

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.48>

УДК 005.95/.96

С. В. Мішина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальної економіки,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4925-5998>

О. Ю. Мішин,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>

КЛЮЧОВІ HR-МЕТРИКИ В СИСТЕМІ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ HR-ПРОЦЕСІВ

S. Mishyna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

O. Mishyn

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznet Kharkiv National University of Economics

KEY HR METRICS IN THE ANALYTICAL SUPPORT SYSTEM FOR HR PROCESSES

У статті проаналізовано сутність аналітичного забезпечення HR-процесів, визначено його структуру. Обґрунтовано роль і місце HR-метрик у системі аналітичного забезпечення HR-процесів. Визначено переваги використання HR-метрик в управлінні персоналом. Уточнено визначення поняття “HR-метрики”. Систематизовано спільні і відмінні риси понять “аналітичні показники”, “KPI (key performance indicators)” та “HR-метрики”. Проаналізовано підходи до визначення переліку та порядку розрахунку ключових HR-метрик. Запропоновано уточнену багатокритеріальну класифікацію HR-метрик за такими ознаками класифікації: спосіб виміру, ступінь охоплення персоналу, ступінь суб’єктивності, часова ознака та види HR-процесів. За видами HR-процесів запропоновано виділяти такі їх групи: HR-метрики якості рекрутменту, HR-метрики якості адаптації, HR-метрики якості навчання та розвитку персоналу, мотиваційні HR-метрики, кар’єрні HR-метрики, корпоративні HR-метрики, HR-метрики кадрової безпеки, HR-метрики загальної ефективності HR-процесів. Запропоновано систематизований перелік та порядок розрахунку ключових HR-метрик за видами HR-процесів. Розглянуто типові помилки, що допускаються під час формування переліку ключових HR-метрик. Запропоновано науково-практичний підхід щодо формування переліку ключових HR-метрик, що передбачає наявність етапів вибору HR-метрик, таких як: визначення мети використання HR-метрик; обґрунтування ролі HR-метрик у системі аналітичного забезпечення HR-процесів; визначення переліку HR-процесів; систематизація існуючих HR-метрик за HR-процесами; постановка вимог до HR-метрик; обґрунтування переліку ключових HR-метрик; апробація (практичне використання) переліку ключових HR-метрик; коригування переліку ключових HR-метрик за результатами апробації та впливу зміни пріоритетів та середовища функціонування підприємства. Науковими результатами даного дослідження є: уточнення визначення поняття “HR-метрики”; удосконалення багатокритеріальної класифікації HR-метрик та

уточнення науково-практичного підходу до формування переліку ключових HR-метрик.

The article analyzes the essence of analytical support for HR processes, determines its structure. The role and place of HR metrics in the system of analytical support for HR processes are substantiated. The advantages of using HR metrics in personnel management are determined. The definition of the concept of "HR metrics" is clarified. The common and distinctive features of the concepts of "analytical indicators", "KPI (key performance indicators)" and "HR metrics" are systematized. Approaches to determining the list and procedure for calculating key HR metrics are analyzed. A refined multi-criteria classification of HR metrics is proposed according to the following classification features: measurement method, degree of personnel coverage, degree of subjectivity, temporal characteristic, and types of HR processes. According to the types of HR processes, it is proposed to distinguish the following groups: HR metrics of recruitment quality, HR metrics of adaptation quality, HR metrics of personnel training and development quality, motivational HR metrics, career HR metrics, corporate HR metrics, HR metrics of personnel security, HR metrics of overall HR process efficiency. A systematized list and procedure for calculating key HR metrics by types of HR processes are proposed. Typical errors made when forming a list of key HR metrics are considered. A scientific and practical approach to forming a list of key HR metrics is proposed, which involves the presence of stages for selecting HR metrics, such as: determining the purpose of using HR metrics; substantiating the role of HR metrics in the system of analytical support of HR processes; determining the list of HR processes; systematizing existing HR metrics by HR processes; setting requirements for HR metrics; substantiating the list of key HR metrics; testing (practical use) of the list of key HR metrics; adjusting the list of key HR metrics based on the results of testing and the impact of changing priorities and the environment of the enterprise's functioning. The scientific results of this study are: clarifying the definition of the concept of "HR metrics";

improving the multi-criteria classification of HR metrics and clarifying the scientific and practical approach to forming the list of key HR metrics.

Ключові слова: *аналітичне забезпечення HR-процесів, людські ресурси, персонал, управління персоналом, соціально-трудова сфера, HR-аналітика, HR-метрики, HR-процеси.*

Keywords: *analytical support of HR processes, human resources, personnel, personnel management, social and labor sphere, HR analytics, HR metrics, HR processes.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. HR-процеси опосередковують усі сфери функціонування підприємств, в саме соціально-трудова, виробничу, збутову, сферу постачання, логістики, транспортування, складування. Відповідно людські ресурси є ключовим ресурсом для будь-якого суб'єкта господарювання. Саме від використання людських ресурсів залежить злагодженість роботи підприємств та ефективність їх функціонування. Для оцінювання ефективності використання людських ресурсів і здійснення відповідних управлінських впливів у соціально-трудовій сфері доцільним є формування аналітичного забезпечення HR-процесів. Від оперативності формування та якості структури аналітичного забезпечення у повній мірі залежить формування інформаційної бази для прийняття рішень у соціально-трудовій сфері з метою підвищення ефективності використання людських ресурсів та оптимізації витрат на персонал. Ключовим інструментом аналітичного забезпечення HR-процесів в умовах мінливості та значних масивів інформації є HR-метрики, як вимірники ефективності цих процесів. Від правильності вибору ключових HR-метрик, їх розрахунку, відслідковування динаміки залежить якість аналітичного забезпечення, чим і обумовлена актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади розробки HR-метрик висвітлено у працях таких науковців: Варіс І., Кравчук О.,

Коновалова В. [1], Даниленко О. [2], Дем'яненко А., Іванісов О. [3], Любомудрова Н., Ямщиков І. [4], Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. [5], Пучкова С. І. [6], Тринчук О. [7], Шаульська Л., Кримова М. [9].

Визначення переліку оптимальних для застосування на конкретних підприємствах HR-метрик має практичний характер. Ключові HR-метрики висвітлюються на відомих платформах для HR-фахівців та сайтах розробників відповідного програмного забезпечення. Попри значну кількість інформації з досліджуваного питання вона потребує систематизації та наукового аналізу задля ефективного використання HR-метрик в аналітичній діяльності суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є уточнення методичного забезпечення використання HR-метрик в системі аналітичного забезпечення HR-процесів.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі завдання:

- висвітлити сутність аналітичного забезпечення HR-процесів;
- обґрунтувати роль HR-метрик у системі аналітичного забезпечення HR-процесів;
- розглянути сутність та уточнити визначення поняття «HR-метрики»;
- проаналізувати існуючі підходи до класифікації HR-метрик;
- розробити багатокритеріальну класифікацію HR-метрик;
- визначити підходи до формування ключових HR-метрик;

Виклад основного матеріалу. Класичний підхід до розуміння аналітичного забезпечення управління персоналом [8] полягає у визначенні підходів, етапів аналізу та аналітичних показників. У сучасних HR-практиках пріоритет переходить від управління персоналом до розвитку людського капіталу. Розвиток людського капіталу та ефективність роботи HR-служб у цьому напрямі оцінюється через систему ретельно відібраних HR-метрик.

Аналітичні показники оцінки ефективності управління персоналом призначені для визначення результативності функціонування підприємства, зокрема використання людських ресурсів. HR-метрики мають спрямованість

на оцінку ефективності роботи HR-служб, тобто вони є різновидом аналітичних показників, що мають конкретну сферу застосування. На відміну від аналітичних показників, HR-метрики використовуються, як інформаційний ресурс, необхідний для оптимізації HR-процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємств.

Як на нашу думку, аналітичне забезпечення HR-процесів має розглядатися як система збору, аналізу, опрацювання та використання інформації для прийняття управлінських рішень у HR-сфері. Збір інформації повинен задовольняти потреби в інформації, необхідній для відслідковування динаміки HR-метрик. Систематичний розрахунок HR-метрик дозволяє аналізувати тенденції в роботі HR-служб, здійснювати пошук напрямів підвищення ефективності їх функціонування. HR-метрики легко використовувати в процесі візуалізації аналітичних даних. Серед сучасних інструментів візуалізації дашборди, графіки та інфографіка.

Оскільки HR-метрики є важливим елементом аналітичного забезпечення HR-процесів, доцільним є уточнення їх сутності та класифікації. Тринчук О. під HR-метриками розуміє систему показників результативності персоналу в розрізі організаційної структури компанії, що підлягає періодичній оцінці й вимірюванню та використовується при розробці HR-стратегії [7]. Визначення має дещо обмежений характер, оскільки автор пов'язує HR-метрики з розробкою HR-стратегії, а не із загальною оцінкою ефективності функціонування служби управління персоналом.

Як на думку авторів, HR-метрики – це кількісні показники оцінки ефективності HR-процесів, призначені для відстеження результативності роботи HR-служби в цілях прийняття обґрунтованих рішень в HR-сфері.

На відміну від KPI, HR-метрики є ключовими показниками ефективності, але стосовно роботи HR-фахівців. У той час як KPI використовуються для оцінювання ефективності роботи керівного складу та фахівців різних структурних підрозділів підприємства.

Варіс І., Кравчук О. та Коновалова В. [1, с. 171-172] розглядають HR-метрики оцінювання ефективності бізнес-процесів менеджменту персоналу у контексті бізнес-процесів, напрямів оцінювання ефективності, цілей оцінювання і прикладів показників. У праці [1] автори виділяють показники для оцінки таких бізнес-процесів, як: HR-планування, залучення персоналу, адаптація персоналу, HR-адміністрування, менеджмент продуктивності, навчання та розвиток персоналу, HR-аналітика, мотиваційний менеджмент, організація праці, менеджмент процесів руху персоналу, управління соціальним розвитком, управління корпоративною культурою, управління службою персоналу. Наводячи приклади показників, автори [1] фактично ототожнюють аналітичні показники з HR-метриками.

Даниленко О. [2] виділяє якісні і кількісні HR-метрики. Кількісні HR-метрики у праці [2] не пов'язані з оцінюванням ефективності, оскільки стосуються таких ознак, як: стать, вік, рівень освіти, сімейний стан, стаж роботи, функціональна категорія, мотивація, рух та стабільність персоналу; скарги персоналу. Якісні ж метрики за джерелом [2] включають: метрики оцінки соціально-психологічного клімату колективу та HR-метрики задоволеності персоналу роботою, лояльності працівників до підприємства; залученості персоналу. Даниленко О. [2] надає не універсальну, а специфічну класифікацію HR-метрик для оцінки соціально-психологічного клімату колективу.

Доцільним є групування HR-метрик авторами Дем'яненко А. та Іванісовим О. [3] за видами HR-процесів. Автори [3, с. 84-85] виділяють HR-метрики для оцінки: підбору і розміщення персоналу; адаптації персоналу; оцінки й атестації; професійного навчання персоналу, формування кадрового резерву; мотивування та стимулювання. Процесний підхід до розробки ключових HR-метрик є найбільш ефективним, оскільки, як на нашу думку, дозволяє охопити різні функції служби управління персоналом.

Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. [5, с. 139] також групують HR-метрики за групами бізнес-процесів. Автори [5] їх ділять на дві

групи: 1) оцінювання роботи HR-служб (рекрутинг та адаптація; навчання та розвиток; залученість та стабільність; мотивація; ефективність HR); 2) оцінювання персоналу (склад персоналу; структура персоналу; ефективність праці персоналу). Як на думку авторів, HR-метрики можуть стосуватися виключно оцінювання роботи HR-служби, що і відрізнятиме їх від аналітичних показників.

Шевченко А. [10, с. 513-514] розглядає класифікацію HR-метрик, розроблену компанією Ernst&Young. Класифікація складена за напрямками бізнес- та HR-процесів, серед яких: організаційна ефективність, пільги та винагородження, ефективність рекрутингу та введення в посаду, навчання та розвиток персоналу, ефективність утримання працівників, ефективність інформаційної системи, ефективність HR-функцій.

Аналіз джерел [1 – 3; 5; 10] свідчить про доцільність розгляду HR-метрик за HR-процесами. Спільним для джерел [1 – 3; 5; 10] є групування HR-метрик у контексті таких HR-процесів, як: залучення (підбір персоналу; адаптація персоналу; навчання і розвиток персоналу; мотивування й стимулювання персоналу; ефективність HR-функцій). Це є підґрунтям для розробки класифікації з виділенням HR-метрик у контексті зазначених груп HR-процесів та інших важливих для оцінки ефективності роботи HR-служби процесів.

При формуванні переліку ключових HR-метрик, як на нашу думку, доцільним є врахування досвіду компанії HURMA [11], яка виділяє 20 ключових HR-метрик, що подані у табл. 1.

Такий перелік метрик має виражену практичну спрямованість. Як на нашу думку, наявність рекомендацій та формул для розрахунку метрик робить доцільним та ефективним їхнє практичне застосування. Уваги заслуговує група HR-метрик для оцінки рекрутингу, оскільки вичерпно характеризує процеси підбору та наймання персоналу.

Таблиця 1. Перелік ключових HR-метрик компанії HURMA

Група HR-метрик	Перелік HR-метрик
Оцінка процесів рекрутингу	Середній термін закриття вакансій вартість закриття 1 вакансії; ефективність рекрутингу; кількість закритих вакансій на 1 рекрутера; частка працівників, звільнених протягом 3-х місяців після найму
Статистика по співробітниках	Дохід на одного співробітника; виручка на FTE (в еквіваленті повної зайнятості); прибуток на одного співробітника; вартість праці на одного працівника; прибуток на FTE; витрати на навчання 1 працівника; утримання ключових працівників; вимушена плинність; добровільна плинність; плинність кадрів; кадрові витрати на 1 штатну одиницю; кадровий резерв
Оцінка задоволеності співробітників	Показники залученості персоналу; лояльність персоналу; задоволеність роботою HR-відділу

Джерело: сформовано на основі [11].

За своєю сутністю HR-метрики є показниками-індикаторами оцінювання ефективності HR-процесів, а саме ефективності їх здійснення службою управління персоналом. HR-метрики дозволяють оцінити ефективність взаємодії персоналу у процесі виконання своїх функцій. Постійно здійснюваний аналіз HR-метрик дозволяє обґрунтовувати динаміку та ключові тенденції розвитку HR-сфери.

За результатами аналізу літературних джерел запропоновано авторську класифікацію HR-метрик, що на відміну від існуючих, є багатокритеріальною (табл. 2).

Універсальними й такими, що можуть бути застосовані у будь-яких сферах діяльності підприємства, є метрики, що виокремлюються за такими ознаками класифікації, як: спосіб виміру, ступінь охоплення персоналу, ступінь суб'єктивності, спрямованість на перспективу.

Ознака класифікації за змістом HR-процесів має специфічний характер, тобто застосовується виключно для систематизації метрик в HR-сфері, оскільки враховує особливості управління персоналом та роботи HR-служби.

Таблиця 2. Багатокритеріальна класифікація HR-метрик

Ознака класифікації	Групи HR-метрик
Спосіб виміру	кількісні
	якісні
Ступінь охоплення персоналу	для оцінки індивідуальної роботи
	для оцінки колективної роботи
Ступінь суб'єктивності	об'єктивні
	суб'єктивні
Часова ознака	стратегічні
	поточні
Види HR-процесів	HR-метрики якості рекрутменту
	HR-метрики якості адаптації
	HR-метрики якості навчання та розвитку персоналу
	мотиваційні HR-метрики
	кар'єрні HR-метрики
	корпоративні HR-метрики
	HR-метрики кадрової безпеки
	HR-метрики загальної ефективності HR-процесів

Джерело: розроблено автором.

За способом виміру кількісні HR-метрики призначені для оцінки забезпеченості підприємства персоналом, повноти використання робочого часу. Якісні ж метрики дозволяють оцінювати ефективність виконання HR-процесів, тобто здебільшого за способом розрахунку ці метрики становлять собою відносні показники. За ступенем охоплення персоналу авторами запропоновано виділяти HR-метрики для оцінки індивідуальної і колективної роботи. Індивідуальна робота оцінюється стосовно окремих HR-фахівців, а колективна робота – як робота в цілому HR-відділу. За ступенем суб'єктивності об'єктивні метрики ґрунтуються на кількісних оцінках, а суб'єктивні здебільшого на експертних. За часовою ознакою існують стратегічні (спрямовані на оцінку перспективності HR-процесів) й поточні HR-метрики (спрямовані на оцінювання виконання поточних завдань).

HR-метрики залежно від виду HR-процесів подано у табл. 3.

**Таблиця 3. Систематизований перелік HR-метрик за видами
HR-процесів**

Назви HR-метрик	Порядок розрахунку HR-метрик
1	2
HR-метрики якості рекрутменту	
Тривалість закриття вакансії	Відношення робочого часу на закриття всіх вакансій до кількості закритих вакансій за аналізований період часу
Вартість закриття однієї вакансії	Відношення загальної суми витрат на рекрутмент персоналу до кількості закритих вакансій за певний період
Конкурс на одну вакантну посаду	Відношення кількості отриманих резюме до загальної кількості вакансій за аналізований період часу
Середня кількість закритих одним рекрутером вакансій	Відношення загальної кількості закритих вакансій за аналізований період до кількості рекрутерів
Коефіцієнт укомплектованості персоналу	Відношення фактичної облікової чисельності персоналу до планової чисельності
HR-метрики якості адаптації	
Витрати на адаптацію одного новачка	Відношення загальної суми витрат на адаптацію до кількості новачків за аналізований період часу
Ефективність HR-процесів адаптації	Відношення кількості новачків, що успішно пройшли адаптацію до загальної кількості новачків
Коефіцієнт плинності новачків	Відношення кількості новачків, що звільнилися протягом 6 місяців до середньооблікової чисельності новачків
Показник інтенсивності адаптації	Відношення кількості новачків охоплених системою адаптації (наставництво, коучинг, тренінги) до загальної кількості новачків
Середня тривалість адаптації новачка	Відношення часу на адаптацію усіх новачків до кількості новачків за аналізований період часу
Метрики якості навчання та розвитку персоналу	
Середні витрати на навчання одного працівника	Відношення загальної суми витрат на навчання до середньооблікової чисельності персоналу
Середні витрати на підвищення кваліфікації одного працівника	Відношення загальної суми витрат на підвищення кваліфікації до середньооблікової чисельності персоналу
Середня кількість тренінгових програм на 1 працівника	Відношення загальної кількості тренінгових програм до середньооблікової чисельності персоналу
Питома вага персоналу, що підвищив кваліфікацію протягом року	Відношення кількості персоналу, який підвищив кваліфікацію протягом року до середньооблікової чисельності персоналу
Питома вага витрат на навчання та розвиток персоналу у загальному бюджеті на персонал	Відношення суми витрат на навчання та розвиток персоналу до бюджету на персонал

1	2
Мотиваційні HR-метрики	
Питома вага персоналу, що отримував премії	Відношення кількості персоналу, що отримував премії до середньооблікової чисельності персоналу
Співвідношення змінної та постійної частини фонду оплати праці	Відношення суми змінної до суми постійної частини фонду оплати праці
Співвідношення мінімального та максимального розміру заробітної плати	Відношення мінімального до максимального розміру заробітної плати на підприємстві
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої зарплати	Відношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання середньої за період заробітної плати
Співвідношення середньої зарплати на підприємстві з середньогалузевою	Відношення середньої за аналізований період заробітної плати до середньогалузевої заробітної плати
Кар'єрні HR-метрики	
Коефіцієнт сталості кадрового складу	Відношення кількості персоналу, який працює 5 років і більше, до середньооблікової чисельності персоналу
Рівень задоволеності персоналу роботою на підприємстві	Відношення кількості персоналу, задоволеного роботою на підприємстві, до середньооблікової чисельності персоналу
Рівень задоволеності персоналу рівнем заробітної плати	Відношення кількості персоналу, задоволеного рівнем зарплати, до середньооблікової чисельності персоналу
Рівень задоволеності розвитком кар'єри	Відношення кількості персоналу, задоволеного власною кар'єрою, до середньооблікової чисельності персоналу
Середній термін перебування працівника на посаді	Відношення стажу роботи працівника до кількості займаних ним посад (індивідуальна метрика)
Корпоративні HR-метрики	
Рівень задоволеності соціальною інфраструктурою	Відношення кількості персоналу, задоволеного соціальною інфраструктурою до середньооблікової кількості персоналу
Чистий прибуток на одного працівника	Відношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності персоналу
Рівень травматизму	Відношення кількості персоналу, який отримав травми на виробництві до середньооблікової чисельності персоналу
Рівень задоволеності персоналу корпоративною культурою	Відношення кількості персоналу, задоволеного корпоративною культурою, до середньооблікової чисельності персоналу
Витрати на забезпечення належних умов праці в розрахунку на 1 працівника	Відношення суми витрат на дотримання належних умов праці до середньооблікової чисельності персоналу

1	2
HR-метрики кадрової безпеки	
Кількість скарг у розрахунку на одного працівника	Відношення кількості скарг від персоналу до середньооблікової чисельності персоналу
Кількість витоків інформації у розрахунку на 1 працівника	Відношення кількості витоків інформації до середньооблікової чисельності персоналу
Кількість конфліктів у розрахунку на 1 працівника	Відношення кількості конфліктів до середньооблікової чисельності персоналу
Рівень лояльності персоналу до підприємства	Відношення кількості персоналу, задоволеного морально-психологічним кліматом в колективі, до середньооблікової чисельності персоналу
Середня за період кількість протиправних дій персоналу у розрахунку на 1 працівника	Відношення кількості зафіксованих протиправних дій до середньооблікової чисельності персоналу
HR-метрики загальної ефективності HR-процесів	
HR-бюджет на одного працівника	Відношення HR-бюджету до середньооблікової чисельності персоналу
Кількість працівників на одного HR-фахівця	Відношення середньооблікової чисельності персоналу до кількості HR-фахівців
Коефіцієнт плинності персоналу	Відношення кількості персоналу, звільненого за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу
Чистий прибуток на 1 грн витрат на оплату праці	Відношення чистого прибутку до фонду оплати праці за аналізований період
Середньогодинна продуктивність праці одного працівника	Відношення обсягу випущеної продукції до кількості відпрацьованих людино-годин за аналізований період часу

Джерело: розроблено автором.

Набір HR-метрик не є статичним. Зі зміною пріоритетів, цілей та завдань HR-служби набір HR-метрик може змінюватися шляхом оперативного перегляду і доповнення більш актуальними метриками. Важливим є формування метрик, доступних для оперативного розрахунку і таких, що відображають особливості управління персоналом та протікання HR-процесів на підприємстві. Вибір конкретного переліку метрик має бути обґрунтованим і відповідати потребам підприємства. У зв'язку з цим актуальною буде розробка науково-методичного підходу щодо формування переліку ключових HR-метрик. Підхід ґрунтується на визначенні етапів

формування переліку HR-метрик, мети аналізу системи управління персоналом, переліку оцінюваних HR-процесів і набору можливих та ключових HR-метрик. У практиці українських суб'єктів господарювання використовується значна кількість метрик. Проте, для конкретного підприємства доцільним є вибір невеликої кількості ключових та інформативних показників, які відповідають цілям і пріоритетам в управлінні HR-процесами. На практиці часто виникають помилки у визначенні ключових HR-метрик. Для уникнення помилок доцільною є розробка науково-практичного підходу щодо формування переліку ключових HR-метрик (рис. 1).



Рис. 1. Етапи формування переліку ключових HR-метрик

Джерело: розроблено автором.

Метою формування HR-метрик є удосконалення аналітичного забезпечення HR-процесів та підвищення ефективності використання людських ресурсів. Обґрунтування ролі HR-метрик у системі аналітичного забезпечення HR-процесів та визначення переліку HR-процесів має індивідуальний характер для конкретного суб'єкта господарювання, оскільки залежить від особливостей управління персоналом на підприємстві.

Для того, щоб визначити серед значної кількості існуючих метрик ключові для конкретного підприємства, як на нашу думку, доцільною є постановка вимог до HR-метрик. Серед яких доцільно виділяти:

- обґрунтованість, тобто відповідність потребам підприємства, його корпоративній культурі і специфіці його діяльності;

- відповідність цілям підприємства, тобто взаємопов'язаність метрик з місією та стратегічними цілями підприємства;

- зрозумілість і простота розрахунку. HR-метрики повинні бути зрозумілими для усіх стейкхолдерів і простими в розрахунку, що сприятиме правильній інтерпретації результатів налізу;

- вимірність, тобто можливість вимірювання метрик та наявність усієї необхідної для цього інформації та звітно-статистичних даних. За можливості розрахунки мають бути формалізованими та здійснюватися із застосуванням спеціального програмного забезпечення;

- гнучкість та адаптивність, тобто перелік HR-метрик повинен бути таким, що може бути швидко змінений відповідно до зміни умов функціонування підприємства;

- комплексність, тобто охоплення усіх ключових HR-процесів під час формування переліку метрик, що дозволить системно оцінювати діяльність служби управління персоналом;

- оптимальність, тобто визначення необхідної кількості метрик, щоб уникнути надмірності у їх застосуванні та перевантаження аналітичного забезпечення. Кількість метрик має бути оптимальною, а метрики легко інтегрованими в HRM-системи.

Апробація (практичне використання) переліку ключових HR-метрик є підґрунтям для перегляду та уточнення переліку ключових метрик у відповідності до цілей підприємства та змін середовища його функціонування. Постійна оптимізація переліку метрик сприяє підвищенню результативності аналітичних процедур, на відміну від негативного впливу помилок, які допускаються при формуванні переліку ключових HR-метрик.

Типовими помилками при формуванні переліку ключових HR-метрик є: охоплення великої кількості метрик, що не відображають специфіку управління персоналом на підприємстві; концентрація уваги виключно на стратегічних метриках, без урахування поточних цілей підприємства; відсутність взаємозв'язку HR-метрик з HR-процесами; вибір метрик, для розрахунку яких відсутня достовірна інформаційна база або відсутня можливість їх чіткого вимірювання; невідповідність метрик вимогам та реаліям сучасних HR-практик; вибір дуже великої кількості HR-метрик, що робить неможливими акценти на важливих метриках; неврахування цілей підприємства та етапу розвитку його бізнес-процесів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, науковими результатами даного дослідження є: 1) уточнення сутності поняття “HR-метрики” за рахунок його виокремлення з-поміж інших суміжних понять; 2) удосконалення класифікації HR-метрик за рахунок забезпечення її багатокритеріальності та систематизації HR-метрик за видами HR-процесів, що підвищує практичну значимість класифікації; 3) уточнення науково-практичного підходу до формування переліку ключових HR-метрик за рахунок визначення етапів та вимог до формування переліку HR-метрик. Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає у розробці універсального аналітичного забезпечення HR-процесів, призначеного для застосування на українських підприємствах різних галузей виробництва і послуг.

Література

1. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03 (дата звернення 21.01.2025).
2. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_8_2023 (дата звернення 21.01.2025).
3. Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служб. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 81 – 88. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88> (дата звернення 21.01.2025).
4. Любомудрова Н. П., Ямщиков І. І. HR метрики як основа ефективного управління персоналом: огляд платформ і методів аналізу. *Академічні візії*. 2024. Випуск 38. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1573/1466> (дата звернення 21.01.2025).
5. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 134 – 144. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03 (дата звернення 21.01.2025).
6. Пучкова С. І. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/668> (дата звернення 21.01.2025).
7. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*; за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. 2018. № 3 (67). С. 199 –207.
8. Циганова О., Мурашко І. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. *Цифрова економіка та економічна*

безпека. 2024. № (2 (11)). С. 228-231. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-36> (дата звернення 21.01.2025).

9. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1(41). С. 20-28.

10. Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/2903/Shevchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 21.01.2025).

11. 20 базових HR-метрик, які допоможуть виміряти ефективність роботи компанії. Сайт компанії HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/20-bazovih-hr-metrik-yaki-dopomozhut-vimiryati-efektivnist-roboti-kompanii/> (дата звернення 21.01.2025).

References:

1. Varis, I. Kravchuk, O. and Konovalova, V. (2023), "Evaluation of the effectiveness of HR business processes", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, [Online], vol. 3 (82). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.

2. Danylenko, O. A. (2023), "HR metrics as a tool of HR analytics for the socio-psychological climate of an enterprise team", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 8, available at: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_8_2023 (Accessed 21 January 2025).

3. Dem'ianenko, A. A. and Ivanisov, O. V. (2022), "Methodological support for evaluating the effectiveness of HR departments' performance", *Biznes Inform*, [Online], vol. 2, pp. 81–88. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-81-88>.

4. Liubomudrova, N. P. and Yamschikov, I. I. (2024), "HR metrics as the foundation of effective personnel management: An overview of platforms and analysis methods", *Akademichni vizii*, [Online], no. 38, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1573/1466> (Accessed 21 January 2025).

5. Ostapchuk, T. Biriuchenko, S. Orlova, K. and Sotnyk, A. (2023), “Methodology for evaluation in HR management”, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, [Online], vol. 3 (82), pp. 134–144. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.
6. Puchkova, S. I. (2022), “HR analytics as a modern approach to making HR decisions in business”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/668> (Accessed 21 January 2025).
7. Trynchuk, O. B. (2018), “Research of analytical indicators in the practice of HR departments”, *Visnyk sotsial'noekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats'*, [Online], vol. 3 (67), pp. 199–207.
8. Tsyhanova, O., and Murashko, I. (2024), “Analytical support for managing the labor resources of an enterprise”, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, [Online], vol. 2 (11), pp. 228–231. <https://doi.org/10.32782/dees.11-36>.
9. Shaul's'ka, L.V. and Krymova, M.O. (2020), “HR analytics as a tool for business management in the new economy”, *Zbirnyk naukovykh prats' TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, [Online], vol. 1(41), pp. 20–28.
10. Shevchenko, A. S. (2010), “HR metrics as an indicator of the effectiveness of personnel management: Features of application in modern conditions”, [Online], available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/2903/Shevchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 21 January 2025).
11. HURMA Company Website (2024), “20 Basic HR Metrics to Help Measure Company Performance”, available at: <https://hurma.work/blog/20-bazovih-hr-metrik-yaki-dopomozhut-vimiryati-efektivnist-roboti-kompanii/> (Accessed 21 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025 р.