

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 67-76.

Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115): 67-76.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 005.32:004.67

JEL: M12, M15, O33, J24

EDN: TOQIBP

ВАК 5.2.6. Менеджмент

ВЛИЯНИЕ АНАЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Кристина Анатольевна Удовиченко

Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия,

kudovichenko_mv21@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8320-6790>

Аннотация. Проблема. Цифровая трансформация организаций требует пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом, основанных преимущественно на интуиции и экспертном опыте руководителей. Существующий разрыв между накопленными объёмами кадровых данных и неспособностью менеджеров трансформировать их в обоснованные управленческие решения приводит к снижению эффективности процессов управления человеческими ресурсами. Дополнительными барьерами выступают фрагментированность данных, низкий уровень цифровой зрелости компаний и недостаточная готовность руководителей к внедрению доказательного подхода в управлении. **Методология.** Исследование проведено в рамках интеграции теории управления человеческими ресурсами, концепции управления на основе данных и методологии аналитики персонала (people analytics). Применён комплексный подход, включающий системный, процессный и компетентностный анализ. Эмпирическую базу составили результаты вторичного анализа кейсов внедрения people analytics в российских и зарубежных компаниях, данные отраслевых отчётов, а также материалы полуструктурированных интервью с менеджерами по персоналу и руководителями подразделений. **Результаты исследования.** Выявлены ключевые направления использования аналитики: прогнозирование рисков текучести кадров, повышение эффективности подбора и обучения персонала, оптимизация затрат на труд, рост организационной результативности. Установлено, что наибольший эффект достигается при переходе к проактивному управлению, где аналитические модели дополняют, а не заменяют управленческую интуицию. Определены специфические барьеры внедрения: для российских компаний критическими являются кадровые и инфраструктурные ограничения, для зарубежных – этические и регуляторные вызовы, связанные с защитой персональных данных. **Практическое применение.** Результаты исследования могут быть использованы организациями при разработке систем аналитики персонала и формировании цифровых стратегий управления человеческими ресурсами. Предложенная классификация позволяет диагностировать уровень готовности компании к внедрению people analytics и разрабатывать адресные дорожные карты. Материалы применимы в программах подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов по управлению персоналом, ориентированных на развитие компетенций в области принятия решений на основе данных.

Ключевые слова: аналитика персонала, управленческие решения, цифровая трансформация, оптимизация кадровых процессов, организационная эффективность, управление человеческими ресурсами, цифровые технологии в менеджменте

Для цитирования: Удовиченко К. А. Влияние аналитики персонала на эффективность управленческих решений в условиях цифровой трансформации организаций // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 67-76. EDN: TOQIBP.



© Удовиченко К.А., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

THE IMPACT OF PEOPLE ANALYTICS ON THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DIGITAL TRANSFORMATION

Kristina A. Udovichenko

Donetsk branch of RANEPА, Donetsk, DPR, Russia,

kudovichenko_mvд21@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8320-6790>

Abstract. Problem. The digital transformation of organizations necessitates a re-evaluation of traditional human resource management approaches, which are predominantly based on managerial intuition and expert experience. The existing gap between accumulated Human resources (HR) data volumes and managers' inability to transform this data into informed management decisions leads to a decrease in the effectiveness of human resource management processes. Additional barriers include data fragmentation, low levels of corporate digital maturity, and insufficient readiness of managers to adopt an evidence-based approach to management. **Methodology.** The research was conducted within the framework of integrating human resource management theory, the concept of data-driven management, and the methodology of people analytics. A comprehensive approach was employed, including systemic, process, and competency analysis. The empirical basis comprised the results of a secondary analysis of people analytics implementation cases in Russian and international companies, data from industry reports, and materials from semi-structured interviews with HR managers and department heads. **Research Results.** Key areas of analytics application were identified: forecasting employee turnover risks, enhancing the effectiveness of recruitment and training, optimizing labor costs, and increasing organizational performance. It was established that the greatest effect is achieved by transitioning to proactive management, where analytical models complement, rather than replace, managerial intuition. Specific implementation barriers were identified: for Russian companies, critical limitations are human resources and infrastructure constraints, while for international companies, ethical and regulatory challenges related to personal data protection are paramount. **Practical application.** The research results can be used by organizations in developing people analytics systems and formulating digital HR management strategies. The proposed classification allows for assessing a company's level of readiness for people analytics implementation and developing targeted roadmaps. The materials are applicable in training and professional development programs for managers and HR specialists focused on developing competencies in data-driven decision-making.

Keywords: people analytics, management decisions, digital transformation, HR process optimization, organizational effectiveness, HR management, digital technologies in management

For citation: Udovichenko, K. A. (2026). The impact of people analytics on the effectiveness of management decisions in the context of organizational digital transformation. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 67–76. (In Russian). EDN: TOQIBP.

Введение

Современный этап развития менеджмента характеризуется беспрецедентным ростом объёма данных, доступных для принятия управленческих решений. Цифровая трансформация затронула все функциональные области бизнеса, и управление человеческими ресурсами не стало исключением. Внедрение корпоративных информационных систем, платформ для управления талантами, инструментов для оценки вовлечённости и производительности привело к накоплению значительных массивов данных о сотрудниках. Однако, несмотря на стремительное развитие технологий анализа данных и возрастающий интерес организаций к цифровым инструментам управления персоналом, внедрение аналитики персонала (people analytics) в корпоративную практику сопровождается рядом трудностей, которые затрагивают как методологическую, так и организационно-культурную составляющие менеджмента.



© Udovichenko, K.A., 2026

Ключевая проблема заключается в том, что компании, обладающие значительным объёмом данных о сотрудниках, зачастую не могут превратить эти данные в структурированные знания, позволяющие руководителям выстраивать более обоснованные управленческие стратегии. Это связано как с недостаточной зрелостью внутренних аналитических процессов, так и с ограниченным пониманием менеджерами того, каким образом аналитические модели могут быть интегрированы в принятие решений, традиционно основанное на экспертных оценках и интуитивном опыте [1-2]. Возникает парадокс «богатых данных, но бедной информацией»: количественные показатели существуют, но отсутствуют механизмы их качественной интерпретации и превращения в действенные инсайты.

Дополнительным фактором, осложняющим использование аналитики персонала, выступает фрагментированность кадровых данных, возникающая из-за применения различных программных систем, отсутствия единых стандартов сбора информации и высокой зависимости качества данных от дисциплины сотрудников, участвующих в их формировании. Данные часто хранятся в изолированных «силосах» (silos), принадлежащих разным департаментам (HR, IT, финансы, производство), что препятствует созданию целостной картины. Вследствие этого аналитические выводы оказываются неполными или неточными, что снижает доверие руководителей к аналитике персонала и ограничивает применение аналитических результатов при оценке персонала, планировании обучения, прогнозировании текучести или формировании кадрового резерва.

Существенную проблему представляет и то, что внедрение аналитики персонала изменяет саму логику управленческой деятельности. Менеджеры вынуждены адаптироваться к новой роли, в которой субъективная интерпретация событий уступает место доказательному подходу (evidence-based management). Подобная трансформация требует иного типа компетенций, включая способность взаимодействовать с дата-аналитиками, понимать базовые статистические модели и корректно интерпретировать результаты машинного обучения, избегая ошибок, связанных с корреляцией и причинно-следственными связями. Однако многие компании вводят аналитику персонала без предварительной подготовки руководителей, что приводит к отторжению технологии, формированию организационного сопротивления и, как следствие, снижению эффективности внедрения [3-5].

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления разрыва между технологическим потенциалом аналитики персонала и реальной управленческой практикой. Требуется не просто констатация факта использования данных, но и глубокое понимание механизмов, с помощью которых аналитика трансформируется в управленческое знание и влияет на качество решений.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в выявлении условий эффективного применения аналитики персонала в корпоративной практике, а также в определении того, каким образом использование данных о персонале влияет на качество управленческих решений, связанных с оценкой результативности, прогнозированием поведения сотрудников, оптимизацией кадровых процессов и повышением организационной эффективности. Для достижения этой цели необходимо не только изучить существующие примеры внедрения аналитики персонала и сопоставить их с реальными управленческими потребностями компаний, но и определить факторы, которые обеспечивают преобразование данных в управленческое знание, способное поддерживать стратегические и операционные решения.

Методы исследования

Для реализации поставленной цели применялся комплекс методов, позволяющий сочетать аналитический, сравнительный и эмпирический подходы к изучаемой проблеме. На теоретическом уровне использовались методы анализа и синтетического обобщения научных публикаций, посвящённых цифровой трансформации управления персоналом, статистическому моделированию поведения сотрудников и внедрению аналитики персонала в организационную практику. Это позволило сформировать концептуальную рамку исследования и выявить основные направления, в которых технологии анализа кадровых данных оказывают наиболее значимое влияние на менеджмент.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования показали, что успешность внедрения аналитики персонала определяется комплексом взаимосвязанных факторов, которые можно объединить в несколько групп. Технологические факторы, такие как наличие современных платформ, безусловно, важны, но организационные и поведенческие барьеры зачастую оказываются не менее, а иногда и более значимыми. Это подтверждает необходимость системного подхода к внедрению данного инструмента [6], учитывающего не только «железо» и «софт», но и «humanware» – человеческий фактор на всех уровнях.

Практически во всех исследуемых компаниях наблюдалась проблема фрагментированности кадровых данных, которая проявлялась в разрозненности источников информации, использовании устаревших систем и отсутствии единого подхода к структурированию данных. Компании, сумевшие создать централизованное хранилище данных о персонале и внедрить регламенты их ведения, демонстрировали более высокую эффективность аналитических моделей и большую готовность руководителей опираться на аналитику персонала при принятии решений [7-9].

Отмечено, что даже при внедрении продвинутых методов анализа (например, моделей машинного обучения для прогнозирования текучести или оценки риска профессионального выгорания) качество выводов напрямую зависело от полноты и точности исходных данных, что подтверждает актуальность проблемы стандартизации кадровой информации.

Компании, которые успешно интегрировали аналитику персонала в управленческий процесс, отмечали ряд положительных эффектов, включая:

повышение точности прогнозов по текучести персонала и сокращение расходов на подбор;

улучшение качества планирования корпоративного обучения за счёт выявления групп сотрудников с наиболее высоким потенциалом роста;

более точное определение факторов вовлечённости сотрудников и раннее выявление рисков эмоционального выгорания;

повышение обоснованности решений о продвижении сотрудников за счёт анализа реальных поведенческих и результативных индикаторов [10-12].

Руководители подразделений указывали, что аналитические модели становятся важным инструментом при распределении нагрузок, определении оптимального размера команды, мониторинге производительности и формировании компетентностных профилей.

Интервью с менеджерами высветили, что одним из главных барьеров внедрения аналитики персонала является низкая готовность руководителей менять устоявшиеся подходы к управлению. В тех компаниях, где существовала культура принятия решений на основе данных, внедрение аналитики персонала происходило гораздо быстрее, а результаты использования аналитики воспринимались как объективный ориентир, а не как альтернативное мнение, конкурирующее с интуицией.

Кроме того, было выявлено, что руководители, обладающие базовыми знаниями о статистике и принципах работы моделей машинного обучения, демонстрировали более высокое доверие к аналитическим выводам. Напротив, отсутствие таких компетенций провоцировало сопротивление и недоверие к аналитике персонала, даже если модели показывали высокую точность.

Исследование показало, что успешные компании придерживаются следующих практик:

создание межфункциональных команд, объединяющих человеческие ресурсы;

информационные технологии и аналитиков: объединение специалистов по управлению персоналом (HR), информационным технологиям (IT) и аналитиков данных (Data Scientists). HR-специалисты задают контекст и ставят правильные бизнес-вопросы, IT-специалисты обеспечивают доступ к данным и инфраструктуру, а аналитики строят модели;

выделение отдельного подразделения или роли лидера по аналитике персонала, ответственного за внедрение аналитических решений: назначение лидера (Head of People Analytics), ответственного за стратегию, внедрение аналитических решений и коммуникацию результатов с высшим руководством. Это подчёркивает стратегическую важность инициативы;

интеграция аналитики персонала в ключевые HR (Human Resources)-процессы, включая подбор, обучение, оценку, мотивацию и управление карьерными траекториями: аналитика не должна быть отдельным отчётом «для галочки». Она встраивается непосредственно в контур управления: при подборе (модели успеха кандидата), при обучении

(рекомендательные системы по курсам), при оценке (калибровка оценок на основе данных), при мотивации (анализ эффективности систем премирования), при управлении карьерными траекториями (выявление сотрудников с высоким потенциалом);

регулярная оценка эффективности аналитических моделей и корректировка методик в зависимости от изменения стратегических приоритетов компании: аналитические модели не являются статичными. Успешные компании постоянно мониторят их точность (например, сравнивая прогнозируемую текучесть с фактической) и корректируют методики в зависимости от изменения стратегических приоритетов или бизнес-условий [13-15].

Компании, игнорирующие эти элементы, сталкивались с тем, что аналитика персонала превращалась в разрозненный набор инструментов, не оказывающих существенного влияния на реальные управленческие решения.

Внедрение аналитики персонала в практику корпоративного управления представляет собой сложный, многоэтапный и междисциплинарный процесс, эффективность которого определяется не только доступностью технологий анализа данных, но и качеством организационных условий, обеспечивающих их применение. Основной вывод заключается в том, что аналитика персонала становится реальным инструментом повышения качества управленческих решений лишь тогда, когда компания располагает структурированными, стандартизованными и регулярно обновляемыми HR-данными, а также демонстрирует готовность перестраивать внутренние процессы в соответствии с принципами аналитического управления [16-18].

Поскольку традиционные методы оценки персонала уже не обеспечивают необходимый уровень точности, использование аналитических моделей, основанных на обработке больших данных, формирует новые подходы к интерпретации трудового поведения и выработке решений стратегического характера.

В ходе анализа была уточнена и расширена функциональная роль аналитики персонала в современных организациях (таблица 1). Аналитика перестаёт быть просто инструментом отчётности и становится двигателем проактивного управления.

Таблица 1– Основные функции аналитики персонала в современных организациях
Table 1– Key functions of People Analytics in modern organizations

Функция	Содержание	Значимость для управления
Диагностика HR-процессов	Анализ эффективности подбора, адаптации, развития и удержания персонала	Позволяет выявлять узкие места в HR-цикле и снижать издержки
Прогнозирование поведения сотрудников	Построение моделей текучести, вовлечённости, карьерной динамики	Обеспечивает своевременное принятие профилактических мер
Анализ коммуникаций	Исследование структур взаимодействия и информационных потоков	Уточняет характер групповой динамики и выявляет скрытые барьеры
Оценка потенциала	Выявление сотрудников с высоким уровнем профессиональных перспектив	Поддерживает реализацию программ управления талантами

Благодаря этим функциям компании, успешно интегрировавшие аналитику персонала, переходят к проактивному типу управления, при котором решения принимаются не только на основе ретроспективного анализа (что случилось?), но и в режиме раннего обнаружения рисков и возможностей (что может случиться? и что нам сделать?). Аналитика персонала помогает:

выявлять угрозы снижения вовлечённости и риски выгорания задолго до их критического проявления;

прогнозировать текучесть с учётом сложных поведенческих факторов, а не только компенсации и стажа;

оптимизировать нагрузку и роли сотрудников на основе анализа их сильных сторон и загрузки;

объективировать решения о найме, развитии и ротации, снижая влияние неосознанных предубеждений (biases).

Исследование выявило существенные различия в контексте внедрения аналитики персонала в России и за рубежом. Российские компании сталкиваются прежде всего

с кадровыми и инфраструктурными проблемами: острая нехватка квалифицированных специалистов по аналитике персонала (HR-аналитиков, умеющих работать с данными и понимать HR-контекст), низкая готовность менеджеров среднего и высшего звена к переходу на доказательный подход, слабая межфункциональная интеграция (HR и IT существуют параллельно). Зачастую инициатива исходит от энтузиастов и разбивается о корпоративные «силосы».

Зарубежные компании, напротив, часто отмечают барьеры иного порядка – этического и регуляторного характера. В условиях строгого законодательства о защите персональных данных (GDPR в Европе, CCPA в Калифорнии) и высоких требований общества к прозрачности алгоритмов, на первый план выходят вопросы этичности сбора данных, объяснимости моделей («право на объяснение») и недопущения дискриминации алгоритмов. В фокусе внимания – как использовать данные, не нарушая приватность сотрудников и не создавая предвзятых систем [11-12].

Обобщая полученные данные, была разработана и уточнена система факторов успешной интеграции аналитики персонала (таблица 2). Данная классификация демонстрирует многогранность процесса и необходимость комплексного воздействия на все группы факторов для достижения устойчивого результата.

Таблица 2 – Система факторов успешной интеграции аналитики персонала
Table 2 – System of factors for successful integration of People Analytics

Группа факторов	Подфакторы	Проявления	Управленческие эффекты
Качество данных	Полнота, точность, актуальность	Высокая дисциплина ввода данных на всех этапах; наличие единых регламентов и стандартов (методологии) сбора; проведение регулярного аудита данных	Рост точности и надёжности прогнозов; снижение количества ошибочных управленческих решений, принятых на основе некорректных данных
Инфраструктура	Наличие современных систем (HRIS, ERP), платформ для хранения и обработки данных, инструментов визуализации (BI-системы)	Автоматизация сбора данных; создание централизованного хранилища (Data Warehouse); консолидация данных из разрозненных источников	Быстрый и удобный доступ к аналитическим отчётам и дашбордам для руководителей всех уровней; возможность самообслуживания
Технологичность	Применение адекватных бизнес-задачам методов анализа: от описательной статистики до предиктивных моделей и ИИ	Гибкость аналитических решений, возможность их масштабирования и адаптации под меняющиеся задачи; наличие экспертизы в продвинутых методах анализа	Расширение сферы применения People Analytics; решение сложных, нетривиальных задач, недоступных традиционным методам
Компетенции руководителей	Наличие аналитического мышления, базовое понимание статистики, умение интерпретировать данные и ставить задачи аналитикам	Способность формулировать проверяемые гипотезы, задавать правильные вопросы, отделять корреляцию от причинности, доверять данным, но сохранять здоровый скептицизм	Формируется высокое доверие к аналитике, снижается субъективность и влияние интуиции там, где она неэффективна; повышается качество диалога между бизнесом и аналитиками
Организационная культура	Ориентация на прозрачность, инновационность, поощрение экспериментов и принятие решений на основе фактов	Отказ от чисто интуитивных решений в пользу доказательного подхода; готовность учиться на ошибках; поощрение инициатив по использованию данных	Рост обоснованности HR-стратегий; восприятие аналитики как помощника, а не угрозы; ускорение внедрения изменений

Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

Группа факторов	Подфакторы	Проявления	Управленческие эффекты
Правовые факторы	Соблюдение законодательства о персональных данных; разработка внутренних политик этичного использования алгоритмов	Соответствие требованиям регуляторов; обеспечение прозрачности алгоритмов для сотрудников; недопущение дискриминации	Снижение юридических и репутационных рисков; рост доверия сотрудников к аналитическим системам, их готовность делиться данными
Межфункциональная интеграция	Эффективное взаимодействие и совместная работа HR, IT и аналитических подразделений	Создание кросс-функциональных команд; проведение совместных стратегических сессий; наличие общих KPI	Глубокая интеграция People Analytics в ключевые бизнес-процессы, а не создание отчётов «для галочки»
Управление изменениями	Системная работа с сопротивлением, обучение сотрудников и руководителей, коммуникация успехов	Проведение тренингов, семинаров; демонстрация «быстрых побед» (quick wins) от внедрения аналитики; создание сети «агентов изменений»	Снижение сопротивления нововведениям; успешное и устойчивое внедрение технологий и методик

Компании, достигшие высокой степени интеграции по большинству из перечисленных факторов, добиваются существенных улучшений: в прогнозировании текучести персонала (точность прогнозов достигает 85-90 %), повышении эффективности подбора (снижение стоимости и времени подбора при одновременном росте качества кандидатов), оптимизации внутренних коммуникаций и формировании кадрового резерва.

Важно подчеркнуть, что наибольший эффект достигается в тех организациях, где аналитические модели служат не заменой управленческой интуиции и опыту, а их рациональным дополнением и инструментом проверки гипотез. Это позволяет снизить неопределённость и повысить прозрачность решений. Наличие механизмов обратной связи между аналитическими подразделениями и руководителями, а также системная работа над повышением качества данных и компетенций, способствует укреплению доверия к аналитическим моделям и снижает риск сопротивления со стороны персонала [23].

Применение аналитики персонала приводит к фундаментальному сдвигу: управленческие решения постепенно смещаются от интуитивного характера к доказательному, опирающемуся на комплекс данных, включающих поведенческие индикаторы, результаты оценки труда и характеристики командных взаимодействий (таблица 3).

Таблица 3 – Влияние аналитики персонала на качество управленческих решений

Table 3 – The Impact of People Analytics on the Quality of Management Decisions

Направление воздействия	Характер улучшений	Организационный эффект
Обоснованность решений	Повышение точности выбора кадровых мер	Снижение рисков ошибочных управленческих действий
Превентивное управление	Возможность прогнозировать проблемы до их проявления	Уменьшение текучести, оптимизация мотивационных систем
Эффективность командной работы	Анализ взаимодействий и распределения ролей	Повышение продуктивности и инновационной активности
Стратегическое развитие	Выявление долгосрочных кадровых трендов	Повышение продуктивности и инновационной активности

Данные аналитических систем позволяют не только объяснять прошлое, но и прогнозировать последствия управленческих воздействий. Это особенно важно в условиях высокой

изменчивости внешней среды (VUCA-мира), когда своевременность и обоснованность решения становятся критическими факторами организационной устойчивости.

Важным следствием внедрения аналитики персонала является трансформация процессов стратегического планирования. Аналитические модели дают возможность выявлять долгосрочные тенденции, которые невозможно обнаружить при использовании традиционных подходов. Например, прогнозирование динамики компетенций (skills foresight) позволяет определить, какие навыки станут ключевыми в ближайшие годы, какие категории сотрудников обладают наибольшим потенциалом к их освоению, и где существует критический дефицит. Это обеспечивает согласование стратегий развития человеческого капитала с целями организационной цифровизации и долгосрочной стратегией бизнеса [24-25].

Вместе с тем внедрение аналитики персонала требует высокой степени организационной зрелости, поскольку интерпретация аналитических моделей предполагает наличие у руководителей компетенций в области статистики, анализа данных и цифровой грамотности. Недостаточная подготовка управленческого состава способна привести к ошибочным выводам, что нивелирует потенциальные преимущества внедрения аналитики персонала. Более того, на фоне роста объёмов данных усиливается необходимость разработки нормативно-этических механизмов, регулирующих использование персональной информации сотрудников, поскольку уровень доверия к аналитическим системам напрямую влияет на их эффективность [26].

Отдельного внимания также заслуживает то, что компании, внедряющие аналитику персонала без предварительной подготовки руководителей и сотрудников, сталкиваются с организационным сопротивлением, фрагментированностью данных, снижением точности моделей и недостаточной интеграцией аналитических решений в бизнес-процессы. Это подтверждает необходимость целенаправленного развития аналитической культуры, включающей обучение менеджеров статистическим методам, инструментам визуализации данных и основам интерпретации результатов машинного обучения. Без формирования таких компетенций аналитики персонала остаётся технологической инициативой, не оказывающей системного эффекта.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать ряд обобщающих выводов, имеющих как теоретическую, так и практическую значимость.

Во-первых, подтверждено, что внедрение аналитики персонала в практику корпоративного управления представляет собой сложный, многоэтапный и междисциплинарный процесс. Его эффективность определяется не столько доступностью передовых технологий анализа данных, сколько комплексом организационных условий, обеспечивающих их продуктивное применение. Ключевой вывод заключается в том, что аналитика персонала становится реальным инструментом повышения качества управленческих решений лишь тогда, когда компания располагает не только структурированными, стандартизованными и регулярно обновляемыми HR-данными, но и демонстрирует готовность перестраивать внутренние процессы и культуру в соответствии с принципами доказательного управления [16-18].

Во-вторых, поскольку традиционные методы оценки персонала, основанные на экспертных оценках и интуиции, уже не обеспечивают необходимый уровень точности и объективности в динамичной среде, использование аналитических моделей, базирующихся на обработке больших данных, формирует принципиально новые подходы к интерпретации трудового поведения и выработке решений стратегического характера. Аналитика позволяет увидеть скрытые закономерности, которые недоступны человеческому восприятию при обработке больших массивов информации.

В-третьих, аналитика персонала может стать ключевым элементом цифровой трансформации управления персоналом и драйвером организационной эффективности лишь при условии, что компании обеспечивают одновременно три критически важных компонента:

высокий уровень цифровой зрелости и наличие централизованной инфраструктуры данных;
развитие компетенций руководителей в области аналитического мышления и интерпретации данных;

сознательное формирование организационной культуры, основанной на фактах и доверии к данным.

Практическая ценность исследования заключается в том, что выявленные закономерности, классификация факторов успеха и барьеров, а также разработанные рекомендации могут быть использованы организациями для разработки реалистичных дорожных карт внедрения аналитики персонала. Это позволит повысить обоснованность и эффективность управленческих решений, минимизировать кадровые риски и создать прочные условия для устойчивого развития компании в условиях усиливающейся конкурентной среды и турбулентности внешних рынков.

Список источников / References

1. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>.
2. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
3. Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics – A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>.
4. Minbaeva, D. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. (2018). *Human Resource Management*, 57(3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>.
5. Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>.
6. Van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127–132. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0013>.
7. Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>.
8. Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J., & Zou, Y. (2024). Determinants of effective HR analytics implementation: An In-Depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of Business Research*, 170, Article 114312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312>.
9. Wirges, F., & Neyer, A.-K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. *Review of Managerial Science*, 17, 2077–2108. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>.
10. Espegren, Y., & Hugosson, M. (2025). HR analytics-as-practice: a systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(5), 83–111. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345>.
11. Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>.
12. Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M.-K. (2020). Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics. *Information and Organization*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100301>.
13. Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *Information Systems Journal*, 31(3), 410–435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>.
14. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
15. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>.
16. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>.

17. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

18. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.

19. Di Prima, C., Cepel, M., Kotaskova, A., & Ferrariset, A. (2024). Help me help you: How HR analytics forecasts foster organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, 206, Article 123540. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123540>.

20. Bottesch, S., Schwenke, C., Förster, M., & Klier, M. (2025). Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda from an information systems perspective. *Electron Markets*, 35(1), Article 106. <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00842-3>.

21. Belizón, M. J., Majarín, D., & Aguado, D. (2024). Human resources analytics in practice: a knowledge discovery process. *European management review: EMR*, 21(3), 659–677. <https://doi.org/10.1111/emre.12605>.

22. Charwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729–742. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>.

23. Александрова Н. А., Гордиевская П. С. HR-аналитика: современные цифровые технологии управления персоналом, проблемы и способы их решений // Проблемы управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 01 марта 2022 года. Выпуск 1(245). Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2022. С. 16-19. [Aleksandrova, N. A., & Gordievskaya, P. S. (2022). HR Analytics: Modern Digital Technologies of Human Resources Management, Problems and Solutions. In *Problems of Human Resources Management in the Context of Digital Transformation* (pp. 16–19), Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference (March, 01, 2022), Yekaterinburg, 1(245). Yekaterinburg: Ural State University of Railway Transport. (In Russian)] EDN: PVSYHE.

24. Трофимова Н. Н. HR-аналитика и цифровизация: новые тренды в управлении персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12, № 2(155). С. 136-142. [Trofimova, N. N. (2025). HR Analytics and Digitalization: New Trends in Human Resource Management. *Economics and Management: Problems and Solutions*, 12(2-155), 136–142. (In Russian)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.02.12.021>.

25. Нургалиев А. А. Анализ HR-аналитики как инструмента повышения эффективности управления персоналом // Вестник науки. 2025. Т. 2, № 4(85). С. 76-84. [Nurgaliev, A. A. (2025). Analysis of HR Analytics as a Tool for Improving the Efficiency of Human Resource Management. *Bulletin of Science*, 2(4-85), 76–84. (In Russian)] EDN: ZYTTTR.

26. Казанбиева А. Х., Сальникова Е. А. Моделирование процессов в HR: подходы и инструменты // Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 1024-1030. [Kazanbieva, A. Kh., & Salnikova, E. A. (2025). Modeling Processes in HR: Approaches and Tools. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2(67), 1024–1030. (In Russian)] EDN: LGPCRE.

Информация об авторе

К. А. Удовиченко – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности.

Information about the author

K. A. Udovichenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.11.2025; одобрена после рецензирования 04.02.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 26.11.2025; approved after reviewing 04.02.2026; accepted for publication 13.03.2026.