

4. Про затвердження Національної стратегії доходів на 2024-2030 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-na-20242030-roky-1218-271223>.

5. Савченко, В., Кононенко, Л., & Гай, О. (2023). Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників: стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір*, (186), 114-118. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-20>.

УДК 005.96:005.336.1:331.2

*Семикіна А. В., к.е.н., підприємець  
м. Одеса*

## **HR-АНАЛІТИКА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТА КОМПЕНСАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах цифрових перетворень та надзвичайних викликів воєнного часу звичні способи управління працівниками втрачають дієвість, породжуючи управлінську невизначеність. Це вимагає негайного переходу до моделей, які ґрунтуються на аналізі точних даних.

Актуальність досліджень у цьому напрямі зумовлена гострою потребою українських підприємств у збереженні людського капіталу в умовах кадрового дефіциту, масштабної міграції та зниження працездатності населення через стрес в умовах війни.

Метою статті є обґрунтування ролі HR-аналітики як стратегічного засобу покращення продуктивності праці та розробки гнучких систем виплат, здатних підтримувати життєздатність підприємств у надскладних умовах.

Аналіз сучасної літератури [1-4] дозволяє стверджувати, що сутність HR-аналітики полягає у системному зборі, обробці та тлумаченні цифрових даних про людей для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це не просто опис наявної кількості кадрів, а виявлення закономірностей між поведінкою працівників та кінцевими результатами діяльності підприємства.

Зауважимо, що сучасні воєнні реалії створили низку особливих труднощів для управління персоналом на українських підприємствах: гострий брак кадрів через виїзд людей за кордон та мобілізацію, зниження особистої продуктивності через постійний стрес, а також складність утримання фахівців за обмежених грошових ресурсів. У таких обставинах аналітика даних має стати стратегічним способом виживання, оскільки за її допомогою можна знайти реальні можливості для зростання ефективності без додаткових фінансових вливань, об'єктивно оцінити внесок кожного працівника та побудувати прозору систему оплати, яка враховує як фінансовий стан підприємства, так і безпекові потреби людей.

Поділяємо думку Грідіна О. [3], Іваськіва Б. [4] в тому, що застосування інструментів HR-аналітики дозволяє керівникам та фахівцям з управління персоналом перейти від реагування на проблеми до їхнього випередження. Пояснення вагомості ролі використання аналітики в управлінні результативністю полягає у тому, що цифрові дані дозволяють чітко розмежувати результати роботи та витрачений час, що є критичним при віддаленій роботі.

Щодо системи виплат, аналітика дає змогу розрахувати таку структуру винагороди, яка буде стимулювати найбільш результативних працівників, не створюючи при цьому надмірного навантаження на бюджет підприємства. Нижче у таблиці наведено ключові напрями, де використання аналітичних даних дає найбільшу віддачу.

Таблиця 1

Використання HR-аналітики в управлінні результатами та виплатами

Напрямок аналізу	Практичне застосування в умовах війни	Результати запровадження
Оцінка результативності	Спостереження за фактичними успіхами при гнучкому розкладі та віддаленій роботі.	Пошук можливостей для зростання без збільшення навантаження на людей.
Аналіз виплат	Розрахунок витрат на оплату праці з урахуванням знецінення грошей та витрат на переїзд.	Більш справедлива винагорода та утримання провідних фахівців у регіоні.
Програми заохочення	Вивчення запитів працівників щодо психологічної допомоги та безпекових гарантій.	Створення цільових програм, що підтримають лояльність персоналу
Передбачення змін	Прогнозування текучості кадрів та планування заміни працівників на звільнених посадах.	Зниження ризиків припинення роботи через нестачу людей.

Отже, впровадження HR-аналітики дозволяє перетворити наявні трудові можливості на реальні економічні здобутки, зменшуючи вплив воєнних загроз на продуктивність. Вважаємо, що тільки через поєднання точних даних із гнучкою політикою заохочення персоналу менеджери вітчизняних підприємств зможуть зберегти своїх людей та створити підґрунтя для подальшого відновлення на засадах оновлення та розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
2. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-7\\_0-pages-252\\_259.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf).
3. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
4. Іваськів Б. Б. HR-аналітика в системі управління організацією: монографія. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 308 с.