR-аналітикою та лідерством, але й обґрунтовує їхню взаємозалежність як інформаційного та поведінкового контурів управління, що спільно забезпечують підвищення ефективності персоналу. Її наукова цінність полягає у теоретичному відображенні цілісного управлінського циклу, а практична – у можливості використання такої схеми як основи для побудови адаптивної системи HR-менеджменту в організаціях різних типів.

Побудована схема показує, що ефективність персоналу є результатом синергії аналітичної точності та лідерського впливу. HR-аналітика забезпечує керівництво фактичними даними, а лідерство – їхню реалізацію через формування довіри, залученості та орієнтації на результат. Зворотний зв'язок у схемі підкреслює її динамічний характер, адже ефективність управління персоналом зростає внаслідок постійного вдосконалення аналітичних інструментів і лідерських практик.

Висновки. Розроблено та теоретично обґрунтовано схему інтегрованого впливу HR-аналітики та лідерства на ефективність персоналу. Наукова новизна полягає у визначенні інноваційно-мотиваційного середовища як ключового проміжного поведінкового елемента моделі, який забезпечує трансформацію аналітичних інсайтів у зростання результативності праці. Побудована модель дозволила вирішити існуючу прогалину, обґрунтувавши системну взаємодію аналітичних (HR-аналітика) та поведінкових (лідерство) чинників та чітко відобразивши цілісний управлінський цикл, орієнтований на розвиток потенціалу персоналу.

Наукова цінність полягає у теоретичному відображенні логіки взаємозалежності інформаційного (HR-аналітика) та поведінкового (лідерство) контурів управління, що забезпечують саморегулювання і динамічну рівновагу системи. Практична цінність визначається можливістю використання запропонованої схеми як основи для побудови адаптивної системи HR-менеджменту та удосконалення HR-стратегій, орієнтованих на підвищення залученості та ініціативності працівників.

Подальші дослідження будуть спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованої схеми, зокрема, через використання методів структурного моделювання (SEM), що дозволить підтвердити причинно-наслідкові зв'язки між елементами моделі, які є вимірюваними змінними на основі HR-метрик.

Список літератури

1. Грідін, О. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації.

2. Шаульська Л. В., Кримова М.О. (2020). HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць Таврійського державного аеротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. №1(41). С. 20–26. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>.
3. Кифяк, В., Кіндзерський, В., & Олійник, О. (2024). HR-аналітика як інструмент управління ризиками в бізнесі: системний мультирівневий підхід. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, (1), 35–41. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6>.
4. Даниленко, О. А. (2023). HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформаций. Серія: економіка та управління*, (8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>.
5. Кобець, Д. (2024). HR-аналітика і BIG DATA як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 184–189. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>.
6. Баксалова, О., Глушко, Т., Горбатюк, О., Кошонько, О. (2023). Переваги впровадження HR-аналітики в управлінні підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), 195–203. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29>.
7. Коптева, Г., Санжаров, Д. (2025). Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (2), 89–94. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.89>.
8. Каченко, К., Коптева, Г. (2023). Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (4), 33–38. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>.
9. Олещенко В. Ю., Артамонова Г. В., Руденко В. С. (2025). Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 3(17), 140–151. <https://doi.org/10.32750/2025-0312>.
10. Immamah E., Haryanto A., Priyana Y. (2025). The Influence of Predictive Analytics, Agile Workforce Leadership, and Robotic HR Interface on Organizational Innovation in West Java Automotive Manufacturers. *West Science Interdisciplinary Studies*, 3(06), 920–932. <https://doi.org/10.58812/wsis.v3i06.1983>.
11. Anu, V. Suresh Kumar. (2025). HR Analytics as a Catalyst for Enhancing Employee Well-Being and Achieving Organizational Success in the Automobile Industry: An Empirical Investigation. *Journal Of Management (JOM)*, 12(3), 19–30. https://doi.org/10.34218/JOM_12_03_002.
12. Okatta C. G., Ajayi F. A., Olawale O. (2024). Leveraging HR analytics for strategic decision making: opportunities and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, vol. 6, no. 4, pp. 1304–1325. DOI: 10.51594/ijmer.v6i4.1060.
13. Jandaly, A., Khojah, M., (2024). Key factors that influence the successful implementation of HR analytics in organizations: a systematic review. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 11(2), 112–118. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2024.1950>.
14. Karsim, K., Loliyani, R., Loliyana, R., & Salma, N. (2025). HR Analytics and Big Data: Transforming Talent Management and Workforce Planning in the Digital Economy. *Journal of Economics and Management Sciences*, 7(4), 475–481. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i4.96>.
15. Кільницька О.С., Яремова М.І. (2025). HR-Технології мотивації різних поколінь. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2(16), 129–142. <https://doi.org/10.32750/2025-0212>.
16. Коптева Г.М., Кулик А.В. (2024). Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 11(281). 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>.

References (transliterated)

- Hridin, O. (2024). HR-analytika yak kluchovoyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>. [in Ukrainian].
- Shaulska L. V., Krymova M. O. (2020) HR-analytika yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR analytics as a business management tool in the new economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) [Collection of scientific papers of the Tavria State Agrotechnological University named after Dmitry Motorny]*, no. 1(41), pp. 20–26. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-20-26>. [in Ukrainian].
- Kyfiak, V., Kindzerskyi, V., & Oliinyk, O. (2024). HR-analytika yak instrument upravlinnia ryzykamy v biznesi: systemnyi multyryvnevnyi pidkhdid [HR analytics as a risk management tool in business: a systemic multilevel approach]. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*, no. 1, 35–41. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6>. [in Ukrainian].
- Danylenko, O. A. (2023). HR-metryky yak instrument HR-analytyky sotsialno-psykholohichnoho klimatu kolektyvu pidpryemstva [HR metrics as a tool for HR analytics of the social and psychological climate of the company's collective]. *Problemy suchasnykh transformatsii [Problems of modern transformations]*. no. 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>. [in Ukrainian].
- Kobets, D. (2024). HR-analytika i BIG DATA yak instrumenty tsyfrovoho menedzhmentu liudskykh resursiv [HR analytics and BIG DATA as tools for digital human resources management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 330(3), 184–189. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>. [in Ukrainian].
- Baksalova, O., Hlushko, T., Horbatiuk, O., Koshonko, O. (2023). Perevahy vprovadzhennia NR-analytyky v upravlinni pidpryemstvom [Advantages of implementing HR analytics in enterprise management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 320(4), 195–203. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29>. [in Ukrainian].
- Koptieva, H., Sanzharov, D. (2025). Upravlinnia personalom yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Personnel management as a tool for ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"]*. no. 2, 89–94. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.89>. [in Ukrainian].
- Tkachenko, K., Koptieva, H. (2023). Motyvatsiia ta stymuliuivannia pratsi personalu v upravlinni pidpryemstvom [Motivation and stimulation of personnel work in enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"]*. no. 4, 33–38. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>. [in Ukrainian].
- Oleshchenko V. Yu., Artamonova H. V., Rudenko V. S. (2025). Aktualni kontseptsii liderstva: evoliutsiia teorii ta suchasna intebratsiia pidkhdidiv [Current concepts of leadership: evolution of theories and modern integration of approaches]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii [European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations]*. no. 3(17), 140–151. <https://doi.org/10.32750/2025-0312>. [in Ukrainian].
- Immamah E., Haryanto A., Priyana Y. (2025). The Influence of Predictive Analytics, Agile Workforce Leadership, and Robotic HR Interface on Organizational Innovation in West Java Automotive Manufacturers. *West Science Interdisciplinary Studies*, no. 3(06), 920–932. <https://doi.org/10.58812/wsis.v3i06.1983>. [in English].
- Anu, V. Suresh Kumar. (2025). HR Analytics as a Catalyst for Enhancing Employee Well-Being and Achieving Organizational Success in the Automobile Industry: An Empirical Investigation. *Journal Of Management (JOM)*, no. 12(3), 19–30. https://doi.org/10.34218/JOM_12_03_002. [in English].
- Okatta C. G., Ajayi F. A., Olawale O. (2024). Leveraging HR analytics for strategic decision making: opportunities and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, vol. 6, no. 4, pp. 1304–1325. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1060>. [in English].
- Jandaly, A., Khojah, M., (2024). Key factors that influence the successful implementation of HR analytics in organizations: a systematic review. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, no. 11(2), 112–118. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2024.1950>. [in English].
- Karsim, K., Loliyani, R., Loliyana, R., & Salma, N. (2025). HR Analytics and Big Data: Transforming Talent Management and Workforce Planning in the Digital Economy. *Journal of Economics and Management Sciences*, no. 7(4), 475–481. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i4.96>. [in English].
- Kilnitska, O., & Yareмова, M. (2025). HR-tekhnologii motyvatsii riznykh pokolin [HR technologies for motivating different generations]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2(16), 129–142. <https://doi.org/10.32750/2025-0212>. [in Ukrainian].
- Koptieva, H.M., Kulik, A.V. (2024). Theoretical and methodological basis for optimizing decision-making regarding change management in a company in a dynamic business environment. *Current issues in economics*. no. 11 (281). 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>. [in Ukrainian].

Надійшла (received) 17.09.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Коптєва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna) – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; e-mail: Hanna.Koptieva@khp.edu.ua

Фоміна Жанна Віталіївна (Fomina Zhanna) – магістр, магістр зі спеціальності «Менеджмент», Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: Zhanna.Fomina@emmb.khpi.edu.ua