

gement as Efficiency Marker of Modern Enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, no. 6 (2017): 129-132.

Vdovichena, O. V. "Upravlinnia portfelem brendu v suchasnykh rynkovykh umovakh" [Brand Portfolio Management in Modern Marketing Conditions]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*, no. 5 (2017): 23-28.

Vereteno, A. A., and Studenikhina, V. V. "Mesto kompleksa marketinga v formirovannii brenda" [The Place of the Marketing Complex in the Formation of the Brand]. *Nauchnyye issledovaniya*, no. 1 (2017): 31-35.

УДК 658.5  
JEL: M11; M12; M21; M51; M59

## ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2021 ГАВРИШ О. А., ГАВРИШ Ю. О.

УДК 658.5  
JEL: M11; M12; M21; M51; M59

### Гавриш О. А., Гавриш Ю. О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства

У статті досліджено сутність мотивації персоналу, проаналізовано думки вчених стосовно цього питання. Визначено, що серед науковців немає єдиної думки щодо трактування терміна «мотивація персоналу». На основі існуючих досліджень запропоновано авторське трактування мотивації. Проаналізовано тенденції розвитку заробітної плати на українських підприємствах та зроблено висновки на основі цих досліджень. Одним із найголовніших факторів успішного функціонування підприємства вважають мотивацію персоналу, яка є головним чинником успішної конкурентоспроможності. Процес мотивації багато в чому визначається потребами, які його ініціюють. Якщо потреби окремих людей збігаються з потребами підприємства, працівники будуть інвестувати свої зусилля задля власного задоволення, що збільшить продуктивність праці, зменшить витрати та забезпечить високу якість продукції, що в сукупності збільшить прибуток і забезпечить конкурентну позицію компанії на ринку. Наголошено, що при формуванні мотивації персоналу необхідно виконувати такі умови: вивчення динаміки рівня заробітної плати; має бути прямиий зв'язок між рівнем заробітної плати та кількістю й якістю результатів праці; наявність структури особистого доходу; матеріальна підтримка наявного грошового доходу тощо. Негативна мотивація є більш ефективною, якщо вона застосовується відразу після небажаних дій працівника. Чим пізніше застосовуються санкції, тим менше вони впливають на поведінку працівника. Завдяки вмілому використанню негативної мотивації (її справедливий характер і дозування інтенсивності стимулу, конкретна ситуація) можна досягти зміни в поведінці працівників на краще. Розроблено методи вдосконалення системи мотивації, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Мотивація персоналу на сьогодні є одним із найважливіших фактором успішного функціонування підприємства, тому керівництво дуже зацікавлене в успішній побудові системи, яка буде задовольняти потреби співробітників.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, мотивація, ринок, персонал, співробітники.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-247-252>

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Гавриш Олег Анатолійович** – доктор технічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** o.gavrysh@kpi.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1961-3267>

**Гавриш Юлія Олегівна** – доктор філософії, старший викладач кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** y.gavrysh@kpi.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3639-9001>

UDC 658.5  
JEL: M11; M12; M21; M51; M59

### Gavrysh O. A., Gavrysh I. O. Influence of an Effective Motivation System on Increasing the Competitiveness of Enterprise

The article examines the essence of staff motivation, analyzes the opinions of scholars on this issue. It is determined that among scholars there is no consensus on the interpretation of the term of «staff motivation». On the basis of extant researches the authors' own interpretation of motivation is proposed. The trends of wage development at Ukrainian enterprises are analyzed and conclusions are drawn based thereupon. One of the most important factors in the successful functioning of enterprise is the motivation of staff, which is the main factor of successful competitiveness. The process of motivation is largely determined by the needs that initiate it. If the needs of individuals coincide with the needs of the enterprise, employees will invest their efforts for their own satisfaction, which will increase productivity, reduce costs and ensure high quality of products, which altogether will increase profits and ensure the competitive position of the company in the market. It is emphasized that in the formation of motivation of staff it is necessary to fulfill the following conditions: study the dynamics of wage level; there should be a direct relation between the level of wages and the number and quality of labor results; the presence of a structure of personal income; material support of available money income, etc. Negative motivation is more effective if it is applied immediately after undesirable actions of the employee. The later the sanctions are applied, the less they affect the behavior of the employee. Due to the skillful use of negative motivation (its fair character and the dosage of the intensity of stimulus, a specific situation), it is possible to achieve a change in the behavior of employees for the better. Methods of improvement of the motivation system, which is aimed at increasing the competitiveness of the enterprise, have been developed. Staff motivation today is one of the most important factors in the successful functioning of enterprise, so management be very interested in the successful construction of a system that will meet the needs of employees.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, motivation, market, staff, employees.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Gavrysh Oleg A.** – D. Sc. (Engineering), Professor, Professor of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: o.gavrysh@kpi.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1961-3267>

**Gavrysh Iuliia O.** – PhD, Senior Lecturer of the Department of Industrial Marketing, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: y.gavrysh@kpi.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3639-9001>

**М**отивація персоналу є важливим напрямком функціонування підприємства. Слід відзначити, що кадровий потенціал відіграє важливу роль у конкурентоспроможності підприємства, адже постійно на ринку з'являються нові підприємства, які займають частку ринку. Стабільність бізнесу, надійність позиції компанії на ринку, фінансування та виробництво перш за все забезпечується людьми. У бізнесі повинні бути співробітники, які можуть творчо підійти до досягнення найкращих результатів, шукати інновації, розвивати співпрацю з іншими. Це пов'язано з тим, що першоосновою діяльності та поведінки кожного працівника є певні мотиви: внутрішні цінності, прагнення, які дають можливість пояснити свою поведінку та можливість впливу на неї.

Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, є одним із основних понять, що обґрунтовують рушійні сили поведінки людини. Тому нині гостро постало питання про необхідність більш глибокого вивчення мотиваційної сфери працівників, хоча мотивація сама по собі не забезпечує повного успіху, але досягти чого-небудь без неї неможливо.

Поведінка людей стає вмотивованою тільки тоді, коли відбувається взаємодія низки факторів. Мотивувати працівника – значить «доторкнутися» до його внутрішньої допитливості, надати шанс реалізувати її у процесі виконання того чи іншого зобов'язання. Отже, мотивація праці – це система факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності для досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства загалом. Стимулювання – це інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через різні стимули, здатні задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини, актуалізуючи та посилюючи ці мотиви, але не змінюючи структуру мотивації. Тому аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, рівнем освіти, психічним і матеріальним станом тощо.

Серед науковців немає єдиної думки щодо трактування терміна «мотивація», але її впливу на конкурентоспроможність приділено дуже багато уваги різними авторами, а саме: О. В. Довгаль, В. В. Джеджула, Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька, А. О. Климчук, А. М. Михайлов та ін. Отже, зазначена проблематика потребує подальших досліджень.

**С**учасні умови функціонування підприємства підштовхують його шукати нові напрямки підвищення конкурентоспроможності. Постійні зміни в ринкових відносинах змінюють їх ринок і підвищують попит на трудові ресурси. Мотивація – це процес формування психічного стану людини, який визначає її поведінку, задає ставлення до дії, спрямовує її та активізує. Своєю чергою, мотивацією до роботи є готовність працівника задовольняти його потреби; у загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які визначають людину до праці та спрямовують її на досягнення конкретних цілей [1].

На думку вченого Гончарова Г. О., створення дійсно ефективного механізму стимулювання в системі управління персоналом підприємств вирішить важливу практичну проблему щодо нестачі кваліфікованих кадрів – з одного боку, а з іншого – значно підвищить мотивацію працівників тих підрозділів, які виконують свої обов'язки, персонал з необхідною кваліфікацією, з необхідним рівнем освіти та потенціалом [2].

Спіфанова І. Ю. вважає, що мотивація є одним із найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву компанії вдається впливати на працівників. Ефективна мотивація повинна включати мотиви та стимули. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до конкретних дій, внаслідок яких ця потреба може бути задоволена. У кожного свої мотиваційні уподобання, які визначаються їх соціальним статусом, добробутом, становищем та іншими факторами [3].

Климчук А. О. вважає, що «на рівні окремого підприємства як основний механізм мотивації та стимулювання персоналу передбачається встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства і результативності та продуктивності їх праці» [4].

На нашу думку, під мотивацією персоналу необхідно розуміти шляхи стимулювання працівників, які будуть відповідати ринковим умовам і будуть спроможні задовольнити їх потреби, відповідно конкурентоспроможність підприємства зросте.

Процес мотивації багато в чому визначається потребами, які його ініціюють. Якщо потреби окре-

мих людей збігаються з потребами підприємства, працівники будуть інвестувати свої зусилля задля власного задоволення, що збільшить продуктивність праці, зменшить витрати та забезпечить високу якість продукції, що в сукупності збільшить прибуток і забезпечить конкурентну позицію компанії на ринку.

Поза тим, потреби виявляються мотивами, які спонукають людину вжити заходів для задоволення потреб. Мотив, який є усвідомленою або спонукальною причиною, підставою для дії, – це суб'єктивне явище, основною метою якого є усвідомлення цілепокладених дій, які можуть спонукати людину діяти завдяки зовнішньому фактору, тобто стимулу, та його впливу на свідомість людини. Тому теми мотивації містять набір спонукань, відповідальності та прагнень до виконання покладених завдань.

Одним із найголовніших факторів успішного функціонування вважають мотивацію персоналу підприємства, остання є головним чинником успішної конкурентоспроможності, на базі чого будуються виробничі потужності.

Вітчизняні фахівці мотивацію вважають одним із найголовніших факторів вибору підприємства, тому що в умовах економічної нестабільності в країні

гідна оплата праці є основою задоволення потреб людини. Однак слід зазначити, що непрямі економічні та неекономічні мотивації також дуже важливі, оскільки вони забезпечують залучення працівників до компанії, збільшують задоволеність роботою, зменшують плинність працівників і, як наслідок, – додаткові витрати працівників.

Як видно з *табл. 1* і *рис. 1*, поступове підвищення заробітної в Україні було викликане економічною нестабільністю в країні та знеціненням державної грошової одиниці, але це стимулювало співробітників працювати ефективніше для задоволення своїх потреб.

Проаналізувавши індекси реальної заробітної плати з 2010 по 2021 рр. (*табл. 2, рис. 2*), необхідно зазначити, що найбільше падіння показників було зафіксоване у 2014 та 2015 рр. у зв'язку з агресією РФ проти України, що зумовило падіння економічних показників країни та відтік населення з неї.

Нині матеріальне стимулювання має ключове значення у формуванні мотивації працівників. Серед чинників основними складовими є не лише заробітна плата, а й здатність ефективно реалізовувати їх на ринку товарів та послуг. При формуванні матеріальної мотивації необхідно виконувати такі умови:

Таблиця 1

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у 2010–2021 рр.

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Заробітна плата, грн	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104	8865	10497	11969	11674

Джерело: складено за [5].

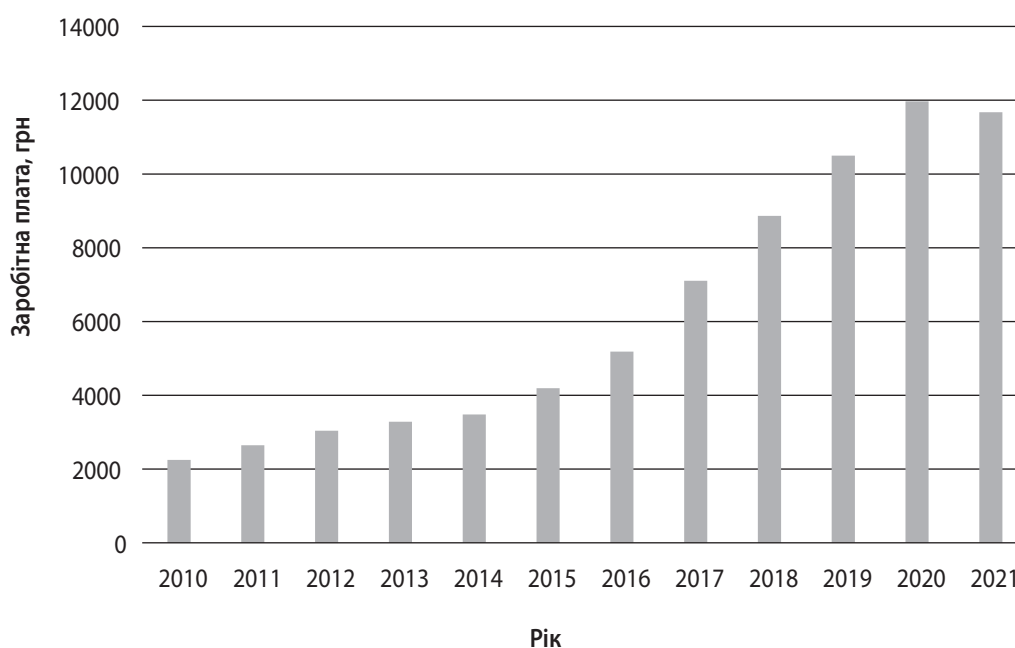


Рис. 1. Тенденція змін середньомісячної заробітної плати штатних працівників у 2010–2021 рр.

Джерело: складено за [5].

Зведена таблиця індексів реальної заробітної плати з 2010 по 2021 рр.

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Заробітна плата, грн	110,5	111,0	111,0	106,8	86,5	90,1	106,5	118,9	109,7	111,4	110,2	89,7

Джерело: складено за [6].

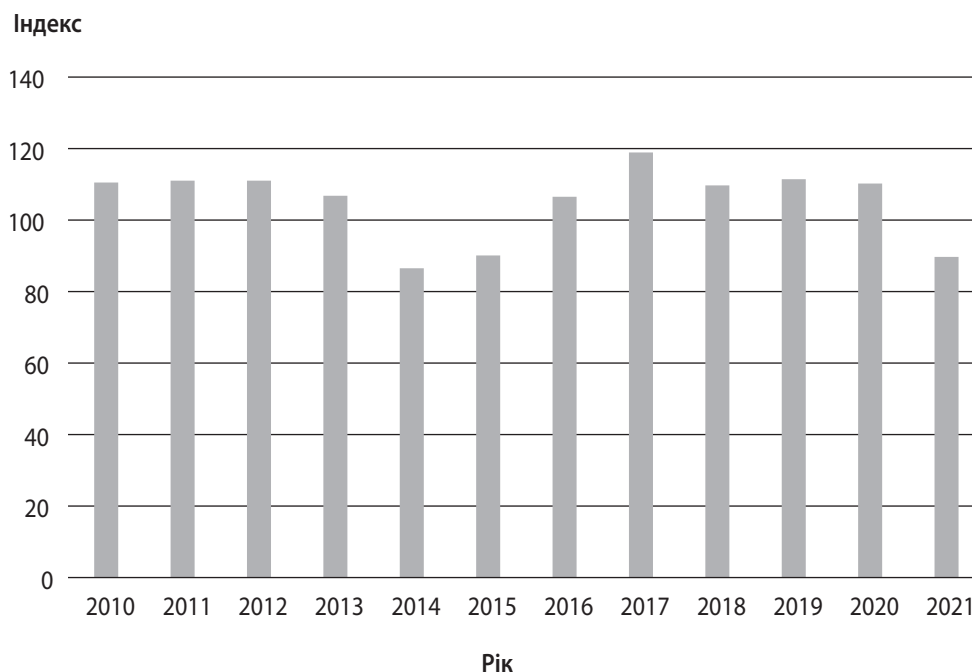


Рис. 2. Тенденція змін індексів реальної заробітної плати з 2010 по 2021 рр.

Джерело: складено за [6].

- ✦ наявність рівня заробітної плати та вивчення її динаміки;
- ✦ наявність прямого зв'язку між рівнем заробітної плати та кількістю й якістю результатів роботи;
- ✦ наявність структури особистого доходу;
- ✦ матеріальна підтримка наявних грошових доходів тощо.

Беручи до уваги, що важливими принципами організації оплати праці має бути внесок кожного працівника в підвищення ефективності виробництва, сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона [4].

Основою для створення систем є: житло, автомобіль; справедливий зарібок, наявність премій і надбавок, субсидій, комісій, навчання, розподілу прибутку; дипломи, почесні значки, почесні дошки; забезпечення додаткового соціального та медичного страхування, створення сприятливих умов для відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір найкращого варіанта між участю, спільним управлінням, контролем роботи, місцевим самоврядуванням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, загроза втрати роботи [4].

Слід зазначити, що добре структурована система мотивації дозволяє отримати максимум користі від кожного працівника. Це означає, що основною метою системи стимулювання є створення таких стимулів та умов праці, в яких працівники бажали працювати для досягнення своїх цілей, що підвищить ефективність роботи підприємства. А відсутність готовності працівників до роботи, тобто мотивації, найчастіше призводить до певних проблем, а саме: низька продуктивність та якість роботи, висока плинність кадрів, неможливість залучити необхідних фахівців.

Негативна мотивація спрямована на використання осуду, несхвалення, що призводить до покарання не тільки в матеріальному, але і в психологічному сенсі. Співробітник боїться покарання, намагається уникати невдач, які можуть призвести до негативних емоцій та до небажання працювати в організації, а також страху перед відповідальністю за певні рішення, що, своєю чергою, обмежує розвиток компанії [7].

Негативна мотивація є більш ефективною, якщо вона застосовується відразу після небажаних дій працівника. Чим пізніше застосовуються негативні санкції, тим менше вони впливають на поведінку працівника. Завдяки вмідому використанню негативної мотивації (її справедливий характер і дозування

інтенсивності стимулу, конкретна ситуація) можна досягти зміни в поведінці працівників на краще. Слід зазначити, що найменш ефективним методом мотивації працівників є повна відсутність реакції керівника на результати діяльності та результати роботи, оскільки в цьому випадку працівник поступово втрачає інтерес до роботи [7].

Існує ряд вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

1. *Об'єктивність*: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи.
2. *Передбачуваність*: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї роботи.
3. *Адекватність*: винагорода повинна відповідати внеску праці кожного працівника в результаті діяльності всього колективу, його досвіду та рівня кваліфікації.
4. *Своєчасність*: винагорода повинна відбуватися якомога швидше після досягнення результату (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі розрахунку подальшої винагороди).
5. *Важливість*: заробітна плата повинна мати значуще значення для працівника.
6. *Справедливість*: правила визначення винагороди повинні бути чіткими для кожного працівника організації та справедливими, зокрема з його точки зору [8].

Для успішного функціонування підприємства та підвищення конкурентоспроможності й удосконалення системи мотивації необхідно зробити таке:

- ✦ підприємства найчастіше використовують відрядні та відрядно-преміальні форми оплати праці, тому доцільно застосовувати преміальну систему для реалізації виробничого плану з урахуванням якості.
- ✦ підвищити рівня задоволеності працівників за рахунок отримання кращого відпочинку;
- ✦ збільшити потреби у спорідненості серед співробітників як за рахунок збільшення можливостей корпоративного спілкування, так і шляхом розробки методів колективної роботи та залучення працівників до процесу прийняття спільних рішень;
- ✦ збільшити попит працівників на зростання, розвиток і самовираження шляхом отримання більш вільного доступу до освіти, просування по службі, самореалізації завдяки високій продуктивності та участі у справах компанії;
- ✦ підвищити згуртованості команд;
- ✦ підвищити залученість співробітників до роботи, готовність до досягнення корпоративних цілей;
- ✦ розвивати людські ресурси.

При правильному поєднанні системи мотивації та кадрового потенціалу підприємство зможе значно підвищити свій рівень конкурентоспроможності та здійснити розвиток своїх потужностей для підвищення економічних показників.

## ВИСНОВКИ

Отже, як наголошено нами у статті, система мотивації відіграє важливу роль у конкурентоспроможності підприємства. Мотивація є важливим елементом управління персоналом і відіграє значну роль у продуктивності та досягненні результатів компанії. Нині в Україні спостерігається значна плінність кадрів, що свідчить про відсутність мотивації працівників залишатися на робочому місці. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому керівництву підприємства необхідно постійно вдосконалювати систему мотивації для працівників, що допоможе підприємству успішно функціонувати. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. Вип. 22 : Технічний прогрес та ефективність виробництва. С. 110–113. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik\\_NPI\\_2013\\_22\\_Matrosov\\_Moralne.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik_NPI_2013_22_Matrosov_Moralne.pdf)
2. Гончаров Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2–3. С. 128–129.
3. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
4. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2. С. 180–184.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
6. Ставки, індекси, тарифи // Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua>
7. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
8. Маринич І. А., Ільницька Я. Р. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.

## REFERENCES

- Honcharov, H. O. "Struktura motyvatsiinoho mekhanizmu trudovoi diialnosti" [The Structure of the Motivational Mechanism of Labor Activity]. *Rehionalni perspektyvy*, no. 2-3 (2000): 128-129.
- Klymchuk, A. O. "Suchasni pidkhody motyvatsii ta stymuliuвання personalu v efektyvnomu upravlinni

pidpriemstvom" [Modern Approaches of Personnel Motivation and Stimulation in Effective Enterprise Management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2018): 180-184.

Leshchenko, L. O. "Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva" [Motivation of Labor as a Factor of Production Profitability]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>

Marynych, I. A., and Ilnytska, Ya. R. "Motyvatsiia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pratsi pratsivnykiv" [Motivation as a Factor of Increase of Efficiency of Labour of Workers]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 15 (2011): 5-376.

Matrosov, O. D., and Mykhailiy, S. V. "Moralne ta materialne stymulivannia pratsi" [Moral and Material Stimulation of Work]. *Visnyk NTU «KhPI»*, is. 22 (2013): 110-113. [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik\\_HPI\\_2013\\_22\\_Matrosov\\_Moralne.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik_HPI_2013_22_Matrosov_Moralne.pdf)

Oftsiiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://ukrstat.gov.ua>

"Stavky, indeksy, taryfy" [Rates, Indices, Tariffs]. Minfin. <https://index.minfin.com.ua>

Yepifanova, I. Yu. *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia* [Management of Innovative Activity of Industrial Enterprises: Theoretical and Methodological Aspects of Financial Support]. Vinnytsia: VNTU, 2019.

УДК 005.95 / .96 : 331  
JEL: M54; M59; O33

## ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ В ДІАГНОСТИЦІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

©2021 ДАНИЛЕНКО О. А.

УДК 005.95 / .96 : 331  
JEL: M54; M59; O33

### Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом

У статті розмежовані та наведені авторські визначення понять «діагностика», «моніторинг», «аналіз», «оцінка» системи управління персоналом, «аудит персоналу (управління персоналом)», «HR-аналітика». На основі огляду вітчизняних і зарубіжних теоретико-практичних досліджень сучасного стану HR-аналітики поглиблено розуміння HR-аналітики; визначено можливості її реалізації при діагностиці системи управління персоналом; описано методичні підходи до даного процесу: сформульовано об'єкт, предмет, суб'єкт, напрями HR-аналітики на рівні організації, визначено стейкхолдери (зацікавлені сторони), інструменти та наведено приклади системи метрик/вимірників (критеріїв та показників), якими оперують в HR-аналітиці. Встановлено, що діагностика системи управління персоналом – поняття ширше, ніж HR-аналітика, яка є її основною складовою. В основі HR-аналітики лежить моніторинг та аналіз даних з формуванням відповідних оцінок у висновках/звітах. Складання альтернативних прогнозів, удосконалення HR-процесів та системи управління персоналом – це завершальні етапи діагностики системи управління персоналом. Запропонований підхід розмежування категоріального апарату інструментів у сфері оцінювання ефективності використання людських ресурсів та управління персоналом організації з чітко визначеними структурними елементами процесу діагностики управління персоналом допоможе теоретикам і практикам чіткіше виконувати роботу з аналізу та критичної оцінки HR-процесів з їх подальшим удосконаленням та альтернативним прогнозуванням.

**Ключові слова:** діагностика системи управління персоналом, HR-аналітика, аудит персоналу (управління персоналом, HR-аудит), аналіз, управлінський аналіз, аналіз трудових показників, моніторинг.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 28.

**Даниленко Олена Авксентіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [danylenko.o.a@gmail.com](mailto:danylenko.o.a@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1334-2240>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911651/olena-aa-danylenko/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36573271900>

UDC 005.95/.96 : 331  
JEL: M54; M59; O33

### Danylenko O. A. The Use of HR-Analytics in the Diagnosis of Staff Management System

The article delimitates and presents the author's own definitions of the concepts of «diagnosis», «monitoring», «analysis», «evaluation» of the staff management system, «staff audit (staff management)», «HR-analytics». Based on the review of domestic and foreign theoretical and practical studies of the current state of HR-analytics, the understanding of HR analytics is deepened; the possibilities of its implementation in the diagnosis of the staff management system are determined; methodical approaches to this process are described: the object, theme, subject, directions of HR-analytics at the organization level are formulated, stakeholders (interested parties), instruments and examples of the system of metrics/measures (criteria and indicators) operated in HR analytics are defined. It is determined that the diagnosis of the staff management system is a broader concept than HR analytics, which is its main component. HR analytics is based on monitoring and analysis of data with the formation of relevant estimates in conclusions/reports. Preparation of alternative forecasts, improvement of HR processes and staff management system are the final stages of diagnosis of the staff management system. The proposed approach of delimitation of the categorical apparatus of instruments in the sphere of assessment of the effectiveness of human resources use and staff management of an organization with clearly defined structural elements of the process of staff diagnosis will help theorists and practitioners to perform more clearly their work on the analysis and critical evaluation of HR processes with further improvement and alternative forecasting.