

Отже, використання комплексу сучасних інструментів адаптації персоналу (онбординг, наставництво, стажування, професійне навчання та оцінка результатів адаптації) сприяє швидкому входженню нових працівників у робочий процес аптечної мережі, підвищенню їх професійної компетентності та забезпеченню високої якості фармацевтичного обслуговування населення.

**Список використаних джерел:**

1. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182-186.

2. Інвестиція у знання та людей: як «Аптека 9-1-1» вибудовує сучасну систему розвитку персоналу. *Щотижневик Аптека*. 2025. № 47 (1518). С. 2.

**Каверіна К. Ю.,**  
здобувач вищої освіти  
науковий керівник: **Козченко Я. В.,**  
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва  
*Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

## **HR АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОЇ HR СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні HR стратегії дедалі більше ґрунтуються на використанні даних, оскільки в умовах дефіциту кадрів, гібридних форматів роботи та високої вартості помилок у наймі підприємства потребують не лише кадрового адміністрування, а й аналітичного супроводу управлінських рішень. Саме тому HR аналітика перетворюється на інструмент, що поєднує кадрову функцію зі стратегічними цілями бізнесу та дає змогу оцінювати не лише процеси, а і їхній вплив на результативність організації [1; 2].

У наукових працях HR аналітику трактують як систему збору, інтеграції, аналізу та інтерпретації даних про працівників для підтримки рішень у сфері найму, адаптації, розвитку, утримання та оцінювання результативності персоналу [1; 3]. Її цінність полягає в тому, що кадрові рішення перестають бути інтуїтивними й починають спиратися на вимірювані показники, зокрема на плинність кадрів, рівень залученості, тривалість закриття вакансії, ефективність навчання та рівень утримання персоналу [2; 4].

Метою тез є визначення ролі HR аналітики у формуванні сучасної HR стратегії підприємства, а також обґрунтування її практичної цінності на основі актуальних досліджень і прикладів цифрових HR систем.

Практика свідчить, що одним із головних напрямів застосування HR аналітики є рекрутинг. За даними BambooHR, 44% HR фахівців назвали talent acquisition найпоширенішим викликом 2024 року, а 48% зазначили, що компаніям дедалі складніше знаходити та залучати кваліфікованих працівників [2]. Водночас 26% респондентів пов'язали втрату кандидатів з неефективністю процесу найму, а 22% визнали, що не мають достатнього розуміння, які канали рекрутингу реально працюють [2]. Це пояснює, чому сучасні HR платформи на кшталт BambooHR або HiBob використовуються не лише для ведення кадрових даних, а й для відстеження воронки найму, якості досвіду кандидата та швидкості закриття вакансій [5; 6].

Не менш важливим є використання аналітики для адаптації та утримання персоналу. Згідно зі звітом BambooHR State of HR Report 2024, 63% HR фахівців віднесли процеси входження в посаду, виходу з посади та навчання до найпоширеніших викликів, а 35% визнали, що їхнім компаніям складно створити такий процес адаптації, який би допомагав працівникам швидко включитися в роботу та відчутти залученість [2]. Окрім цього, 30% компаній не знають, як покращити досвід працівника, а 27% узагалі не мають способу його вимірювати [2]. Отже, аналітика в сучасній HR стратегії має бути зосереджена не лише на звітності, а й на ранньому виявленні факторів ризику звільнення та професійного вигорання.

Ще одним критично важливим напрямом є управління HR даними. Той самий звіт засвідчив, що 52% HR команд мають труднощі з управлінням даними та формуванням звітності, 30% досі використовують електронні таблиці для обліку кадрової інформації, а 28% не можуть належно виявляти тренди у власних масивах даних [2]. За таких умов бізнес не отримує цілісної картини стану персоналу, а HR підрозділ втрачає можливість аргументовано доводити цінність своїх рішень на рівні керівництва підприємства. Саме тому інтегровані системи управління людськими ресурсами стають необхідною умовою для реалізації сучасної HR стратегії.

Показовим є і український контекст. За інформацією IT Ukraine Association, у першому кварталі 2026 року попит на цифровізацію HR процесів серед нових клієнтів IT Enterprise подвоївся, а кожен п'ятий наявний клієнт планує запуск HR проєктів упродовж року [8]. У фокусі перебувають рішення для адаптації працівника, рекрутингу, навчання персоналу та систем управління навчанням [8]. За даними компанії, скорочення швидкості виходу на продуктивність (*time to productivity*) після впровадження цифрових HR рішень у середньому становило 30–40%, а економія витрат на HR процеси завдяки автоматизації сягала 20–35% [8].

Невеликий кейс дає змогу краще побачити практичну логіку таких змін. Якщо підприємство впроваджує єдину HR систему з модулями рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання результативності, воно отримує змогу простежити весь шлях працівника від моменту відгуку на вакансію до виходу на планову продуктивність. У випадку рішень типу BambooHR, HiBob або IT Enterprise HRM це означає доступ до єдиного масиву даних, на основі якого можна зіставляти швидкість найму, результати адаптації, проходження навчання та подальшу результативність працівника [5; 6; 8]. Саме такий підхід дозволяє перетворити HR стратегію з набору розрізнених ініціатив на систему рішень, підкріплених фактами.

Отже, HR аналітика є не допоміжною, а системоутворювальною складовою сучасної HR стратегії підприємства. Її використання дає змогу підвищити якість рекрутингу, покращити адаптацію та утримання персоналу, своєчасно виявляти проблемні зони в досвіді працівника і формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних [1; 2; 8]. Для українських підприємств, що працюють в умовах кадрового дефіциту, високої турбулентності та потреби в цифровій трансформації, розвиток HR аналітики стає одним із найбільш практичних інструментів підвищення стійкості й конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Muscalu E., Şerban A. C. *HR analytics for strategic human resource management. Management Research and Practice*. 2014. Vol. 6, No. 4. P. 5–16.
2. BambooHR. *State of HR Report 2024*. 2024. 13 p. URL: <https://www.bamboohr.com/resources/assets/ebooks/bamboohr-state-of-hr-2024.pdf>
3. Goswami T. G., Mansi. *Human Resource Analytics: A Hybrid Review. South Asian Journal of Human Resources Management*. 2025. DOI: 10.1177/23220937251322236. URL: <https://surl.li/hqdmhw>
4. BambooHR. *Employee Turnover Benchmarking Trends in 2025*. 2025. URL: <https://www.bamboohr.com/resources/guides/turnover-benchmarks>
5. BambooHR. *Product overview and HR platform capabilities*. URL: <https://www.bamboohr.com/>
6. HiBob. *Case studies: transforming HR across industries*. URL: <https://www.hibob.com/case-studies/>
7. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska Sybirtseva I. *Features and trends in the development of HR management in Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. URL: <https://surl.li/xqfghi>
8. IT Ukraine Association. *IT Enterprise: HR Digitization a 2026 Priority*. 25.03.2026. URL: <https://itukraine.org.ua/en/it-enterprise-hr-digitization-a-2026-priority/>