

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-81>

УДК 331.1:658.3

МОСКАЛЕНКО Наталя

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

<https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>

e-mail: [MoskalenkoNO@krok.edu.ua](mailto:MoskalenkoNO@krok.edu.ua)

ПОЛІТАЄВ В'ячеслав

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

e-mail: [polietaievVY@krok.edu.ua](mailto:polietaievVY@krok.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-8592-6571>

## ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ HR МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено підходи до визначення доданої вартості HR-менеджменту та її оцінки через економічні, фінансові та соціальні показники. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку праці управління людськими ресурсами стало одним з ключових елементів забезпечення стійкого розвитку організацій. Однак для більш точного вимірювання його ефективності необхідно визначити додану вартість, яку HR-функції вносять у бізнес. Тема доданої вартості в контексті HR-менеджменту набуває все більшої популярності, зокрема через концепцію доданої вартості, яку сформулював Дейв Ульріх. Він акцентує увагу на стратегічному впливі HR на організаційну ефективність, підвищення вартості компанії та її конкурентоспроможності. Основною метою статті є узагальнення наявних теоретичних підходів до вимірювання доданої вартості HR-менеджменту та розробка методичних рекомендацій для оцінки не лише поточної ефективності практик управління персоналом, але й їх стратегічного внеску в розвиток бізнесу. У статті розглянуто чотири основні етапи оцінки доданої вартості HRM, зокрема визначення змінних результату, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між HR-практиками та результатами, розробку адекватних інструментів вимірювання, а також управління результатами в контексті досягнення стратегічних цілей організації. Особлива увага приділяється чотирьом основним підходам до оцінки доданої вартості HRM: гарвардському підходу, який зосереджує увагу на організаційній ефективності та інтересах зацікавлених сторін, фінансовому підходу, що орієнтований на фінансові результати і ROI, соціальному підходу, який враховує задоволеність і мотивацію працівників, а також моделі, запропонованій Андресеном і Новаком, які розглядають як економічні, так і соціальні ефекти. Важливим аспектом оцінки є використання комплексних інструментів, таких як внутрішня норма прибутковості, порівняння доходів, тривалість робочого періоду та витрати на навчання, що дозволяють точно визначити ефективність інвестицій у людський капітал. Стаття пропонує комплексний підхід, що включає як економічні, так і соціальні фактори. У контексті концепції Ульріха, оцінка доданої вартості HRM є важливим елементом для формулювання стратегії управління людськими ресурсами, яка орієнтується на підтримку довгострокових бізнес-цілей. Створення системи оцінки доданої вартості дозволяє точніше вимірювати внесок HR-практик у стратегічний розвиток організації, а також сприяє покращенню взаємодії між HR-функцією та іншими підрозділами компанії. Пропонована в статті модель дозволяє вивчити зв'язок між управлінням персоналом, організаційною ефективністю та соціальними результатами, а також розробити стратегії для досягнення доданої вартості в бізнесі.

Ключові слова: додана вартість HR-менеджменту, оцінка ефективності HR, управління персоналом, економічні та соціальні показники, управління персоналом, людський капітал.

MOSKALENKO Natalia, POLIETAIEV Viacheslav

«KROK» University

## APPROACHES TO DETERMINING AND MEASURING HRM ADDED VALUE

The article explores approaches to defining the added value of HR management and its evaluation through economic, financial, and social indicators. In the context of globalization and increasing competition in the labor market, human resource management has become one of the key elements for ensuring the sustainable development of organizations. However, to more accurately measure its effectiveness, defining the added value HR functions contribute to the business is necessary. The added value concept in HR management is gaining popularity, primarily through the added value concept formulated by Dave Ulrich. He emphasizes the strategic impact of HR on organizational effectiveness, increasing company value, and enhancing its competitiveness. The article's primary goal is to summarize existing theoretical approaches to measuring the added value of HR management and to develop methodological recommendations for assessing the current effectiveness of human resource management practices and their strategic contribution to business development. The article examines four key stages in evaluating the added value of HRM, including defining outcome variables, identifying cause-and-effect relationships between HR practices and outcomes, developing appropriate measurement tools, and managing results in the context of achieving the organization's strategic goals. Special attention is given to four main approaches to assessing the added value of HRM: the Harvard approach, which focuses on organizational effectiveness and stakeholder interests; the financial approach, which focuses on financial results and ROI; the social approach, which considers employee satisfaction and motivation; and the model proposed by Andresen and Novak, which examines both economic and social effects.

An important aspect of the evaluation is the use of comprehensive tools, such as internal rate of return, income comparison, work tenure, and training costs, which accurately determine the effectiveness of investments in human capital. The article proposes a comprehensive approach that includes both economic and social factors. In Ulrich's concept, evaluating the added value of HRM is essential for formulating a human resource management strategy that supports long-term business goals. Creating a system for evaluating added value allows for more precise measurement of HR practices' contribution to the strategic development of the organization and promotes improved interaction between the HR function and other company departments. The model proposed in the article enables examining the relationship between human resource management, organizational effectiveness, and social outcomes, as well as developing strategies for achieving added value in business.

*Keywords: added value of HR management, HR effectiveness evaluation, human resource management, economic and social indicators, human capital.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

HR-менеджмент, орієнтований на створення доданої вартості, має працювати більше, ніж просто залучати, керувати та розвивати працівників або створювати конкурентні переваги для організації. Для того, щоб керівництво організації звернуло увагу на HR-менеджера та довіряло його рішенням, він повинен володіти здатністю скільки-небудь оцінювати інвестиції в персонал і доводити ефективність та цінність цих інвестицій для керівників та акціонерів, надаючи інформацію для обґрунтування стратегічних рішень.

За оцінками досліджень Deloitte (2024) виходить, що, компанії, які стратегічно підходять до управління людським капіталом, підтримують на 30% вищу продуктивність та в 2,3 рази більшу ймовірність фінансової стабільності у порівнянні з конкурентами. Водночас, відповідно до Global Human Capital Trends, можна зробити висновок, що лише 16% компаній активно використовують HR-метрики та аналітику для прийняття рішень. Вони інтегрують HR-дані з бізнес-результатами та можуть показати конкретну додану вартість HR-функції. Це проводиться для ясності у вимірюванні доданої вартості HR-менеджменту та розробки ефективних підходів до її оцінки. Близько 40% компаній збирають дані, але не використовують їх систематично. Вони можуть аналізувати окремі аспекти, наприклад, плинність кадрів або рівень задоволеності персоналу, але їх HR-ініціативи рідко пов'язані з фінансовими показниками компанії. Ще близько 44% - це організації, де HR-функція обмежується операційними завданнями: підбір персоналу, адміністрування зарплат, навчання тощо. Аналітика або відсутня, або використовується на базовому рівні (наприклад, звіти з кадрового обліку). Тобто 84% HR-функцій поки не використовують аналітику системно для оцінки впливу на бізнес-результати. Вони можуть не мати достатніх ресурсів, компетенцій або підтримки керівництва для впровадження HR-аналітики на стратегічному рівні.

В умовах швидких змін на ринку праці компанії потребують HR-метрику, яка дозволяє оцінити не лише операційну ефективність функцій управління персоналом, а й її стратегічний внесок у бізнес. Визначення та вимірювання доданої вартості важливе для підвищення продуктивності та стійкості організації. Компанії, які надають пріоритет сталому розвитку людського капіталу, створюють цінність для своїх працівників, що призводить до покращення результатів для клієнтів та суспільства загалом. Організації, які досягають значного прогресу у вирішенні ключових питань людського капіталу, мають майже вдвічі більше шансів досягти бажаних результатів як у бізнесі, так і у внеску людського капіталу загалом. Усе це робить питання вимірювання доданої вартості HR-функцій актуальними як для академічної спільноти, так і для бізнес-практиків.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Тема доданої вартості управління персоналом та HR-менеджменту набуває популярності в роботах українських наукових колах. Аналіз останніх показує, що ці питання розвиваються повільно. Так, у своїй статті автор Дискіна А. А. (2018) підкреслює важливість управлінського потенціалу як ключового фактору, що безпосередньо впливає на створення доданої вартості компанії. Автор зазначає, що ефективне управління персоналом здатне забезпечити не лише економічну вигоду, але й покращення внутрішніх процесів, що впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства. У статті Новікова В. М. (2022) обговорюються різні моделі доданої вартості бізнесу, зокрема економічна, ринкова, акціонерна та модель доданої вартості грошового потоку. У контексті управління персоналом автори підкреслюють, що підвищення вартості бізнесу нерозривно пов'язане з підвищенням ринкової цінності персоналу, що є ключовим фактором конкурентних переваг. Ефективне управління цими процесами потребує постійного вдосконалення методичних підходів і моделей в умовах змінюваного ринкового середовища. Стаття В. М. Гельман (2018) розглядає оцінку ефективності управління кадровими ресурсами підприємств, зокрема через систему ключових показників ефективності (KPI). Додана вартість людського капіталу (HCVA) визначається як один із ключових індикаторів ефективності персоналу. Також аналізуються методи оцінки кадрового потенціалу, включаючи підходи Д. Філіпса та Д. Ульріха. Плетньова Ю. К., Марченко В. М. у статті (2018) дослідили сутність доданої вартості, розглядаючи її через кілька підходів: як «вартість, що додається», «вартість, створену підприємством на кожному етапі руху товару», а також як «різницю між вартістю залучених ресурсів і кінцевого продукту». Вони акцентують увагу на ролі ефективного управління ресурсами та процесами для максимізації доданої вартості в аграрному секторі.

Дослідники висвітлюють різні аспекти цього питання, зокрема вплив управлінського потенціалу, економічні моделі доданої вартості, оцінку ефективності персоналу та методологічні підходи до визначення кадрового капіталу. Спостерігаються і проблемні аспекти дослідження, як:

відсутність єдиного підходу до оцінки доданої вартості управління персоналом, що ускладнює порівняння результатів;

обмеженість емпіричних досліджень, які б підтверджували ефективність HR-стратегій у створенні доданої вартості;

недостатня увага до інтеграції HR-аналітики у процеси управління підприємствами;  
виклики в оцінці вартості людського капіталу через складність його вимірювання в довгостроковій перспективі;

низький рівень впровадження стратегічного HR-менеджменту в українських компаніях як інструменту створення доданої вартості.

Тому необхідне подальше дослідження практичних аспектів формування доданої вартості HR менеджменту, розробка уніфікованих методик оцінювання та впровадження HR-аналітики в бізнес-процеси. Доцільно дослідити роботи іноземних авторів книг та статей з HR менеджменту та досліджувати цінність, яку несуть HR ініціативи та практики для організації.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення та систематизація підходів до визначення доданої вартості HR-менеджменту, які дозволяють формувати методичні підходи до оцінювання не лише операційної ефективності функцій управління персоналом, а й її стратегічного внеску в розвиток бізнесу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття доданої вартості HRM стало популярним з середини 1990-х років, коли стало зрозуміло, що ефективне управління персоналом може мати значний позитивний вплив на фінансові показники компанії. На основі книги «Практики HR» Андресена і Новака (2015) можна виділити кілька теоретичних підходів до оцінки доданої вартості HRM, які почали розвиватися ще в 80-90-х роках.

Перший підхід — гарвардський (1980-ті). Цей підхід зосереджується на підвищенні організаційної ефективності як ключовій меті HRM, проте також враховує вплив на індивідуальне та суспільне благополуччя як бажані результати HR-політики. Він підкреслює, що на управлінські рішення в сфері HR впливають інтереси різних зацікавлених сторін (stakeholders) та зовнішні чинники, такі як економічне середовище, законодавче регулювання та соціальні тенденції.

Сильна сторона цього підходу — комплексне бачення HRM не лише як інструменту досягнення бізнес-цілей, а й як механізму розвитку людського капіталу та суспільної цінності. Водночас його слабкістю є недостатньо чітке визначення взаємозв'язку між організаційною ефективністю та добробутом працівників і суспільства, що ускладнює вимірювання та оцінку результатів HR-діяльності.

Другий підхід — орієнтований на фінансові результати (1990-ті). У середині 1990-х років сформувався підхід, який фокусується на фінансових аспектах діяльності HRM. У його межах ефективність HR-практик оцінюється через фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність інвестицій (ROI) та продуктивність праці. Ключовими факторами, що впливають на ці результати, є: поведінка працівників (мотивація, лояльність, взаємодія); якість роботи (інноваційність, рівень помилок, відповідність стандартам); HR-процеси (найм, навчання, оцінювання, винагорода, комунікація). Цей підхід підкреслює необхідність стратегічного узгодження HR-діяльності з бізнес-цілями компанії, що дає змогу розглядати HRM не як допоміжну функцію, а як безпосередній фактор створення доданої вартості.

Сильна сторона цього підходу — чітке визначення взаємозв'язку між HR-процесами та фінансовими результатами організації, що спрощує оцінку ефективності HR-стратегії. Водночас він може ігнорувати нефінансові аспекти, такі як соціальна відповідальність, якість робочого середовища та довгостроковий розвиток людського капіталу.

Гері Беккер, лауреат Нобелівської премії з економіки (1992), розглядав цінність людського капіталу як ключовий фактор економічного зростання та продуктивності праці. У своїй праці (1993) він визначав капітал як актив, що приносить дохід та інші корисні результати впродовж тривалого періоду. Людський капітал у трактуванні Беккера включає знання, навички, компетенції та інші характеристики, які людина набуває через освіту, тренування та професійний досвід. На відміну від фізичного капіталу, людський капітал є невіддільним від його носія — людини.

Цінність людського капіталу Беккер оцінював через два основні показники:

економічна вигода — зростання доходів працівників та прибутковості компаній завдяки розвитку їхнього людського капіталу;

продуктивність — ефективність виконання завдань завдяки використанню отриманих знань і навичок.

Беккер запропонував застосовувати економічні показники, аналогічні тим, що використовуються для оцінки фінансового капіталу, серед яких:

внутрішня норма прибутковості — рівень дохідності інвестицій в освіту або навчання, що визначається через порівняння дисконтованої вартості майбутніх доходів із витратами на навчання;

порівняння доходів — оцінка різниці в рівні доходів між тими, хто інвестував у освіту (вищу, професійну), і тими, хто цього не робив;

тривалість робочого періоду — чим довше працівник застосовує набуті знання та навички, тим вищою є віддача від інвестицій у його розвиток;

витрати на навчання – включають як прямі витрати (оплата навчання), так і непрямі (втрачені доходи під час навчання). Віддача оцінюється як різниця між майбутніми доходами та понесеними витратами;

ефект старіння – з часом віддача від людського капіталу може зменшуватися через втрату актуальності знань або скорочення залишкового періоду професійної діяльності.

Беккер наголошував, що інвестиції в людський капітал – зокрема в освіту, професійне навчання та розвиток компетенцій – забезпечують суттєву економічну віддачу як для індивідів, так і для суспільства в цілому. Водночас він підкреслював важливість урахування витрат, ризиків і факторів, що впливають на зменшення віддачі з часом. Його дослідження стали основою сучасної економічної теорії людського капіталу, вплинувши на розвиток моделей управління талантами, оцінки ефективності HR-практик та стратегій підвищення продуктивності праці.

Третій підхід, запропонований Андресеном і Новаком (2015), згідно з яким HRM створює додану вартість, якщо приносить позитивні результати хоча б для однієї ключової зацікавленої сторони: співробітників, керівників, клієнтів, інвесторів або громадськості. Цей підхід виходить за межі суто економічних показників (наприклад, продуктивності чи фінансових результатів) і враховує соціальні ефекти, такі як задоволеність працівників, мотивація, рівень благополуччя та вплив на суспільство загалом. Такий розширений фокус робить його більш комплексним порівняно з традиційними фінансовими підходами. Для оцінки доданої вартості HRM Андресен і Новак (2015) запропонували чотирьохетапну модель, яка дозволяє системно аналізувати вплив HR-стратегій на організацію та її стейкхолдерів (рис. 1).

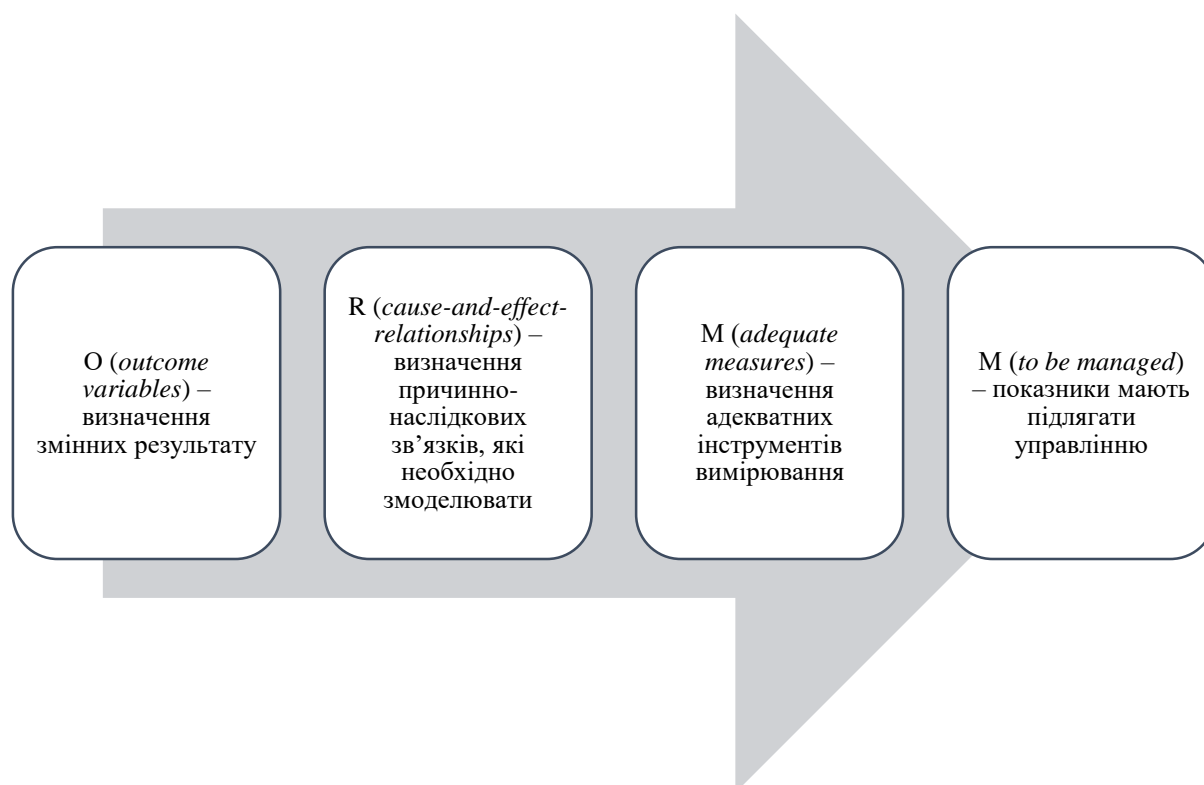


Рис. 1. Чотирьох етапний підхід до оцінки доданої вартості HRM (адаптовано за роботою Андресена і Новака, 2015)

Етап 1. Визначення змінних результату (Outcome Variables). На цьому етапі визначаються ключові показники для оцінки ефективності HRM. Вони можуть бути як фінансовими (продуктивність, прибутковість, рентабельність інвестицій), так і соціальними (задоволеність працівників, мотивація, залученість, лояльність). Вибір цих змінних залежить від стратегічних цілей компанії та очікуваного впливу HRM.

Етап 2. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків (Cause-and-Effect Relationships). Цей етап передбачає визначення взаємозв'язку між HR-практиками та кінцевими результатами. Наприклад, як конкретні HR-ініціативи (найм, навчання, система оцінки, система винагород) впливають на рівень мотивації працівників, їхню продуктивність чи зменшення плинності кадрів. Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє керівництву прогнозувати ефективність HR-стратегій.

Етап 3. Вибір адекватних інструментів вимірювання (Adequate Measures). Для коректної оцінки доданої вартості HRM необхідно використовувати відповідні методи вимірювання, які можуть бути кількісними (наприклад, ROI, продуктивність, коефіцієнт плинності кадрів) та якісними (наприклад, рівень задоволеності співробітників, організаційна культура).

Поширена думка, що надмірна залежність від фінансових та бухгалтерських показників може бути оманливою, оскільки не всі HR-програми мають безпосередній грошовий еквівалент. Наприклад, деякі ініціативи можуть бути запроваджені через законодавчі вимоги або стандарти корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, визначення доданої вартості HRM є міждисциплінарним процесом, що вивчає зв'язок між управлінням персоналом та операційними, фінансовими, а також поведінковими результатами. У цьому контексті постають два ключові питання:

1. У чому полягає додана вартість інвестицій в управління персоналом?
2. Як можна оцінити додану вартість, створену HR-функціями та процесами?

Етап 4. Управління результатами (Managing Results). Для створення реальної доданої вартості важливо не лише вимірювати результати, а й активно ними керувати, коригуючи HR-стратегію відповідно до змін в організаційних цілях та середовищі.

Такий підхід, запропонований Андресеном і Новаком (2015), дозволяє уникнути узагальнень і натомість деталізувати вплив HRM на операційні та фінансові результати компанії. Серед практичних прикладів доданої вартості HRM можна виділити:

ROWE (Results-Only Work Environment) – додана вартість гнучкого графіка роботи, коли оцінюється не процес, а результат;

інвестиції у благополуччя тимчасових працівників – їхня мотивація та продуктивність безпосередньо впливають на загальну ефективність команди;

фінансова участь працівників – механізми розподілу прибутку чи володіння акціями сприяють підвищенню залученості та продуктивності.

Основна мета оцінки доданої вартості HRM – змістити фокус уваги з виконання HR-функцій та впровадження програм на стратегічну підтримку бізнес-рішень. Це дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у персонал і робити HR-менеджмент важливим фактором успіху організації.

Підхід Андресена і Новака (2015) до оцінки доданої вартості HRM добре узгоджується з концепцією Ульріха та його колег (2012) «ззовні всередину», оскільки обидва підходи розширюють традиційний до того часу погляд на роль HRM, акцентуючи увагу не лише на внутрішніх аспектах організації, а й на зовнішніх зацікавлених сторонах. А саме:

1) фокус на зовнішніх зацікавлених сторонах. Ульріх та його колеги (2012) підкреслюють, що цінність HRM формується ззовні: організація повинна починати з потреб клієнтів, інвесторів і суспільства, а вже потім адаптувати свої HR-стратегії для задоволення цих потреб. Андресен і Новак (2015) також включають у свою модель оцінки доданої вартості як економічні результати (продуктивність, ROI), так і соціальні ефекти (задоволеність працівників, мотивація, добробут), що впливають як на внутрішніх, так і на зовнішніх зацікавлених осіб.

2) зв'язок між HRM і бізнес-результатами. Підхід Ульріха базується на тому, що HRM має працювати як стратегічний партнер бізнесу, створюючи цінність для всіх стейкхолдерів, а не лише виконувати традиційні кадрові функції. Андресен і Новак (2015) пропонують модель, яка дозволяє кількісно і якісно оцінити внесок HRM у фінансові, операційні та соціальні показники, тим самим забезпечуючи прозорий зв'язок між HR-діяльністю і бізнес-цілями.

3) мультиаспектний підхід до оцінки ефективності HRM. Ульріх вводить концепцію HR з «зовнішнім фокусом», який включає аналіз впливу HR-стратегій на клієнтів, інвесторів та суспільство. Андресен і Новак (2015) застосовують схожий підхід, оцінюючи додану вартість HRM через її вплив на різні групи зацікавлених сторін (від працівників до громадськості).

Ключові зацікавлені сторони організації та цінності, які вони очікують від HRM, представлені на рис. 2.



Рис. 2. Ключові зацікавлені сторони та цінність, яку вони очікують від HRM, представлені на рис. 2. (складено на основі концепції Дейва Ульріха, 2012)

Модель Андресена і Новака (2015) фактично підтримує і деталізує концепцію Ульріха, надаючи структурований підхід до вимірювання доданої вартості HRM як через економічні показники, так і через соціальні ефекти, орієнтовані на зовнішні очікування та внутрішні результати організації.

Отже, додану вартість HR-менеджменту можна визначити через комплексний підхід, що охоплює фінансові, організаційні та соціальні аспекти, зважаючи на те, як HR-практики впливають на загальну ефективність організації та добробут працівників. Основні способи визначення доданої вартості HRM включають:

1. Економічні показники, як:  
продуктивність працівників – оцінка того, як HR-практики (наприклад, навчання, розвиток, мотивація) впливають на збільшення продуктивності працівників;  
ROI (рентабельність інвестицій) – аналіз витрат на HR-практики (навчання, найм, мотивація) і їхніх фінансових результатів (прибуток, доходи);  
плинність кадрів - визначення зниження плинності кадрів як показника ефективності HR-політики. Менший рівень плинності означає менші витрати на рекрутинг та навчання нових працівників.

2. Фінансові показники, як:  
зростання доходів – визначення впливу HR-практик на зростання доходів компанії, пов'язаних з ефективним управлінням персоналом.  
збільшення рентабельності – аналіз того, як покращення в роботі персоналу через HR-ініціативи призводить до підвищення прибутковості організації.

3. Соціальні та поведінкові аспекти, як:  
задоволеність працівників - оцінка рівня задоволення працівників через анкети, опитування та інші інструменти, що дають змогу зрозуміти, як HR-політика впливає на їхню мотивацію, лояльність та залученість;

мотивація і залученість - визначення впливу HR-стратегій на мотивацію працівників і їхню залученість у процеси компанії;  
корпоративна культура та атмосфера – оцінка того, як зміни в управлінні персоналом покращують атмосферу в компанії, взаємодію між співробітниками, а також сприяють інноваційності та ефективності.

4. Аналіз зацікавлених сторін, як:  
визначення того, як HR-практики впливають на різні групи зацікавлених сторін: працівників, керівництво, інвесторів, клієнтів і суспільство. Це може включати задоволення потреб кожної з цих груп і вимірювання їхнього ставлення до організації.

5. Використання моделей для вимірювання, як:  
моделі ключових показників ефективності (KPI) – застосування показників, таких як продуктивність, рівень плинності, залученість працівників, для вимірювання ефективності HR-практик;  
концепція людського капіталу – оцінка внеску людського капіталу в загальні результати організації, що включає знання, навички та досвід працівників.

У результаті, визначення доданої вартості HRM потребує комплексного підходу, який оцінює не тільки фінансові, але й соціальні та поведінкові ефекти управління персоналом. Це дає змогу побачити реальний внесок HR у загальний успіх компанії та її стійкість на ринку.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У статті розглянуто різні підходи до визначення та оцінки доданої вартості HR-менеджменту, які стали основою для формування сучасних теоретичних моделей в сфері управління людськими ресурсами. Підкреслено, що додана вартість HRM не обмежується лише економічними результатами, такими як прибутковість чи рентабельність, але також включає соціальні та поведінкові аспекти, які безпосередньо впливають на ефективність організації, задоволення працівників, їхню мотивацію, а також на репутацію компанії в суспільстві.

Зокрема, стаття виокремлює кілька основних підходів до оцінки доданої вартості HRM: гарвардський підхід, що акцентує на організаційній ефективності; фінансовий підхід, який розглядає HR-практики через призму фінансових показників, таких як ROI; а також більш комплексний підхід, запропонований Андресеном і Новаком, який враховує як економічні, так і соціальні аспекти ефективності HRM.

Представлена чотирихетапна модель для оцінки доданої вартості HRM передбачає чітке визначення результатів, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, застосування адекватних вимірювальних інструментів та активне управління результатами. Модель дозволяє конкретизувати вплив HR-практик на організаційні, фінансові та поведінкові показники, що сприяє оптимізації HR-стратегій та покращенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності HRM має бути орієнтоване не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, а й на стратегічний розвиток людського капіталу, що в свою чергу забезпечить стійке зростання організації на тривалій період. Особливо важливо зосередитись на



постійному вдосконаленні методичних підходів до вимірювання доданої вартості HRM, щоб забезпечити максимальний позитивний ефект як для працівників, так і для компанії в цілому.

### Література

1. Miklasevska, J. (2024). When people thrive, business thrives. Deloitte. [https://www.deloitte.com/lt/en/about/press-room/deloitte-2024-global-human-capital-trends.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.deloitte.com/lt/en/about/press-room/deloitte-2024-global-human-capital-trends.html?utm_source=chatgpt.com)
2. Дискіна, А. А. (2018). Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*, 2, 67-71. URL: [http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_2/13.pdf](http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/13.pdf)
3. Новіков, В. М. (2022). Теоретичний аналіз моделей оцінки доданої вартості бізнесу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 3, 91-71. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2022/10.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/10.pdf)
4. Гельман, В. (2018). Метод оцінки ключових показників ефективності в управлінні кадровим ресурсом підприємства: Науково-методичні засади. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, (3 (39)), 7-11. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/126>
5. Плетньова, Ю. К., & Марченко, В. М. (2018). Формування ланцюгів доданої вартості аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*, 4, 184–190. URL: [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018\\_04\\_0&lang=ua&stqa=25](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_04_0&lang=ua&stqa=25)
6. Andresen, M., & Nowak, C. (2015). *Human resource management practices: Assessing added value*. Springer International Publishing Switzerland.
7. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. (3rd ed.). The University of Chicago Press.
8. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in*. McGraw-Hill. Retrieved from <https://books.google.com>
9. Ulrich, D. (2023). Six actions for HR to create more stakeholder value. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%2BS56Mxf3FiqhNVA%3D%3D>

### References

1. Miklasevska, J. (2024). When people thrive, business thrives. Deloitte. [https://www.deloitte.com/lt/en/about/press-room/deloitte-2024-global-human-capital-trends.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.deloitte.com/lt/en/about/press-room/deloitte-2024-global-human-capital-trends.html?utm_source=chatgpt.com)
2. Dyskina, A. A. (2018). Kadrovyi potentsial – vazhlyvyi chynnyk ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Human resources potential – an important factor in the economic development of the enterprise]. *Intellekt XXI*, 2, 67-71. Retrieved from [http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_2/13.pdf](http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/13.pdf)
3. Novikov, V. M. (2022). Teoretychnyi analiz modelei otsinky dodanoyi vartosti biznesu [Theoretical analysis of business value-added evaluation models]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, 3, 91-71. Retrieved from [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2022/10.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/10.pdf)
4. Hel'man, V. (2018). Metod otsinky kluchovykh pokaznykiv efektyvnosti v upravlinni kadrovym resursom pidpriemstva: Naukovo-metodychni zasady [Method of evaluating key performance indicators in managing the human resources of an enterprise: Scientific and methodological foundations]. *Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*, (3 (39)), 7-11. Retrieved from <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/126>
5. Pletniova, Yu. K., & Marchenko, V. M. (2018). Formuvannia lantsiuhiv dodanoyi vartosti ahrarnoho pidpriemstva [Formation of value-added chains in agricultural enterprises]. *Biznes Infrom*, 4, 184–190. Retrieved from [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018\\_04\\_0&lang=ua&stqa=25](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_04_0&lang=ua&stqa=25)
6. Andresen, M., & Nowak, C. (2015). *Human resource management practices: Assessing added value*. Springer International Publishing Switzerland.
7. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. (3rd ed.). The University of Chicago Press.
8. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in*. McGraw-Hill. Retrieved from <https://books.google.com>
9. Ulrich, D. (2023). Six actions for HR to create more stakeholder value. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%2BS56Mxf3FiqhNVA%3D%3D>