

таких рішень не лише підвищує ефективність L&D-процесів, але й дозволяє HR-службам перейти від реактивного до проактивного управління людським капіталом [2; 4].

Таким чином, системний розвиток персоналу є важливим чинником формування конкурентоспроможності працівників і водночас стратегічним ресурсом організаційного розвитку. Ефективна L&D-стратегія потребує інтеграції у загальну бізнес-стратегію організації, підтримки з боку керівництва та системного оцінювання результатів навчання. В умовах прискореної цифровізації та структурних змін на ринку праці здатність організації безперервно розвивати компетентності своїх працівників стає однією з ключових конкурентних переваг, що визначає довгострокову ефективність та стійкість бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Garavan T. N., Carbery R., Rock A. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*. 2012. Т. 36, № 1. С. 5–24. URL: <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
2. LinkedIn Learning. *Workplace Learning Report 2024*. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>.
3. Noe R. A. *Employee Training and Development*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020.
4. *The Science of Training and Development in Organizations* / E. Salas та ін. *Psychological Science in the Public Interest*. 2012. Т. 13, № 2. С. 74–101.
5. Ковтуненко Н. М. Управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств в умовах глобальної діджиталізації бізнеспроцесів : дисертація. Одеса, 2024. 240 с. URL: <https://surl.li/rmfpiu>

Водолажська Т. О.,

кандидат економічних наук, доцент,

Лунін П. С., Діхтяренко К. І.,

здобувачі вищої освіти,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

HR-СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

У сучасних умовах утримання персоналу є складовою системи Talent Management, що орієнтована на виявлення, розвиток і збереження найбільш цінних працівників. Утримання персоналу в умовах трансформації бізнесу є

дуже важливим, для більшості підприємств це не лише пошук працівника, а ще й створення умов, за яких люди захочуть залишатися в компанії, рости разом із нею, розвивати та поліпшувати в ній процеси, виходячи з того, як змінюється світ та технології в ньому, впливає цифровізація бізнес-процесів, зміна вимог до кандидата, зміни на ринку праці, процеси міграції і зростання конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих працівників [1, 2].

У сучасних дослідженнях [1-3] утримання персоналу розглядається як система цілеспрямованих заходів, спрямованих на збереження ключових працівників підприємства та зниження ризику їх звільнення шляхом формування сприятливого робочого середовища та можливостей розвитку.

Зараз у практиці HR-менеджменту утримання персоналу - це важливий компонент довготривалої стратегії зі збереження кадрів, і це не про зменшення плинності персоналу, а саме про формування робочого середовища таким чином, щоб працівники бачили перспективу професійного зростання, гідне ставлення, можливість розкрити себе та свої навички, відчувати переваги своїх скілів. Особливо це важливо для тих, хто має значну базу знань, кваліфікаційний рівень, є стресостійким, ініціативним та відповідальним працівником, орієнтованим на розширення функціональної відповідальності [1].

На основі узагальнення сучасних підходів можна виділити ключові фактори утримання персоналу : конкурентна оплата праці; можливості професійного розвитку; ефективне керівництво та стиль управління; корпоративна культура; баланс між роботою та особистим життям. Саме комплексне поєднання цих факторів формує стійку прив'язаність працівника до підприємства [2].

Сьогоднішня HR-стратегія утримання персоналу має містити різні напрямки.

По-перше, важливим напрямом удосконалення HR-стратегій утримання персоналу є цифровізація кадрових процесів. Використання HRIS-систем, платформ дистанційного навчання, HR-аналітики та цифрових інструментів комунікації дозволяє підвищити ефективність взаємодії з працівниками, своєчасно виявляти ризики плинності кадрів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

По-друге, це система мотивації, яка буде ефективно працювати, поєднуювати матеріальні та нематеріальні стимули, заробітна плата буде конкурентною, хоча вона і не гарантує того, що людина затримається на робочому місці, але все ж досі є одним з головних чинників. Не менше значення мають визнання рівня професійності, підтримка керівника, вплив на робочі процеси з боку працівника і зрозумілі KPI.

По-третє, це розвиток персоналу з професійним підходом, оскільки практика підтверджує, що працівники більше зацікавлені у довготривалому

співробітництві, коли бачать зацікавленість з боку роботодавця, прозорий кар'єрний шлях, який мотивує, чітку систему винагород, адекватний рівень заробітної плати, готовність компанії оплачувати навчання для їх розвитку, тренінги, бізнес-тренерів, обмін досвідом між досвідченими працівниками, командну роботу, що виключає конкуренцію в компанії, а ще адаптацію і корекцію в умовах змін, де зрозуміло, що найцінніше - людський ресурс [3].

По-четверте, HR-стратегія є ефективною, коли формує сприятливий соціально-психологічний клімат. Демонструє повагу, довіру, комунікацію високого рівня між працівниками і керівництвом, де немає токсичності, це впливає на бажання людей залишатися і працювати надалі. Якщо людина відчуває себе не як ресурс, а як повноцінний учасник всіх етапів праці, це знижує вірогідність того, що людина піде з компанії. Саме через це HR-менеджмент має бути орієнтованим не тільки на контроль, а ще й на партнерську взаємодію з працівниками.

До сучасних інструментів утримання персоналу також належать: формування кадрового резерву та Talent Pool; індивідуальні плани розвитку працівників; програми наставництва; системи оцінювання результативності та потенціалу працівників; впровадження гнучких форм зайнятості [3].

Складовою утримання персоналу є розвиток корпоративної культури, цим задаються норми взаємодії, формується відчуття приналежності до команди, спільної мети, ставлення працівників до організації та фокус на поставленій меті. Зараз працівників цінують за прозорість, якість, відкритість, бажання зростати в професійному та особистісному планах, а також за те, як вони можуть взаємодіяти з іншими ланками підприємства, і саме тому корпоративна культура має бути одним з найважливіших чинників кадрового процесу з точки зору стабілізації.

Нагальною є проблема плинності кадрів, як показник кадрової безпеки підприємства. Висока плинність створює економічні, а не лише кадрові труднощі. Кожне звільнення - це новий пошук, оголошення, інтерв'ю, запрошення, адаптація та навчання, тобто це додаткові витрати часу та ресурсів компанії [3].

В умовах воєнного стану проблема утримання персоналу загострюється через міграційні процеси, що підвищує значення ефективних HR-стратегій. Вони мають бути більш гнучкими, керівництву слід враховувати зміни на зовнішньому ринку праці, економічні і, на нашу думку, навіть політичні зміни в зовнішньому середовищі, очікування працівника, вимоги до знань та навичок, вплив цифровізації, технологій на те, як організувати робочий процес з точки зору ефективності. HR-стратегія має бути побудована за вектором побудови здорових відносин з працівником, де такі складові, як результативність, розвиток і

взаємність є пов'язаними, а не лише з точки зору «кадрового голоду». Таким чином, ефективне утримання персоналу можливе лише за умови системного підходу, який поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти управління.

Отже, HR-стратегія утримання персоналу має бути процесом повноцінним, орієнтованим на тривалу дію, вміщувати в себе ефективну мотивацію, розвиток працівника, враховувати психологічний клімат, адаптувати корпоративну культуру під нинішні реалії, гнучкі рішення керівників, які створять підходи до нових основ стабільності кадрового складу, зниження плинності персоналу та підвищення конкурентоспроможності компанії, адже саме при цих обставинах працівники є одним із ключових ресурсів для бізнесу, і саме тому утримати їх має бути головною метою управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
2. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
3. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти? *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 32–37.

Voloboiev V.D.,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Management,
Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies*

THE MANAGERIAL DIMENSION OF EMPLOYEES' OVER-RELIANCE ON AI

The growing use of artificial intelligence (AI) is changing how employees make decisions. Part of cognitive effort is delegated to algorithmic systems. On the one hand, this can improve efficiency; on the other hand, it creates new risks. In particular, employees begin to rely excessively on AI outputs. Studies show that users tend to follow AI recommendations even when they contradict their own judgment. This phenomenon is referred to as automation bias (Baines et al., 2024). Therefore, AI acts