

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Інститут дистанційного навчання

На правах рукопису

Мулярчук Володимир Олександрович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегії управління людськими ресурсами організації та їх утримання в цифрову епоху

подається на здобуття
ступеня вищої освіти “Бакалавр”
Спеціальність “Менеджмент”

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сливка О.А.

Виконано студентом групи:

ТУтр – 8 – 21 – БІМ (4,6 здс)

(підпис)

Рукопис закінчено _____

(дата)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
1.1. Сутність та еволюція концепції управління людськими ресурсами	6
1.2. Цифрова трансформація управління персоналом	16
1.3. Теоретичні підходи до формування стратегій утримання персоналу	28
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ DTEK Group)	
2.1. Аналіз управління людськими ресурсами DTEK Group	36
2.2. Аналіз діючих стратегій управління людськими ресурсами у DTEK Group	52
2.3. Аналіз стратегії утримання персоналу DTEK Group	63
Висновки до розділу 2	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

В умовах глобальної цифрової трансформації економіки управління людськими ресурсами (HR) набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Сучасна цифрова епоха характеризується швидким розвитком інформаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів, поширенням дистанційних форм зайнятості, використанням штучного інтелекту та аналітики великих даних у сфері управління персоналом. За таких умов людський капітал стає ключовим фактором успіху організації, а ефективні стратегії його управління та утримання – необхідною передумовою стабільного розвитку підприємства.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах нестабільного соціально-економічного середовища, зростання мобільності працівників, дефіциту кваліфікованих кадрів, зміни очікувань поколінь працівників (Y та Z), а також поширення гібридних моделей роботи. Організації змушені адаптувати традиційні HR-підходи до нових реалій цифрової економіки, впроваджувати HR-технології, розвивати HR-бренд, формувати системи нематеріальної мотивації та створювати позитивний досвід працівника (employee experience).

Водночас високий рівень плинності кадрів, професійне вигорання, зниження лояльності персоналу та конкуренція за таланти потребують формування комплексних стратегій утримання працівників, що поєднують організаційні, економічні, соціально-психологічні та цифрові інструменти.

Теоретичні засади управління людськими ресурсами розроблялися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері менеджменту, організаційної поведінки та економіки праці. Однак питання інтеграції цифрових технологій у стратегії HR-менеджменту та їх впливу на ефективність утримання персоналу потребують подальшого комплексного дослідження.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю

адаптації стратегій управління людськими ресурсами до умов цифрової трансформації та розробки ефективних механізмів утримання персоналу в сучасному конкурентному середовищі.

Метою бакалаврської роботи є здійснення теоретичного аналізу формування стратегій управління людськими ресурсами та їх утримання в умовах цифрової епохи.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання для їх розв'язання у ході дослідження:

Розкрити зміст сутності та еволюцію концепції управління людськими ресурсами.

Дослідити вплив цифрової трансформації на систему управління людськими ресурсами.

Проаналізувати сучасні підходи до формування стратегій утримання персоналу.

Дослідити особливості функціонування системи управління персоналом в організації (на прикладі ДЕТЕК ГРУП).

Визначити стратегії управління людським розвитком у ДЕТЕК ГРУП, в тому числі використання цифрових технологій у процесі управління HR-менеджмент.

Здійснити аналіз стратегії управління утримання персоналом у ДЕТЕК ГРУП та визначити чинники їх розвитку (стимули).

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління людськими ресурсами організації.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є стратегії управління та утримання персоналу в умовах цифрової трансформації.

Для отримання написання кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез; системний підхід; порівняльний та історичний аналіз; статистичні методи; математичні розрахунки; графічні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні

комплексного підходу до формування стратегії утримання персоналу з урахуванням цифрових HR-інструментів, аналітики персоналу конкретного досліджуваного підприємства та обґрунтування теоретичних аспектів концепції утримання персоналу в сучасних організаціях.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих висновків щодо рівня управління плинністю кадрів персоналу, використання цифрових технологій для ефективного управління людськими ресурсами у діяльності підприємства.

Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки. Для наочності викладеного матеріалу у кваліфікаційній роботі розміщені таблиці та рисунки. Список використаних джерел налічує 72 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність та еволюція концепції управління людськими ресурсами

Проблематика управління людськими ресурсами, вибір найбільш ефективної стратегії у роботі з ними та інтеграція її загальну політику діяльності підприємства, незважаючи на достатньо їх наукове та практичне висвітлення залишається актуальною. Це пов'язане з тим, що людський ресурс є одним з найважливіших у сьогоденних умовах для забезпечення нормального функціонування організації. Крім того, він змінюється під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, а отже їх обов'язково потрібно враховувати у системі управління. Крім того, вихід на ринок нового покоління працездатного населення так званого покоління Y та Z, а також уже й Альфа (Generation Alpha), змушує організації змінювати підходи до багатьох елементів системи управління людськими ресурсами, особливо це стосується застосування цифровізованих систем.

Праця, як ресурс та їх носії людина у класичній економічній теорії вважається основним капіталом. Тому, аналізоване поняття вивчали економісти – представники різних економічних наукових шкіл та напрямів. Цей термін найбільш активно досліджувався у сфері управління персоналом, що у зарубіжній практиці тримав назву HR-менеджмент.

Отже, термін «людські ресурси» було використано вперше економістом Дж. Коммонсом у 1893 році. Він розглядає його у праці «The Distribution of Wealth» [32].

Як уже, зазначалося, спочатку працівники як носії людського ресурсу на початку XX століття перш за все сприймалися як один з видів капіталу – людського. Такий підхід до розуміння аналізованого поняття панував у той

період у економічній думці. Саме це трактування було досліджено у працях Фредеріка В. Тейлора [66]. Цей науковець та практик перший почав використовувати ресурсну концепцію в управлінні ресурсами [66]. Аналізований підхід в управління людськими ресурсами визначався трансформацією підходів до організації праці. Тейлор робітників розглядав як одним з елементів виробничої системи. Цей науковець започаткував концепцію наукового менеджменту, яка була спрямована на раціоналізацію перш за все трудових процесів, підвищення рівня продуктивності та стандартизацію виробничих процесів (Taylor, 1911) [66].

Українські дослідники Д. Богиня та О. Грішнова [3], розглядаючи людські ресурси, вказують, що вони є працівниками, тобто віддають свою працю за певну ціну. Поряд з цим, важливим є те, що на їх погляд вони мають володіти певними професійними навичками та знаннями, які можна використати у трудовому процесі.

У визначенні людських ресурсів Сардак С.[16] бачимо об'єднання багатьох компонентів, які можна характеризувати досліджуванним терміном. Він вважає, що це поняття має об'єднувати усю сукупність ресурсів, яка є на ринку праці. До нього він також відносить трудовий потенціал. За його баченням людські ресурси – «сукупність людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких здібностей, постають людським фактором виробництва, поруч із речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу» [16]. Погоджуємося з автором, що людський ресурс є фактором виробничого процесу. Однак, ознаки людських ресурсів, такий як творчий, підприємницький, фізичний потенціал слід вважати трудовим потенціалом, що є більш ширшим поняттям ніж людські ресурси.

Отже, управління персоналом та управління людськими ресурсами у досліджуваному періоду не різнилися між собою. Вони були ідентичними поняттями, що відображали ресурсний підхід до праці людини у виробничих процесах.

Однак, індустріалізація, науково-технічна революція, поява нових сфер економіки та ускладнення різних виробничих процесів, змінювали підхід до розуміння людського ресурсу та управління ним.

Необхідність підвищення продуктивності праці зумовила ряд наукових досліджень. Зокрема, варто відзначити дослідника Elton Mayo [51]. Він у 1930-их роках проводив ряд експериментів, які отримали назву Хоторнські. Таким чином, було доведено, що на ефективність праці впливають соціально-психологічні чинники [51] (Mayo, 1933). Наукові напрацювання Елтона Мейо [51] стали основою школи людських відносин, яка започаткувала свій розвиток у 1930-их роках. Таким чином, в управлінні людськими ресурсами дещо змінився підхід. Чинниками мотивації праці людини-працівника почали вважати не лише економічні стимули, але й соціальні. При цьому, була увага не лише на індивідуальній задоволеності, але й враховувалася групова динаміка.

Вважається, що найбільше трансформувався підхід в управлінні людськими ресурсами у серединні ХХ століття. Поштовхом для цього стали праці економістів Т. Шульца [62]. Вони є засновниками теорії людського капіталу. У цій теорії людина та її здатність до праці почала розглядатися як активи. Відповідно, ефективність використання такого капіталу залежала від інвестицій у нього. Працівник у теорії людського капіталу має приносити економічні вигоди (дивіденди), однак це може бути лише за умови вкладення (інвестицій) у нього. Продуктивність праці кожного працівника, на думку дослідників складається з набору таки обов'язкових чинників як знання, навички та досвід. Їх наявність у працівника збільшує рівень його продуктивності у зайнятості. Тому, до складових управління людськими ресурсами входять такі компоненти як освіта, охорона здоров'я, умови праці та відпочинку. Саме вони формують якісну складову людських ресурсів та дають можливість їм ефективно відтворювати здатність до праці.

У 1958 році Едвард Бакк проголошує доповідь, у якій позначає відносини між найманими працівниками та працедавцем терміном «людські

ресурси» [46]. Далі це позначення закріпилося у наукових та практичних дослідженнях, які стосувалися управління цим ресурсом. Зокрема, у 70-80-их роках ХХ століття проблематика управління людськими ресурсами отримала новий поштовх спочатку в США, а пізніше в інших розвинутих країнах. Цей період збігається з трансформацією ролі працівника у виробничих процесах. Зміни стосувалися його ролі як носія праці. Його почали розглядати більш глибоше. Вагомим у цей період є загалом весь потенціал працівника, який можна використовувати у трудовому процесі. Таким чином, відбувся перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Ефективне використання потенціалу зайнятої людини в організації є основним в управлінні. Тому, потрібно відшукувати шляхи їх мотивації, навчати та розвивати, щоб краще працівник міг використати свій потенціал на користь організації.

Таким чином, зазначений підхід є основою сучасного HR-менеджменту або менеджменту (управління) людськими ресурсами. Важливо, що епоха цифрової економіки ще більш загострила проблематику людських ресурсів, їх ефективної зайнятості, продуктивності та управління ними. Адже, незважаючи на цифровізації економічних та виробничих процесів, людина та її здатність до праці залишається основою інноваційної економіки та відіграє важливу роль у її розвитку. Хоча, дещо змінюються акценти потенціалу людини, зокрема більше уваги приділяється її творчій, креативній, адаптивній, гнучкій складовим. Саме, вони дають можливість успішно забезпечувати діяльність організації в умовах високого рівня цифрової та глобальної конкуренції.

Аналіз поняття людські ресурси вказує на його багатоаспектність. Сьогодні найбільш використовуваними є наступні підходи у його трактуванні: економічний, організаційний, психологічний. Однак, переважно визначають людські ресурси з позицій економічного підходу, за яким воно визначається змістом та роллю використання у виробничому процесі. Поряд

з цим, зазначена позиція не враховує їхню соціальну та особистісну складову.

Щодо визначення змісту поняття управління людськими ресурсами, то науковці виходять з двох позицій. Перша, пояснює аналізоване поняття як метод управління політикою зайнятості. Його вважають загальним. Крім того, аналізоване поняття пояснюють як конкретний метод управління кадрами (персоналом) певної організації.

Дослідники М. Пул, М. Уорнен [55], управління людськими ресурсами визначають з позиції загального методу управління політикою зайнятості. Тому, у їх визначенні перш за все акцентується увага на вид діяльності, що здійснюється з метою ефективного управління людьми. Загалом, на думку науковців, управління людськими ресурсами має задовольняти інтереси особистості, суспільства та підприємства. Як бачимо, у трактуванні аналізованого визначення не має конкретної визначеності. Однак, зазначається, що управління людськими ресурсами може використовуватися в різних організаціях (приватних, державних, муніципальних, з різними формами управління та власності) для задоволення різних цілей.

Управління людськими ресурсами у трактуванні П. Джонсона [44] є широким. Зокрема, він вважає, що це всі види діяльності, які сприяють найбільш ефективному використанню трудових ресурсів. Крім того, таке управління має забезпечити «досягнення особистих, групових та організаційних цілей» [44]. Дослідник, не виділяє конкретні види діяльності пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Поряд з цим, він вказує на цілі, які мають бути досягнуті у процесі такої діяльності. Загалом з авторським баченням аналізованого поняття можна погодитися. Адже, сьогодні діяльність щодо організації трудових ресурсів в організації може охоплювати різні методи, напрями, інструменти та механізми. Однак, їх об'єднує єдина ціль досягнення цілей підприємства.

Дослідниця Г.Азаренкова [1] розглядаючи управління людськими ресурсами вказує, що запропонована концепція спрямована на більш повне

використання трудового потенціалу як ресурсу організації. На її думку, вона конкурує з концепцією мінімізацією витрат. Таким чином, вона повністю підтримує важливе значення працівника в організації.

М.Армстронг [24] визначає управління людськими ресурсами з позиції конкретного підходу, який спрямований на кадри конкретного підприємства. людей він вважає найціннішим активом організації. Управління ними носить стратегічний та послідовний характер. Він вважає, що працівники здійснюють «індивідуальний та колективний внесок у досягнення цілей організації» [24], який визначає умови для формування конкурентних переваг компанії на ринку [24].

Таким чином, саме М. Армстронг [24] сформував перехід від концепції управління персоналом до управління людськими ресурсами. Ця концепція характеризується стратегічною орієнтацією на персонал організації та інтеграцією управління цим активом підприємства у загальну бізнес-стратегію [24] (Armstrong, 2020).

Наведемо визначення управління людськими ресурсами Дж. Сторі [63] (John Storey). На думку дослідника: це «особливий спосіб управління працівників на підприємстві, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який, у свою чергу, користується цілісною системою культурологічних, структурованих і кадрових технік» [63]. Дослідник Дж. Сторі [63] сформував модель управління людськими ресурсами (HRM). Вона на його думку базується на застосуванні довгострокової кадрової політики організації, всеохоплюючого розвитку людського капіталу, формуванні організаційної культури та залученості працівників [63] (Storey, 1995). Його напрацювання дозволили відмежувати кадровий менеджмент (управління персоналом) та управління людськими ресурсами. Отже, ознаками управління людськими ресурсами вважається: стратегічна орієнтація на корпоративну (загальну) стратегію; орієнтація на розвиток компетенцій працівників; про активне планування людських ресурсів; використання

систем оцінювання ефективності праці та залученості працівників; підвищення ролі нематеріальної мотивації.

Підхід М. Дороніна [7] до людських ресурсів базується на розгляді «людини як носія певних унікальних знань, здібностей, власного інтелектуального (людського) капіталу» [7]. Тобто, в організації для ефективного управління людським ресурсом потрібно увагу концентрувати на саме перелічених компонентах.

Дослідниця І. Петрова [13] розглядаючи управління людськими ресурсами, ототожнює його з управлінням персоналом. При цьому, основна мета управління – розвиток та реалізація всіх компетенцій працівників організації [13], для забезпечення її стійких конкурентних переваг та відповідно досягати поставлених стратегічних цілей [13].

Крім того, аналізуючи поняття управління людськими ресурсами, науковці визначали стратегічну роль людини в організації та використання її потенціалу у досягнення конкурентних переваг на ринку. Зокрема, на цьому наголошують М. Амстронг, І. Петрова. Деякі науковці, звертають увагу на соціальну спрямованість управління працівниками в організації (М. Пул, М. Уорнен). Однак, у всіх визначеннях робиться акцент на необхідності розвитку людського капіталу, стратегічному значенні працівників в організації та соціальної відповідності політики HRM.

Відзначимо, зміни, які відбулися в управлінні людськими ресурсами у 1990 роках. У цей період розвивається напрям стратегічного управління людськими ресурсами - Strategic Human Resource Management (SHRM). Багато досліджень у сфері управління людськими ресурсами вказували на важливу роль людського капіталу на формування конкурентних переваг організації на ринку. Зокрема, дослідники Wright і McMahan (1992) [72] визначили взаємозв'язок між управлінням людськими ресурсами та ресурсною теорією фірми. Саме вони довели, що конкурентні переваги забезпечуються унікальними ресурсами, зокрема людським капіталом.

Інше емпіричне дослідження Huselid (1995) [42] визначено стратегічну

роль людських ресурсів. Він довів позитивний вплив високоефективних практик управління людськими ресурсами на фінансові результати підприємства.

Дослідник Дейв Ульріх (Ulrich, 1997) [70] розкриваючи сутність стратегічного управління людськими ресурсами вказує на особливу роль фахівців з управління людськими ресурсами. Адже, вони можуть бути в організації: стратегічними партнерами; агентами змін; адміністративним експертами; захисниками інтересів працівників.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами передбачає: узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією; розвиток систем управління талантами; впровадження HR-аналітики; формування корпоративної культури високої продуктивності.

Отже, в управління людськими ресурсами можна виділити декілька етапів, які логічно між собою пов'язані.

Перший етап управління людськими ресурсами тривав з кінця XIX століття та першою половиною XX століття. Цей період вважається класичним. У цьому підході люди розглядаються як трудовий ресурс. Формування цього етапу був зумовлений індустріалізацією економіки, впровадженням масовим виробництвом та переважно застосування у праці механічного способу. Основне завдання управління людськими ресурсами у цьому періоду була максимізація продуктивності праці персоналу та забезпечити умови праці, які б цей процес оптимізували.

Наступний етап в управлінні людськими ресурсами можна охарактеризувати як гуманістичний. Часові межі формування цього підходу закладені у 1950 року. Він тривав до 1970 року. Аналізований підхід будувався на ідеї цінності людини як працівника для організації. Працівник є носієм фізичних, моральних, етичних цінностей, що дає можливість використати їх у виробничому процесі. Цей підхід почав формуватися у післявоєнний період. Характерним є те, що у цей же період розвиваються ідеї гуманізму, що вплинуло на характер управління людськими ресурсами та

розуміння самого працівника як основного ресурсу. У аналізованому періоді також активно акцент робиться на правах працівників, що відображається у багатьох міжнародних правових актах. В управлінні людськими ресурсами необхідно було вирішити наступні завдання: 1) забезпечити якісні умови відтворення працівника, тобто акцент робиться на якості його життя (достатній рівень заробітної плати, медичного та соціального обслуговування); 2) управління працівника в організації будується на гуманістичних ідеях.

Наступний підхід до управління людськими ресурсами вважається інтегральний. Він розвивався у період з 1980 по 1990 роки. На розвиток аналізованого підходу в управлінні людськими ресурсами вплинули процеси глобалізації, зростання рівня конкурентоспроможності організацій, в тому числі й рівень впровадження інновацій у економічні процеси. Інтегральний підхід спрямований на поєднання різних аспектів в управлінні людьми в організації (персоналом). Зокрема, поєднання соціальних, психологічних та економічних складових у процесі управління людськими ресурсами. Аналізований підхід мав вирішити наступні завдання: сформулювати бачення працівника, як стратегічного активу організації, поєднання різних складових в управлінні людьми на підприємстві, які б дали максимальний ефект.

У 2000-их роках і дотепер в управлінні людськими ресурсами формується новий підхід, який називають організаційним. Його основне бачення людини в організації полягає у визнанні за нею інноваційної рушійної сили, які зможуть дати конкурентні переваги на ринку. Зазначений підхід сформувався у період ери цифровізації. Таким чином, визнаючи, що саме людина може забезпечити креативність та розвиток як економічних так і соціальних процесів. Загалом, підхід до завдань управління людськими ресурсами у цьому підході базується на розвитку стратегій управління людськими ресурсами; акцент на управлінні талантами в організації; визначальним є побудова корпоративної культури, яка включає достатньо різноманітні цілі та елементи.

Загалом, вважається, що саме управління людськими ресурсами більш за все впливає на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому, складовою загальної стратегії організації є стратегія управління людськими ресурсами. Науковці виділили декілька цілей стратегії управління людськими ресурсами:

Формування та реалізації політики спрямованої на вироблення лояльності працівників організації. Таким чином, існує можливість підвищити рівень продуктивності праці та за допомогою лояльності забезпечити відданість працівника компанії. Такі заходи допоможуть досягнути поставлених довгострокових цілей організації.

Концентрація на якості роботи персоналу. Це важливий компонент стратегії управління людськими ресурсами, який спрямовується на посилення конкурентних переваг. Адже, таке спрямування підвищує якість продукту для споживачів. Організація теж отримує значні переваги. Зокрема, підвищує її репутацію та забезпечує високу прибутковість.

Застосування принципу гнучкості у плануванні робочого часу персоналу. Таким чином, є можливість забезпечити більший рівень адаптації працівників до змін, які відбуваються у виробничих процесах. Сюди відносять зміну робочого часу, методів роботи та інше. Отже, гнучкість є резервом, що може забезпечити збільшення рівня продуктивності персоналу організації. Крім того, він вважається одним з елементів задоволеності праці у працівників. Зазначимо, що гнучкість у період трансформації економічних процесів відіграє важливу роль у формуванні лояльності працівників.

Забезпечення інтеграції організаційних цілей компанії у стратегічне планування. Таким чином, буде зменшено конфліктності між різними рівнями управління. Крім того, існує можливість донести цілі організації до працівників, тим самим зменшуючи у них рівень очікування від політики підприємства.

Важливе місце у стратегії управління людськими ресурсами займає напрям набору, підбору та відбору працівників, а також їх звільнення.

1.2. Цифрова трансформація управління персоналом

Цифрові технології у XXI столітті впливають на більшості виробничих процесів організації, в тому числі й в управлінні людськими ресурсами. Вони сьогодні уже є невіддільною частиною всіх процесів в організації. Активізація зазначених процесів розпочалася під час поширення світової пандемії в 2019 році вірусу ковід19. Цей період багато компаній почали швидкими темпами запроваджувати цифрові технології в управлінські функції, зокрема й до управління персоналом. Вважається, що дистанційна (віддалена) робота внесла цілу низку цифрових інструментів в управління людськими ресурсами організації. Таким чином, компанії мають швидко адаптуватися до змін пов'язаних з цифровими технологіями, якщо вони бажають інтегрувати онлайн середовище в систему ефективної організації праці персоналу [20] (Al-Alawi та ін., 2023).

Поряд з цим, у 2020 році відбувся наступний етап у цифровізації управління людськими ресурсами організації, а саме застосування штучного інтелекту (ші).

Зрозуміло, що традиційні методи управління людськими ресурсами залишаються, однак як показує сучасна практика їх недостатньо в цифрову епоху. Адже, бізнес процеси посилюються, вони стають складніші, відповідно зростає кількість інформації, яку потрібно обробляти та приймати швидкі та якісні рішення для досягнення поставлених цілей. Безумовно, що цей процес посилюється й розвитком цифрових технологій. Таким чином, дослідники зазначають, що цифрова революція змінила підхід до управління людськими ресурсами, що сформував новий напрям цифрове управління людськими ресурсами (Digital HRM) [40] (Greenwood, 2002) [40].

Електронне (цифрове) управління людськими ресурсами, як стверджують Bondarouk & Ruël [30] (2009) передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій у розробленні та реалізації кадрової політики організації. Отже, цифрова функція управління людськими

ресурсами включає веб-портали для підбору персоналу, мобільні за стосунки для управління результативності праці персоналу, модулі електронного навчання та аналітичні інструменти. Всі наведені інструменти мають на меті розробляти та реалізовувати стратегічних управлінських рішень.

Коли йде мова про цифрову трансформацію, то під цим поняттям розуміють цілеспрямовану інтеграцію різних цифрових інструментів в організацію. Основною метою зазначеного процесу є збільшення рівня ефективності організації, формування нових джерел цінності та збереження і примноження конкурентних переваг на ринку [71] (Vial, 2021). Дії у напрямку цифровізації організації ведуть до змін в організаційній структурі, зокрема й на робочому місці, вимагаючи нових компетенцій від персоналу, особливо від управлінського рівня [61] (Straková et al., 2022).

Al-Badawi [21] (2022) визначає цифрове управління людськими ресурсами як практичну реалізацію HR-стратегій і політики підприємства шляхом використання сучасних інформаційних мереж, внутрішніх і зовнішніх цифрових платформ, що забезпечують підтримку управлінських процесів. Наведений підхід поєднує дві складові у технологічну та стратегічну в формуванні та реалізації цифрового управління людськими ресурсами. Тобто, цифрові інструменти будуть інтегруватися у механізми відбору, планування, оцінювання та розвитку персоналу.

Як зазначає Abu Al-Enein [18] (2019) традиційні функції управління людськими ресурсами, до яких відносять підбір, оцінювання, навчання та розвиток, мотивація не змінюється. Провадження цифрових технологій вносять до них зміни, переш за все до методів та засобів їх реалізації. Отже, цифровізація не змінює класичні функції управління людськими ресурсами, вона модифікує інструментарій їх виконання, підвищуючи швидкість, прозорість і точність управлінських рішень.

Зауважимо, що цифровізація процесів управління людськими ресурсами дещо буде відрізнятися від звичайної автоматизацію виробничих процесів, адже взаємодія з працівниками носить інший характер, необхідно постійно

взаємодіяти з персоналом. Таким чином, основним інструментом управління людськими ресурсами будуть онлайн-платформи, робота з аналітичними даними та інше.

Дослідники наголошують, що у процесах цифровізації людських ресурсів організації будуть змінюватися ролі працівників, які залучені у зазначений процес. Воно формує інтерактивне середовище, в якому працівник активно буде взаємодіяти з цифровими платформами. Крім того, працівник у такому середовищі самостійно управляє доступними йому професійними даними, використовує та застосовує свої навички та проектує траєкторію власного розвитку. Отже, зазначене підвищує рівень залученості та відповідальності персоналу. Вважається, що аналізована ситуація сприяє також формуванню культури цифрової співпраці.

Таким чином, цифрове управління людськими ресурсами варто розглядати як інтегровану соціотехнічну систему. Основними елементами зазначеної системи є: стратегічне планування людського капіталу; використання цифрових платформ та аналітичних інструментів; автоматизацію операційних HR-процесів; формування цифрового досвіду працівників; підтримка організаційної гнучкості та інноваційності.

Отже, цифровізація управління людським розвитком можна визначити як стратегічно орієнтовану систему управління людськими ресурсами, що базується на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у всі функціональні напрями HR-діяльності з метою підвищення ефективності, забезпечення організаційної адаптивності та формування конкурентних переваг у цифровій економіці.

Цифровізація управління людськими ресурсами має цілу низку переваг. Зокрема, цифрові інструменти дозволяють автоматизувати переважно рутинні завдання або роботи, ухвалювати якісні рішення на основі уже опрацьованого великого масиву інформації, що відповідно може підвищити загальну ефективність діяльності організації та забезпечити зростання рівня продуктивності праці персоналу [20] (Al-Alawi та ін., 2023).

Отже, цифровізація HR суттєво оптимізує операційні процеси. Автоматизація рутинних функцій — обліку робочого часу, нарахування заробітної плати, адміністрування кадрової документації — забезпечує скорочення часових витрат та мінімізацію людських помилок. Обробка даних у режимі реального часу сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, що особливо важливо в умовах динамічного бізнес-середовища. Таким чином, цифрове HRM формує основу для переходу від реактивного до проактивного управління персоналом.

Важливим стратегічним аспектом цифровізації управління людськими ресурсами є інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління персоналом. Використання хмарних платформ, HR-аналітики, штучного інтелекту та мобільних застосунків дозволяє створювати гнучкі, адаптивні HR-системи, орієнтовані на потреби цифрового бізнесу. Це забезпечує синхронізацію HR-стратегії з цифровою стратегією організації, що підвищує загальну організаційну узгодженість.

На думку Bernini та ін. [28] однією з переваг цифровізації організації є отримання конкурентних переваг. Адже, аналізований процес передбачає формування нових знань у працівників, зменшення витрат на операційну діяльність у зв'язку з її оптимізацією та відповідно можливість підвищити рівень іміджу компанії [28] (Bernini та ін., 2022). Отже, цифрова компетенція вважається центральним елементом успішної адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Загалом, безперервне навчання працівників цифрових навичок, впливає на їх залученість, а також зміцнює їх впевненість у їх значенні для організації. Таким чином, це може підвищити рівень їх продуктивності [52] (Mazurchenko & Zelenka, 2022). Вважаємо, що формування цифрової грамотності стає не лише технічною вимогою, а й складовою стратегічного розвитку людського капіталу.

Цифрові інструменти ефективно задовольняють потреби у навчанні персоналу. Адже, не відриваючись від робочого місця працівник може швидко пройти практичне навчання та здобути необхідні знання та навички.

Таким чином, впровадження нових цифрових інструментів у розвиток персоналу посилюють здатність підприємства швидко адаптуватися до змін та ефективно впроваджувати інновації [60] (Schönherr та ін., 2023). Отже, цифровізація людських ресурсів є одним з чинників організаційного розвитку та інноваційної активності.

Крім того, цифрові технології дозволяють максимально використовувати потенціал людського капіталу. Інтеграція цифрових інструментів у процеси оцінювання результативності, навчання та розвитку забезпечує персоналізований підхід до формування компетентностей працівників. Це створює передумови для переходу від традиційного управління кадрами до управління талантами на основі даних (data-driven talent management).

Цифрова трансформація може також вплинути на формування більш довірливих та тісних стосунків організації з різними стейкхолдерами.

Важливим напрямом є подолання кадрових обмежень через цифрові рішення. Запровадження дистанційної роботи, віртуальних команд і цифрових платформ співпраці дає змогу розширити географію пошуку талантів, зменшити залежність від локального ринку праці та підвищити гнучкість зайнятості. Таким чином, цифрове HRM сприяє формуванню нових моделей організації праці, що відповідають вимогам глобалізованої економіки.

Не менш важливою є функція забезпечення інформаційної безпеки та системності управління даними. Використання сучасних систем управління базами даних гарантує захист персональної інформації, підвищує рівень довіри працівників та відповідає нормативним вимогам щодо конфіденційності.

З позиції стратегічного менеджменту цифрове HRM виступає інструментом формування конкурентних переваг. Підвищення якості HR-послуг, оптимізація витрат, прискорення внутрішніх процесів і зростання продуктивності праці безпосередньо впливають на ринкові позиції підприємства. Організації, які успішно інтегрують цифрові HR-рішення,

отримують додаткову гнучкість, інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Водночас цифрове HRM відіграє соціально-психологічну роль, сприяючи прозорості та справедливості управлінських процедур. Автоматизовані системи оцінювання, відкриті комунікаційні платформи та стандартизовані алгоритми ухвалення рішень зменшують суб'єктивність управління та підвищують рівень довіри персоналу. Це позитивно впливає на залученість, мотивацію та організаційну лояльність працівників.

Отже, цифрове управління людськими ресурсами слід розглядати як багатовимірний механізм організаційної модернізації, що поєднує технологічну, економічну, стратегічну та соціальну складові. Його впровадження забезпечує не лише підвищення операційної ефективності, а й створює передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Стратегічні ефекти цифрового управління людськими ресурсами подано у таблиці 1.1.

Отже, цифровізація управління людськими ресурсами в організації має багаторівневий стратегічний ефект. Він відбувається на трьох рівнях. Отже, на операційному рівні аналізований процес дає можливість підвищити ефективність та швидкість процесів управління персоналом. Тактичний рівень передбачає оптимізацію управління талантами й компетенціями працівника. На стратегічному рівні буде забезпечено конкурентні переваги та довгостроково розвитку організації. Таким чином, цифровізація HR виступає не лише технологічним інструментом, а системним механізмом трансформації організації.

Однак, цифрова трансформація управління людськими ресурсами має й цілу низку перешкод. Вони носять різний характер: логістичні, культурні чи технічні перешкоди, що заважають ефективно впроваджувати та реалізовувати у діяльності інформаційні системи.

Таблиця 1.1

Стратегічні ефекти цифрового управління людськими ресурсами

Напрямок стратегічного впливу	Зміст цифрової трансформації HR	Стратегічний ефект для організації
Операційна ефективність	Автоматизація рутинних процесів (облік часу, payroll, документообіг), HRIS	Скорочення витрат, підвищення продуктивності, мінімізація помилок
Data-driven управління	Використання HR-аналітики, Big Data, прогнозування плинності	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зниження ризиків
Гнучкість організації	Підтримка дистанційної роботи, віртуальні команди, цифрові платформи	Підвищення адаптивності до змін, швидка реакція на кризові явища
Управління талантами	AI-рекрутинг, цифрове оцінювання компетенцій, персоналізовані траєкторії розвитку	Формування конкурентних переваг через розвиток людського капіталу
Інноваційний потенціал	Використання цифрових інструментів навчання (LMS, microlearning, gamification)	Зростання креативності, підтримка культури безперервного навчання
Організаційна прозорість	Електронні системи оцінювання, цифрові KPI, відкриті комунікаційні канали	Підвищення довіри, зниження суб'єктивності управління
Репутаційний капітал (HR-бренд)	Цифровий рекрутинг, соціальні платформи, digital employee experience	Підвищення привабливості роботодавця, залучення талантів
Інформаційна безпека	Захищені бази даних, контроль доступу, кібербезпека	Захист персональних даних, відповідність регуляторним вимогам
Фінансова стійкість	Оптимізація витрат на персонал через цифрові інструменти	Підвищення рентабельності та довгострокової конкурентоспроможності
Стратегічна інтеграція HR	Узгодження HR-стратегії з цифровою стратегією підприємства	Перетворення HR на стратегічного бізнес-партнера

Однією з таких перешкод є недостатній рівень цифрових знань та навиків у працівників. Отже, для ефективної цифровізації процесів управління людськими ресурсами організації, працівники, особливо менеджери мають володіти навичками роботи з цифровими інструментами. Однак, опитування, яке було проведено у 2020 році PwC Middle East та SAP [59] вказує, що 35% менеджерів з персоналу не мали необхідних навичок для

керівництва проектами пов'язаними з цифровою трансформацією. Крім того, у наведеному дослідженні було визначено, що 46% менеджерів з управління персоналом не мали необхідних знань, здібностей та навичок для просування цифровізації у компаніях де вони працювали. Загалом, працівники організацій, які брали участь в опитуванні вказували, що вони опиралися цифровій революції та відповідно зазначали про відсутність мотивації у адаптації до змін через впровадження цифрових технологій. Як зазначали працівники, у середньому вони у рік переживають більше ніж 12 великих та незначних змін на робочому місці. Таким чином, їм важко адаптуватися до них. Одним з чинників опору працівників до цифрових технологій є їх менталітет (за результатами наведеного дослідження). Можливі процеси цифровізації відносяться саме до значних змін, що потребують значних зусиль від персоналу організації.

Цифрові зміни в управлінні людськими ресурсами потребують не лише впровадження відповідної інформаційної системи, але й змін у корпоративній культурі, управлінському мисленні, організаційній структурі, системі соціальної взаємодії, що має місце у робочому середовищі [61] (Straková та ін., 2022). Зазначимо, що цифровізація управління людськими ресурсами однозначно залежить від дій та рішень керівництва у цьому напрямі. Організація має бути готова цілком змінити підхід до цифровізації та використання її інструментів для підвищення рівня ефективності діяльності та посилення конкурентних переваг на ринку.

Багато компаній через відсутність чіткої довгострокової стратегії цифровізації процесів у діяльності служб управління людськими ресурсами, не можуть розвивати та впроваджувати ці інструменти у своїй діяльності. Тому, втрачають не лише час та можливості, а й програють у конкурентній боротьбі. Зокрема, це впливає на безпеку та лояльність працівників. Крім того, у деяких підприємств не має достатньо фінансових ресурсів, щоб перейти до впровадження ефективних інформаційних систем в управлінні людським розвитком. Керівництво може вважати також не доцільним

запроваджувати цифрові технології в управління персоналом. Крім того, керівники організації можуть не усвідомлювати стратегічної цінності цифровізації. Таким чином, виступаючи перешкодою на шляху загальної цифрової трансформації.

Аналіз впровадження цифрових інструментів у практику управління людськими ресурсами, вказує на нерівномірне їх поширення. Адже, підприємства в розвинутих країнах світу більш швидше почали їх використовувати у діяльності, ніж ті, що знаходяться у країнах, що розвиваються. Загалом, така ситуація є наслідком наявності слабкої технологічної інфраструктури, меншою підтримкою керівництва та більш сильним опором персоналу до змін, які відбуваються [23] (Амоах та ін., 2023).

Аналіз наукових досліджень Al Shobaki (2017) [22] та Paramita (2020) [56], які вивчали цілі цифрового управління людськими ресурсами (HRM), дає можливість їх узагальнити. Отже, цифровізація управління людськими ресурсами спрямовується на підвищення стратегічної ролі HR-підрозділу. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє HR-службі активніше долучатися до процесів прийняття управлінських рішень і стратегічного планування. Адже, відбувається перехід від адміністративної функції здійснення управління певним підрозділом (управління людськими ресурсами) до позиції стратегічного бізнес-партнера.

Цифровізація HRM має на меті забезпечити оптимізацію процесів та зменшення рівня бюрократичного навантаження в управління персоналом. Автоматизація документообігу, електронні платформи комунікації та цифрові сервіси самообслуговування працівників сприяють підвищенню прозорості, покращенню внутрішньої взаємодії та впровадженню гнучких форм організації праці.

Важливою ціллю управління людськими ресурсами є розвиток мережових і віртуальних моделей зайнятості. Цифрові технології створюють передумови для формування віртуальних команд, використання аутсорсингових моделей та інтеграції працівників у глобальні професійні

мережі. Це дозволяє залучати й утримувати висококваліфікований персонал в організації, підвищуючи їх продуктивність та формуючи більшу додану вартість.

Цифровізація HR орієнтована на підтримку безперервних організаційних змін. Використання цифрових платформ і аналітики сприяє зниженню адміністративного навантаження, підвищенню гнучкості управління та швидкій адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

У глобальному вимірі цифрове управління людськими ресурсами забезпечує стандартизацію та уніфікацію HR-політик і процедур в організації. Інтегровані цифрові системи управління персоналом дозволяють транснаціональним компаніям гармонізувати кадрові процеси, забезпечуючи єдині стандарти управління людськими ресурсами в різних країнах.

Цифрова трансформація управління людськими ресурсами в сучасних організаціях практично завжди спирається на технологічну «зв'язку» взаємопов'язаних систем: HRIS як ядро кадрових даних і транзакцій, ATS як механізм цифрового рекрутингу та відбору, LMS як інструмент розвитку компетентностей у цифровому форматі та People Analytics як аналітичний контур ухвалення рішень на основі даних. У сукупності ці технології переводять HR-функцію від переважно адміністративного забезпечення до моделі data-driven управління людським капіталом і підсилюють стратегічну роль HR у формуванні конкурентоспроможності організації. Концептуально це узгоджується з підходом до digital HRM як еволюційного розвитку технологічно підтриманого HRM, де ключовою є саме систематизація понять і розмежування рівнів цифровізації (оцифрування → цифровізація → цифрова трансформація) [64].

Отже, HRIS/ATS/LMS/People Analytics не мають максимальної цінності як ізольовані інструменти. Їхня стратегічна ефективність виникає тоді, коли формується інтегрований контур цифрового HRM:

HRIS забезпечує надійну основу даних (профілі, структура, рух кадрів, компенсації).

ATS генерує дані найму (джерела, конверсії, компетентності кандидатів), які далі можуть входити в HRIS і аналітику.

LMS формує дані розвитку компетентностей (прогрес, сертифікації, skill-gaps), що має поєднуватися з оцінкою результативності.

People Analytics інтегрує ці потоки, перетворюючи «дані» на управлінські інсайти та прогнози.

Загалом, компанії при цифровізації процесів управління людським розвитком самостійно обирають, які інструменти їм застосовувати у роботі. Вони можуть використати уже розроблені інформаційні ресурси, які існують на ринку, або розробити самостійно якісно новий продукт лише під вирішення власних проблем.

Сьогодні на ринку інформаційних технологій можна використати наступні платформи:

SAP SuccessFactors — це комплексна хмарна система управління людськими ресурсами (HRIS / HCM), яка широко застосовується в міжнародних компаніях для стандартизації глобальних HR-процесів. Вона забезпечує автоматизацію кадрового обліку, управління пільгами, робочим часом, навчанням і розвитком, а також аналітику даних персоналу. SAP SuccessFactors інтегрує модулі для корекції навичок, компенсацій, розвитку талантів і відповідності нормативним вимогам, що робить її стратегічно орієнтованою платформою для великих підприємств з розгалуженою структурою та глобальними кадровими потребами.

Workday Human Capital Management — провідне рішення для управління людським капіталом, яке об'єднує кадровий облік, рекрутинг, управління продуктивністю, компенсаціями та аналітику в одному модулі. Workday відомий своїм інтуїтивним інтерфейсом для користувачів, а також високою гнучкістю в налаштуваннях і масштабованістю для компаній різних розмірів.

Oracle HCM Cloud – це масштабоване хмарне рішення для автоматизації HRM і HCM-процесів, що включає одночасно кадровий облік, заробітну плату, рекрутинг, навчання і управління талантами. Згідно з оглядами

користувачів, Oracle часто оцінюють високо за комплексний набір функцій для великих компаній із розгалуженими потребами в інтеграції даних.

Cornerstone OnDemand — платформа, що пропонує широкий набір модулів для навчання, розвитку талантів, оцінювання продуктивності і рекрутингу. Її часто використовують як LMS для управління розвитком навичок і підготовкою працівників, а також як ATS для відбору персоналу.

Greenhouse — спеціалізована платформа ATS, що фокусується на оптимізації процесу найму та підбору персоналу через автоматизацію pipeline кандидата, інтеграцію з джоб-бордами та аналітику найму. Вона менш комплексна, ніж ERP-системи, але відома своєю зручністю й ефективністю у рекрутингу.

У таблиці 1.2. подано порівняння різних HR-платформ.

Таблиця 1.2

Порівняння різних HR-платформ.

Платформа	Основний фокус	Потужні можливості	Типові сценарії використання
SAP SuccessFactors	Глобальна HRIS/HCM	Управління персоналом, навчання, талантами, аналітика	Великі Міжнародні корпорації
Workday HCM	Комплексне HCM	Інтеграція HR і фінансів, аналітика, планування	Середній та великий бізнес
Oracle HCM Cloud	Інтегровані HCM	Payroll, глобальний HR, аналітика	Великі організації з комплексними процесами
Cornerstone OnDemand	LMS/Performance	Навчання, розвиток, продуктивність	Компанії з фокусом на L&D
Greenhouse	ATS/Recruting	Управління кандидатами, аналітика найму	Активний рекрутинг, швидкий найм

На основі міжнародної літератури та логіки соціо-технічного підходу до digital HRM можна виділити групи критичних чинників:

Організаційна готовність і культура даних (data governance, стандарти, відповідальність).

Компетентності HR-команди (аналітика, цифрова грамотність, управління продуктом/процесами).

Підтримка керівництва та change management (комунікації, навчання, мотивація користувачів).

Етика, прозорість і приватність (особливо для ATS/People Analytics), щоб уникати недовіри та «чорних скриньок» в HR-рішеннях.

Вимірювання ефектів: KPI впровадження мають включати не тільки «швидкість процесів», а й результативність (якість найму, transfer навчання, утримання, продуктивність)

Отже, HR-технології (HRIS, ATS, LMS, People Analytics) формують технологічний каркас цифрового HRM, але їх реальна стратегічна цінність проявляється лише за умови інтеграції з управлінською логікою організації: якістю даних, культурою, компетентностями та етичними принципами. У такій моделі HR переходить від «обслуговування» кадрових процедур до управління людським капіталом на основі даних, що відповідає сучасному розумінню digital HRM як соціотехнічної трансформації.

1.3. Теоретичні підходи до формування стратегій утримання персоналу

Утримання персоналу організації входить до елементів системи управління людськими ресурсами. Цей напрям спрямований на збереження ключових працівників мінімізацію плинності кадрів, підтримання організаційної стабільності у персоналі підприємства. Утримання персоналу отримує особливе значення в умовах цифрової економіки, зростанням глобальної конкуренції за таланти на ринках, зміни поколінь на ринку праці. Таким чином, підприємствам потрібно ефективно розробляти та впроваджувати стратегії утримання персоналом.

Визначення утримання персоналу формується на управлінському підході, які застосовує керівництво компанії щодо мотивування працівників з метою продовження їх співпраці протягом максимального тривалого періоду

або до терміну, що визначений завершенням певного проекту [57] (Priya & Sudhamathi, 2019).

Згідно з підходом Aguenza & Som (2012) [19], утримання персоналу — це процес забезпечення фізичного та професійного збереження працівників у межах організації, який виступає ключовою умовою управлінського успіху. У цьому контексті працівники розглядаються як стратегічний актив, а не як змінний ресурс.

Погоджуємо з думкою Kossivi та співавтори (2016) [47], які вважають персонал «життєвим ресурсом» організації. Таким чином, збереження працівників підприємства має першочергове значення для функціонування бізнесу.

Отже, стратегія утримання персоналу — це системний комплекс управлінських рішень, інструментів і практик, спрямованих на підвищення лояльності, залученості та довгострокової прив'язаності працівників до організації.

Утримання персоналу набуває дедалі більшого значення для ефективного функціонування організації. Проблематика пошуку оптимальних стратегій утримання працівників актуалізується в Україні. Адже, більшість підприємств відчують нестачу кваліфікованих працівників, а деколи й не кваліфікованих. Одним, з ключових факторів втрати персоналу є війна. Однак, й інші чинники впливають на цей важливий елемент системи управління людським ресурсом в організації.

Загалом, до основних чинників, які впливають на рішення працівника залишитися в організації можемо віднести: наявність здорового робочого середовища; існування системи нематеріальної мотивації, перш за все визнання досягнень та похвала працівника; використання гнучких форм зайнятості; забезпеченні можливості для зростання та розвитку; відкриті та здорові відносини з керівництвом; наявність конкурентоспроможної компенсації.

Дослідники стверджують, що для стабільного зростання організації та

відповідно її прибутковості, важливим є реалізація політики утримання персоналу (Cloutier, 2015) [34]. Як зазначають Кумар та Матхімар, кваліфіковані працівники через власні знання та навички мають можливість безпосередньо впливати на економічну конкурентоспроможність компанії (Kumar & Mathimaran, 2017) [48]. Високий рівень плинності кадрів в організації веде до збільшення витрат на рекрутинг та адаптацію, зменшує рівень продуктивності праці, погіршує морально-психологічний клімат, втрату інституційної пам'яті.

Цілю більшості сучасних підприємств є формування та реалізація політики утримання персоналу, яка є складовою стратегії управління людськими ресурсами. Адже, в умовах достатньо жорсткої конкуренції на ринку праці, організації намагаються зберігати наявних працівників. У зв'язку з цим, керівництво готове вводити різні заходи щодо стимулювання у них бажання залишатися на підприємстві.

Аналіз наведених визначень дозволяє виокремити кілька концептуальних аспектів утримання персоналу.

Утримання персоналу розглядається як стратегічний елемент розвитку організації. Адже, аналізований елемент включається до довгострокової стратегії організації, спрямованої на збереження людського капіталу як джерела конкурентної переваги.

Утримання персоналу має економічне значення для підприємства. Плинність кадрів має прямі та непрямі фінансові наслідки, що обґрунтовує інвестиції у програми утримання.

Одним з бачень утримання персоналу, які було розглянуто науковцями є його психологічний підхід. Рішення працівника залишатися в організації пов'язане з рівнем задоволеності, довіри, залученості та відчуття справедливості.

Утримання персоналу варто також розглядати у соціальному вимірі. Адже, утримання залежить від якості соціальних взаємодій, організаційної культури та корпоративної підтримки.

Досліджувана категорія має інституційний вимір. Адже, ефективність утримання значною мірою визначається наявністю системних HR-політик, програм розвитку та прозорих процедур.

Організації для утримання працівників використовувати різні інструменти. Зокрема, впровадити наставництво; підбір командних проектів; розвивати та впроваджувати командну згуртованість; заохочувати рекомендації для працівників; забезпечувати соціалізацію нових співробітників; впроваджувати ефективні комунікації, корпоративні цінності та культуру; надавати фінансові стимули, які пов'язані з тривалістю роботи або надання унікальних індивідуальних заохочень, що не є поширеними в інших компаніях.

Стратегії утримання персоналу передбачає залучення всіх підрозділів компанії до її розробки та реалізації. Таким чином, названа стратегія має комплексний характер. У практиці управління людськими ресурсами можуть бути використані широкомасштабні (broad-based), цільові або комбіновані стратегії (Kumar & Mathimaran, 2017 [48]). Вибір конкретної стратегії залежить від реальної ситуації, в якій перебуває компанія.

Широкомасштабні стратегії спрямовані на всю організацію або її підсистеми й мають на меті загальне зниження плинності кадрів. Прикладами таких стратегій є: загальні підвищення заробітної плати відповідно до ринку; удосконалення процедур найму з урахуванням критеріїв, пов'язаних з утриманням; покращення умов праці та організаційного клімату. Інформація щодо доцільності таких стратегій визначається на основі наукових досліджень у сфері утримання персоналу; даних професійних асоціацій (наприклад, SHRM); вивченні ефективних практик інших компаній; бенчмаркінгових досліджень (порівняння рівнів оплати праці, бонусних стратегій, пільг).

Цільові стратегії утримання персоналу спрямовані на конкретні групи працівників – ключових фахівців, лідерів, талановитих). При цьому, вони передбачають розробку та впровадження наступних інструментів:

індивідуальних кар'єрних планів розвитку; спеціальні бонусні програми; набір різних довгострокових стимулів; участь у стратегічних проектах.

Загалом, ефективна стратегія утримання персоналу має будуватися на двох аналізованих підходах.

Отже, керівництво організацій повинно розуміти потреби працівників і прагнути реалізовувати ефективні стратегії утримання, особливо щодо ключових співробітників. Найефективніший спосіб підвищити рівень утримання — це зрозуміти, що саме працівники очікують від організації, і по можливості забезпечити ці очікування.

Можемо цілком логічно зробити висновок, що утримання працівників у сучасній концепції управління людськими ресурсами визначається як керований результат взаємодії економічних стимулів, психологічних станів працівника, соціальної інтеграції в організацію та контексту ринку праці. Всі чинники, які дозволяють утримати персонал в організації можна згрупувати у групи, які вважаємо саме стимулами залишатися або іншими словами драйверами. До них віднесемо:

економіко-компенсаційні драйвери - конкурентна оплата праці; бонусні системи; гарантії зайнятості; справедливність винагороди. У дослідженнях було доведено, що рівень оплати та відчуття справедливості є одними з найважливіших факторів задоволеності роботою. Проте компенсація виступає необхідною, але недостатньою умовою довгострокового утримання.

психологічні драйвери – задоволеність працівника, почуття у нього справедливості, довіри, безпеки. Задоволеність роботою традиційно розглядається як індикатор утримання (Ramlall, 2003) [58]. Особливо, варто звертати увагу на чинник довіри. Високий рівень довіри між працівником та організацією, сприяє зменшенню рівня звільнення.

соціальні драйвери - наставництво; командна робота; соціалізація нових працівників; корпоративна культура; внутрішні мережі взаємодії. Чим глибше працівник інтегрований у соціальну структуру організації, тим складніше йому розірвати сформовані зв'язки. У наукових дослідженнях

вказується, що працівники не звільняються з роботи через мережу соціальних і ціннісних зв'язків, які працівник «втрачає» при звільненні. Отже, стратегія утримання повинна враховувати внутрішню інтеграцію в команди (зв'язки на роботі) і зовнішню інтеграцію (умови для балансу, гнучкість, локальна стабільність), адже їхній ефект на рішення звільнитися може бути різноспрямованим.

організаційно-управлінські драйвери - лідерство, середовище, комунікації), розвиток та кар'єрні перспективи, якість керівництва, комунікація; підтримувальне середовище.

Цифровізація бізнес-процесів змінює логіку формування стратегій утримання. Сучасні працівники очікують: гнучких форм зайнятості; швидкого цифрового сервісу; прозорі комунікації; можливостей безперервного навчання; персоналізованого підходу.

У цьому контексті цифрові HR-технології (HRIS, ATS, LMS, People Analytics) стають інструментами підтримки утримання, оскільки вони: забезпечують доступність HR-сервісів; підвищують прозорість оцінювання; формують індивідуальні траєкторії розвитку; дозволяють прогнозувати ризики плинності,

Таким чином, утримання персоналу в сучасних умовах набуває інтегрованого характеру, поєднуючи економічні, соціально-психологічні та технологічні механізми управління.

Висновки до розділу 1

Управління людськими ресурсами (HRM) залишається критично важливим для ефективного функціонування організації, оскільки людський ресурс є динамічним і змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. У цифрову епоху актуальність HRM посилюється через зміну поколінь на ринку праці (Y, Z, Alpha) та зростання вимог до гнучкості, швидкості й технологічності HR-процесів.

Еволюція HRM пройшла шлях від класичного ресурсного підходу (людина як елемент виробничої системи, фокус на продуктивності та стандартизації) до гуманістичного підходу (визнання соціально-психологічних чинників мотивації) та теорії людського капіталу (працівник як актив, що потребує інвестицій у знання, навички, здоров'я й умови праці).

Сучасне HRM відрізняється від традиційного кадрового менеджменту стратегічною орієнтацією: HR-політика інтегрується в загальну бізнес-стратегію, а працівники розглядаються як найцінніший актив і джерело конкурентних переваг. Розвиток SHRM (Strategic HRM) підтвердив зв'язок високоефективних HR-практик із результативністю підприємства та сформував нові ролі HR (стратегічний партнер, агент змін, експерт процесів, представник інтересів працівників).

Цифрова трансформація HRM (Digital HRM / e-HRM) не змінює базових HR-функцій (підбір, оцінювання, навчання, мотивація), але трансформує методи їх реалізації через автоматизацію, платформні рішення, HR-аналітику та використання даних у режимі реального часу. Digital HRM доцільно розглядати як соціотехнічну систему, ефективність якої залежить від цифрових компетентностей, культури, управління змінами та підтримки керівництва.

Визначено стратегічні ефекти цифровізації HR: підвищення операційної ефективності, перехід до data-driven управління, зростання організаційної гнучкості (дистанційна робота, віртуальні команди), посилення управління талантами та розвитку компетенцій, зростання прозорості HR-процедур і зміцнення HR-бренду. Водночас встановлено ключові бар'єри цифрової трансформації: дефіцит цифрових навичок, опір змінам, нестача ресурсів і слабка інфраструктура.

Технологічний каркас цифрового HRM формують інтегровані системи HRIS, ATS, LMS та People Analytics, які переводять HR від «адміністрування» до управління людським капіталом на основі даних. Їхня

стратегічна цінність максимальна за умови інтеграції даних, наявності стандартів, етичних принципів і чітких KPI результативності.

Стратегії утримання персоналу є важливим елементом HRM, оскільки знижують плинність кадрів, втрати інституційної пам'яті та витрати на рекрутинг і адаптацію. Утримання розглядається як керований результат взаємодії економічних стимулів, психологічних станів (довіра, залученість, задоволеність), соціальної інтеграції та умов ринку праці.

Систематизовано ключові стимули утримання: економіко-компенсаційні, психологічні, соціальні, організаційно-управлінські та розвиткові. У цифрову епоху вони доповнюються вимогами до цифрового досвіду працівника, персоналізованого розвитку та гнучких моделей зайнятості, а цифрові HR-технології стають інструментами підтримки утримання через прозорість, сервісність і прогнозування ризиків плинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ DTEK Group)

2.1. Аналіз управління людськими ресурсами DTEK Group

Для практичного розділу роботи було обрано організацію DTEK Group. Цей вибір зумовлений широким застосуванням у практиці управління людськими ресурсами цифрових технологій, які висвітлені у звітах компанії та публічних публікаціях. Тому, цілком логічно дослідити особливості використання стратегій управління людськими ресурсами організації та їх утримання з застосуванням цифрових технологій на прикладі DTEK Group. Зазначимо, що останні звіти, які стосуються персоналу компанії, були видані у 2020 році. Таким чином, розрахунки здійсненні у практичній частині роботи розраховані методом експроляції.

DTEK Group є одним із найбільших приватних енергетичних холдингів України, що здійснює діяльність у сферах видобутку вугілля та газу, генерації електроенергії, розвитку відновлюваної енергетики, трейдингу та розподілу електроенергії.

Компанія була створена 2005 року. Підприємства, яка входять до групи займаються генерацією електроенергією, газ, вугілля від різних джерел. Зокрема, електроенергію отриману від вітрових, сонячних та теплових електростанцій. Компанія видобуває природний газ та вугілля. Крім того, компанія отримані ресурси розподіляє між кінцевими споживачами – домогосподарствам та юридичним особам. Аналізована компанія працює не лише на національному – українському ринку, але й сьогодні на міжнародному ринку.

З початком війни, 24 лютого 2024 року, підприємства, які входять до DTEK Group, постійно знаходяться під ракетними, безпілотниковими та артилерійськими ударами. Однак, компанія протягом всього періоду

намагається відновити руйнівні наслідки постійних цільових обстрілів об'єктів групи аналізованої компанії.

У відкритому доступі звіти компанії лише до 2020 року. Оскільки, компанія є визначальною у галузі енергозабезпечення країни, тому більшість даних щодо діяльності компанії є закритою.

DTEK Group є провідною компанією на енергетичному ринку. У 2020 році підприємство виробило 151138,9 млн.квт.год електроенергії. Загалом, консолідований дохід аналізованої компанії складається з різних елементів. У 2020 році DTEK Group отримав 116046 млн. грн.. Поряд з цим, у порівнянні з 2019 роком, вони зменшилися на 21696 млн.грн або на 15,8%. У загальній структурі консолідованої виручки групи ДТЕК 89% була згенерована на внутрішньому ринку України. Оскільки, ціни на електроенергію у 2019 році і Європі зменшувалися, то відповідно у період 2019-2020 років 11% доходу компанія отримала на міжнародному ринку.

Собівартість реалізації продукції теж зменшився у 2020 році на 18680 млн. грн. (17,2%) та становив 89890 млн грн.. Аналізована компанія показала у 2020 році збиток у сумі 13895 млн. грн.. У 2019 році DTEK Group мав прибуток у сумі 12592 млн. грн.. Таким чином, криза що відбувалася у енергетичному секторі та наслідки корона вірусу 19 року вплинули на можливість підприємства нормально функціонувати. Відповідно, у 2022 рік війни компанія заходила з певними фінансовими проблемами.

DTEK Group активно підтримує цілі сталого розвитку. Таким чином, місія та цілі компанії відповідають засадам глобальних цілей сталого розвитку ООН. Активно підтримувати та дотримуватись цілей сталого розвитку визначеними Глобальним договором ООН з 2007 року. Основна стратегія DTEK Group спрямована на формування більш екологічних, ефективних та технологічних засад введення бізнесу. Для досягнення цілей стратегії вводяться інноваційні технології. Крім того, постійно вводяться нові напрями введення бізнесу. Особлива увага керівництва DTEK Group спрямована на будівництво нових потужностей та удосконалення

виробничих процесів.

До складу холдингу входять шість ключових компаній, кожна з яких представляє окремий бізнес-напрямок, формуючи повний ланцюг створення вартості в енергетичному секторі — від видобутку ресурсів до постачання кінцевому споживачу. Таким чином, у DTEK B.V. входять такі компанії:

1) DTEK energy B.V., яка займається видобутком і збагаченням вугілля, генерацією електроенергії ТЕС, гірничим машинобудуванням. Таким чином, DTEK Energy є традиційним енергогенеруючим сегментом, що формує основу базової генерації та забезпечує енергетичну стабільність;

2) DTEK renewables B.V. здійснює генерацію електроенергії ВЕС та СЕС. Можна, стверджувати, що цей напрям представляє енергетичний перехід та декарбонізацію, що орієнтований на сталий розвиток;

3) DTEK oil&gas holding B.V. відповідає за напрямок видобутку газу. Аналізований напрямок має забезпечити диверсифікацію енергетичного портфеля та енергетичну безпеку компанії;

4) DTEK grids B.V. працює у напрямку розподілу електроенергії та експлуатацію мереж її передачі. Стратегічна роль аналізованої структури у холдингу – забезпечення функціонування інфраструктури енергосистеми;

5) D.Trading B.V. відповідає за напрямок трейдингу електроенергії, газу та конденсату, вугілля. Отже, вказана компанія має забезпечувати формування ринкової гнучкості групи та інтеграцію у міжнародні енергоринки;

6) D.Solutions B.V. – компанія холдингу, яка займається постачанням електроенергії та газу; розробляє та вводить енергоефективні рішення для дому; надання послуг з енергосервісу, зберігання енергії, дахові СЕС; виробництво швидких зарядних станції для електромобілів. Зазначена компанія орієнтована на кінцевого споживача сегменту електроенергії (електроспоживання - B2C та B2B).

Отже, DTEK B.V. є вертикально та горизонтально інтегрованою енергетичною групою, що функціонує за дивізіональною моделлю

управління. Така багаторівнева структура зумовлює специфіку управління людськими ресурсами, оскільки кожен сегмент має різні виробничі ризики, технологічну складність, рівень автоматизації та потребу в компетенціях.

DTEK Group в Україні є найбільшим роботодавцем. У 2020 році кількість працівників, які були зайняті в компанії становила 69918 осіб. У 2024 році кількість їх кількість зменшилась до 55 000 осіб. До початку війни 24 лютого 2022 року компанія активно наймала нових працівників, зокрема й випускників різних навчальних закладів. Так, у 2020 році було прийнято 5011 нових працівників. Кількість молодих працівників, які були зайняті на підприємстві після навчальних закладів у цьому періоді склала 731 особу.

У 2024 році в аналізованій компанії працює 55000 працівників. Як бачимо, кількість персоналу у порівнянні з 2022 роком зменшилась на 14918 осіб або на 21%.

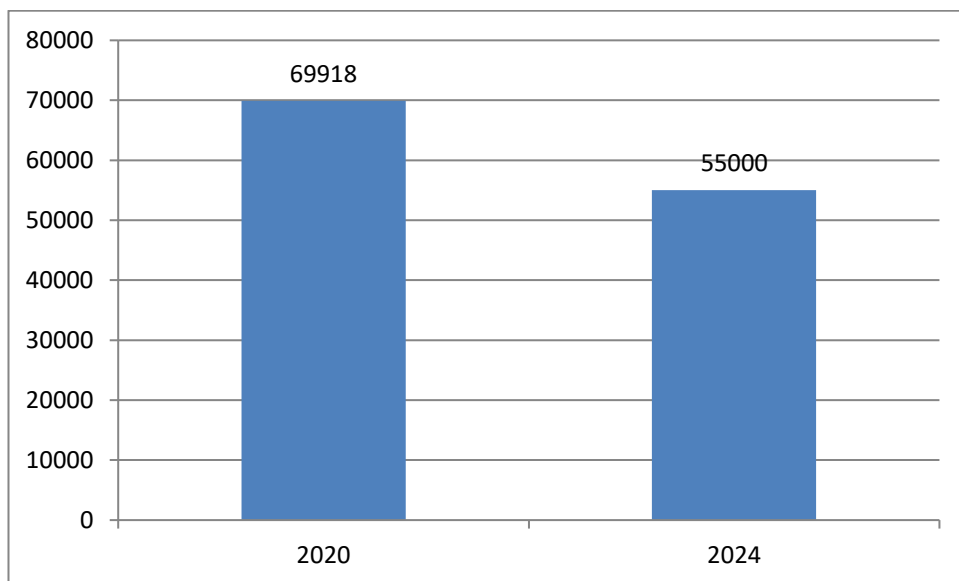


Рис. 2.1. Порівняння кількості персоналу ДЕТЕК ГРУП, осіб

Зміна чисельності працівників компанії зумовлена перш за все військовими діями на території України. Адже, у листопаді 2024 у Збройних силах України служило 5 391 особу. Як зазначається, з них на кінець 2024 року проходили службу 4 045 працівників. Загалом, компанія активно підтримуємо власних працівників, які були мобілізовані до лав українського війська. Зокрема, постійно ведеться робота з закупівлі касок, бронежилетів, військової форми, взуття. Крім того, компанія кожному військовому

виплачує фінансову допомогу, а також додаткове медичне страхування. Важливо, що компанія намагається підтримувати зв'язок з кожним бійцем працівником, з метою закрити їхні побутові, юридичні та організаційні питання. На жаль, війна забрала життя понад 300 співробітників ДТЕК. Більшість згаданих працівників були мобілізовані до війська. Поряд, з цим через російські атаки гинуть працівники компанії ДТЕК. Зокрема, у лютому 2026 році російські військові атакували службовий автобус ДТЕК, у результаті чого загинуло 9 шахтарів. Крім того, регулярно під обстріли попадають працівники електрики ДТЕК, які відновляють електроенергію після атак. Таким чином, воєнний фактор став ключовим детермінантом змін кадрової структури.

Аналізована компанія постійно надає допомогу працівникам, які були поранені. Зокрема, 900 працівникам, які отримали поранення надана фінансова допомога. Крім того, вони мали змогу скористатися комплексним лікуванням за рахунок підприємства, пройти реабілітацію та страхування. ДТЕК розробив та реалізує комплексну програму підготовки ветеранів війни, працівників.

Отже, скорочення чисельності на 21% є суттєвим і має екзогенний характер (військові дії, мобілізація, релокація, втрати виробничих активів).

До 2022 року компанія демонструвала політику зростання (активний рекрутинг, залучення молоді), тоді як у 2024 році кадрова політика змістилася у площину стабілізації та утримання.

В аналізованій компанії працюють як постійні так і тимчасові працівники. Зокрема, у 2020 році на постійній основі на підприємстві було зайнято 68119 осіб, тимчасово працювало 1799 осіб. Загалом, переважна більшість персоналу Дата Груп у 2020 році були зайняті на постійні основі. Однак, 505 працівників працювали на основі часткової зайнятості.

В ДЕТЕК ГРУП у статевій структурі персоналу переважна кількість становлять чоловіки. Таким чином, у 2020 році в аналізованій організації працювало 49 926 чоловіків та 19992 жінки.

У 2024 році статеву структуру працівників ДЕТЕК майже не змінилася. Зокрема, у загальній структурі працівників в аналізованому періоді 74% склали чоловіки, а 26% жінки. Таким чином, у структурі працівників чоловіків відбулося збільшення на 2%, а жінок відповідно зменшився на 2%.

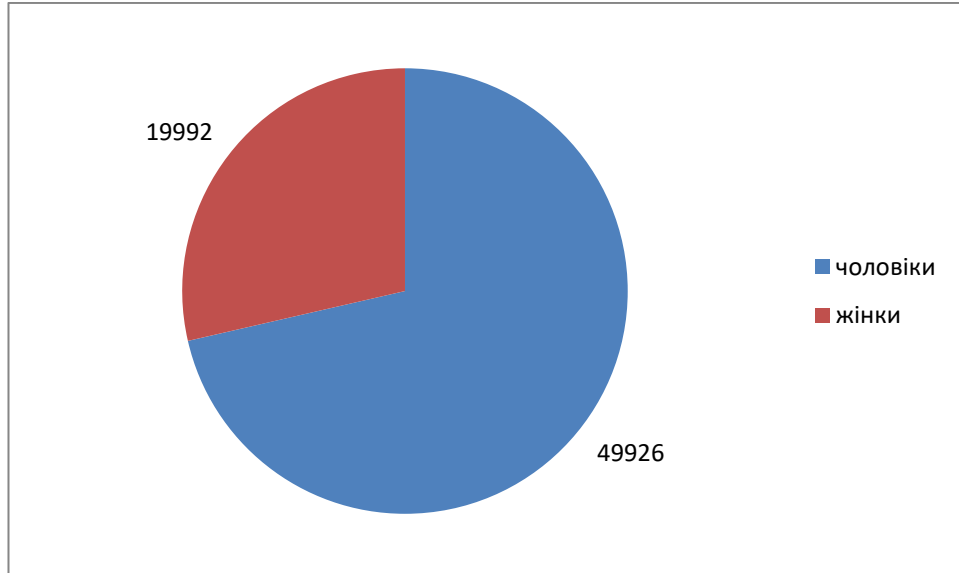


Рис. 2.2. Статеву структуру працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році.

На рис. 2.3 показано статеву структуру працівників у 2024 року.

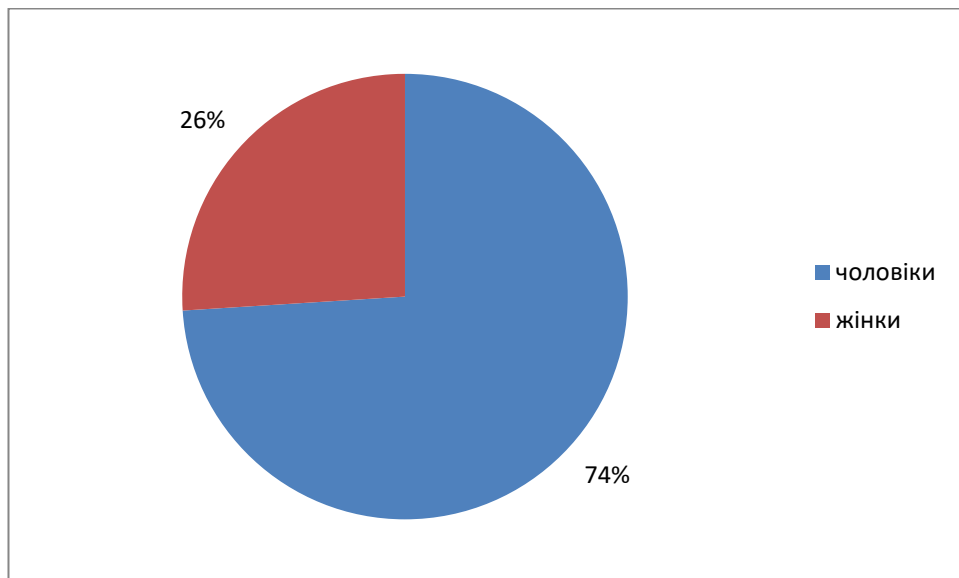


Рис. 2.3. Статеву структуру працівників ДЕТЕК ГРУП у 2024 році.

Збільшення частки чоловіків пов'язане з виробничим профілем компанії та воєнними умовами. Частка жінок дещо зменшилась, що може бути наслідком: міграційних процесів; мобілізації; перерозподілу ролей у виробничому секторі. Статеву структуру досліджуваної організації

залишається типовою для індустріальної компанії.

Вікова структура персоналу є важливим індикатором стратегічної стійкості організації. Адже, вона відображає баланс між досвідом, інноваційністю та відтворенням людського капіталу. Загалом, аналіз вікової структури працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році вказує, що найбільшу групу становить персонал віком від 30 до 50 років – 63,1% або 44118 осіб. На підприємстві було зайнято 16835 працівників або 24,1% осіб віком від 50 років. Найменша частка працівників у компанії віком менше 30 років. Вони становлять 12,8% в загальній чисельності 2020 року або 12,8%. Аналіз вікової структури персоналу DTEK Group у 2020 році свідчить про наявність відносно збалансованої, проте потенційно ризикової демографічної моделі.

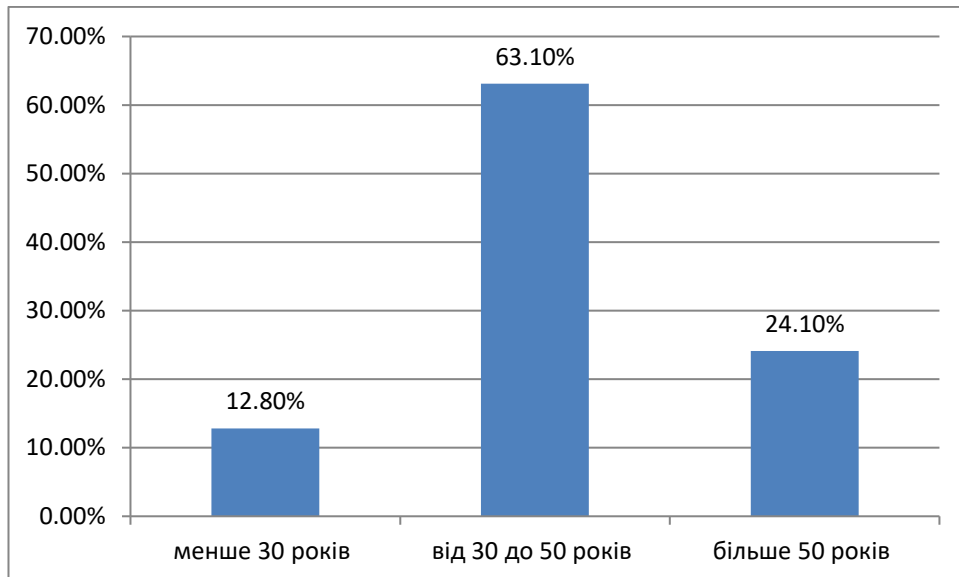


Рис. 2.4. Вікова структура працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році.

Загалом, вікова структура працівників досліджуваної компанії відображає демографічні загрози, які сьогодні актуалізуються під впливом війни. Адже, чітко прослідковується домінування вікової групи 30–50 років, що можемо вважати фактором стабільності. Таке домінування має ряд переваг. Працівники цієї вікової групи зазвичай мають: сформований професійний досвід; високу кваліфікацію; здатність до прийняття управлінських рішень; стабільну трудову мотивацію. З точки зору економічної ефективності це забезпечує: високу операційну продуктивність; зменшення рівня витрат на адаптацію; стабільність виробничих процесів.

Однак стратегічний ризик полягає у можливій одночасній «віковій хвилі» переходу частини цієї групи до категорії 50+, що створить підвищене навантаження на систему кадрового резерву. Значна частка працівників 50+, може привести до формування ризику демографічного старіння, що скоріше за все будемо спостерігати у майбутньому. Працівники підприємства, яким 50+, володіють певним накопиченим досвідом, вони мають високий рівень організаційної лояльності. У них також сформована на високому рівні інституційна пам'ять. Поряд з цим, розширення цієї групи персоналу може мати цілу низку ризиків для підприємства. Адже, такі працівники можуть масово виходити на пенсію протягом 5-10 років. Поступово може формуватися дефіцит кваліфікованих кадрів при відсутності системи наступництва. Крім того, зазначена вікова група працівників достатньо складно адаптується до цифрової трансформації. Оскільки досліджуване підприємство має власне медичне страхування, то збільшення кількості цієї групи підвищує витрати на медичне страхування.

Працівники віком до 30 років становлять лише 12,8%. Це є відносно низьким показником для компанії, яка функціонує в умовах цифрової трансформації та технологічних змін. Недостатня частка молоді може призвести до: уповільнення впровадження інновацій; зниження цифрової гнучкості; зменшення кадрового резерву на керівні посади; підвищеного навантаження на систему залучення талантів. З точки зору стратегічного HRM це свідчить про необхідність активізації програм молодіжного рекрутингу та розвитку graduate-програм.

Загалом, можемо стверджувати, що індекс старіння працівників досліджуваної компанії у 2020 році становив 1,88 (відношення працівників 50+ до працівників віку до 30). Отже, індекс старіння є більшим за 1, що вказує на переважання старших працівників над молоддю. Таким чином, уже у 2020 році у ДЕТЕК ГРУП персонал показував тенденцію до демографічного старіння.

Оскільки, показників вікової структури зайнятості протягом 2021-2024

років немає, то за допомогою аналітичних даних можемо спрогнозувати кількість працівників аналізованої компанії у кожній з вікових груп (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Умовна оцінка вікової структури ДТЕК з урахуванням скорочення персоналу у 2024 році

Вік	Орієнтовна частка	Тенденція
До 30 років	10–11%	зменшення
30–50 років	60–62%	Зменшення
50+ років	27–30%	Збільшення

Таким чином, частка молоді зменшилась у 2024 році, що було спричинено зменшенням найму працівників зазначеної вікової категорії та посиленням ре локаційних процесів. Орієнтовно, аналізуючи фактори частка працівників50+ буде збільшуватися, що означає кадрове «старіння» персоналу. Загалом, домінуюча група 30–50 років поступово переходить у категорію 50+, формуючи ризик демографічного дисбалансу.

Звернемо увагу на статеві-віковий розподіл працівників досліджуваної компанії.

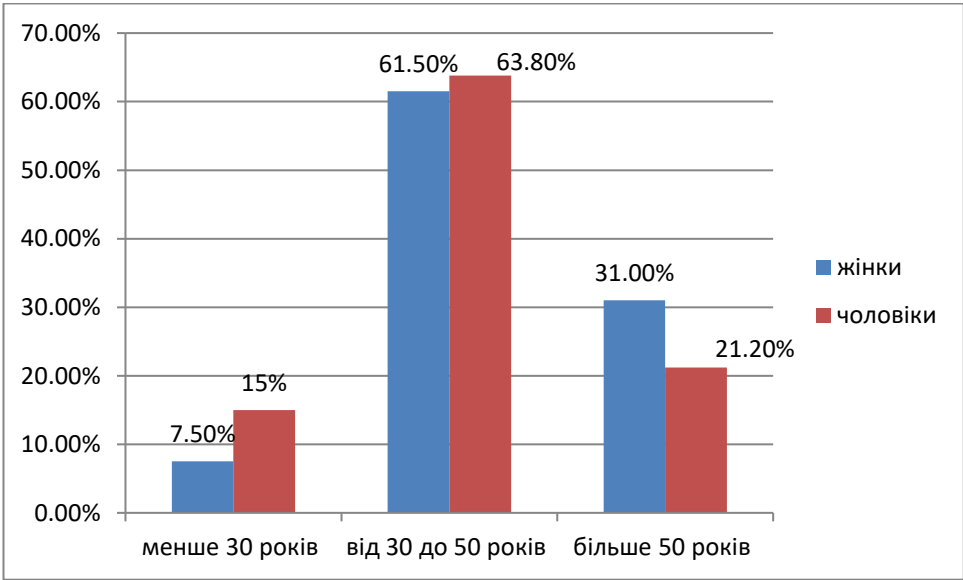


Рис. 2.5. Статеві-вікова структура працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році.

У 2020 році найбільша кількість жінок та чоловіків, які працювали в

організації перебували у від 30 до 50 років. Зокрема, 61,5% жінок та 63,8% чоловіків. У віці більше 50 років жінок було більше на 9,8%. У цій віковій групі вони становили 31,0%, а чоловіки 21,2%.

Отже, аналіз статево-вікової структури свідчить про концентрацію трудового потенціалу у найбільш продуктивній віковій групі 30–50 років. Такий розподіл є стратегічно позитивним, оскільки саме цей вік характеризується максимальним поєднанням професійного досвіду, адаптивності до змін та управлінської зрілості. Фактично формується стабільне кадрове «ядро» компанії.

На підприємстві у групі менше 30 років ситуація була іншою. У цій групі чоловіки переважали над жінками на 7,5%. Таким чином, у аналізованій групі 7,5% становили жінки та 15% відповідно чоловіки. Це відображає виробничу специфіку компанії та домінування технічних професій. Разом з тим загальна частка молоді є відносно низькою. Це свідчить про: обмежений приплив нових кадрів; потенційний дефіцит цифрових компетенцій у майбутньому; необхідність активізації програм залучення випускників.

Професійний стаж працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році також має особливості.

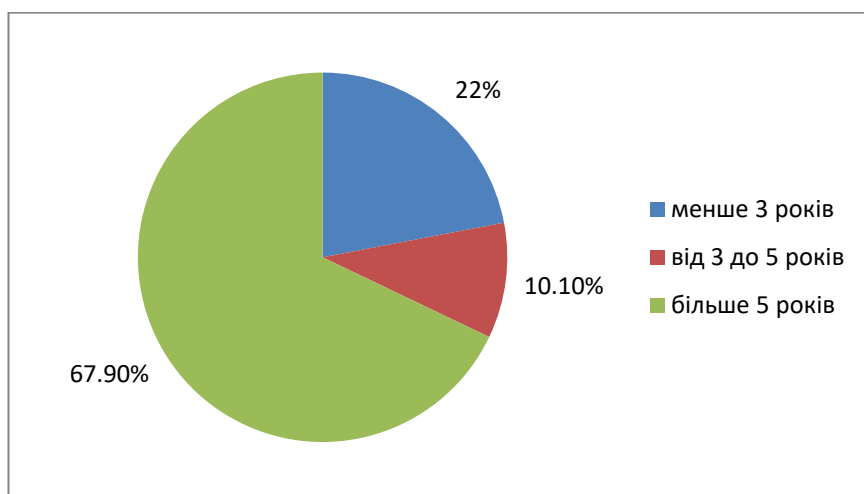


Рис. 2.6. Розподіл працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році за критерієм терміну зайнятості.

Адже, переважна більшість персоналу зайнята у досліджуваній компанії більше 5 років. Їх кількість становила у 2020 році 47450 осіб або 67,9%. Така структура свідчить про: високу організаційну стабільність; низький рівень довоєнної плинності; сформовану корпоративну культуру.

Частка працівників зі стажем до 3 років (22%) відображає активну політику найму, що здійснювалася до 2022 року.

Персонал, який зайнятий менше три роки становить 22% або 15380 осіб. Таким чином, це може свідчити про здійснення активної політику найму, що до 2022 року. Найменшу групу становлять працівники, що працюють на досліджуваному підприємстві від 3 до 5 років. Їх кількість становить 7088 осіб або 10,1%. Наявна ситуація може свідчити про певний «провал» рекрутингу у попередні періоди або перехід працівників у категорію >5 років.

У таблиці 2.2. наведемо тенденцію зміни структури стажу зайнятості у досліджуваній компанії.

Таблиця 2.2

Тенденція зміни структури стажу зайнятості у ДТЕК ГРУП з урахуванням скорочення персоналу у 2024 році

Стаж	Тенденція
<3 років	зменшення
3–5 років	зменшення
>5 років	збільшення

Через припинення активного рекрутингу частка працівників зі стажем понад 5 років до 2024 на досліджуваному підприємстві збільшуватиметься. Це формує як позитивні так і негативні тенденцію та відповідно ризики. Отже, у позитивному розумінні така тенденція сприятиме збереженню інституційної пам'яті та формує високу стабільність персоналу. Поряд з цим, це можливе приведе до наступних ризиків: обмеження у процесі оновлення людського капіталу; зменшення рівня кадрової мобільності; формування потенційного дефіциту молодих талантів.

Звернемо, що терміни зайнятості для жінок та чоловіків у ДЕТЕК ГРУП має певні особливості. Стаж до трьох років мають 24,2% жінок та 21,2% чоловіків. Не має великих відхилень за гендерним критерієм зайнятості у групі від 3 до 5 років. У ній 9,5% становлять жінки та 10,4 чоловіки. У групі зайнятості персоналу в компанії більше 5 років чоловіки займають 68,5%, а жінки 66,4%.

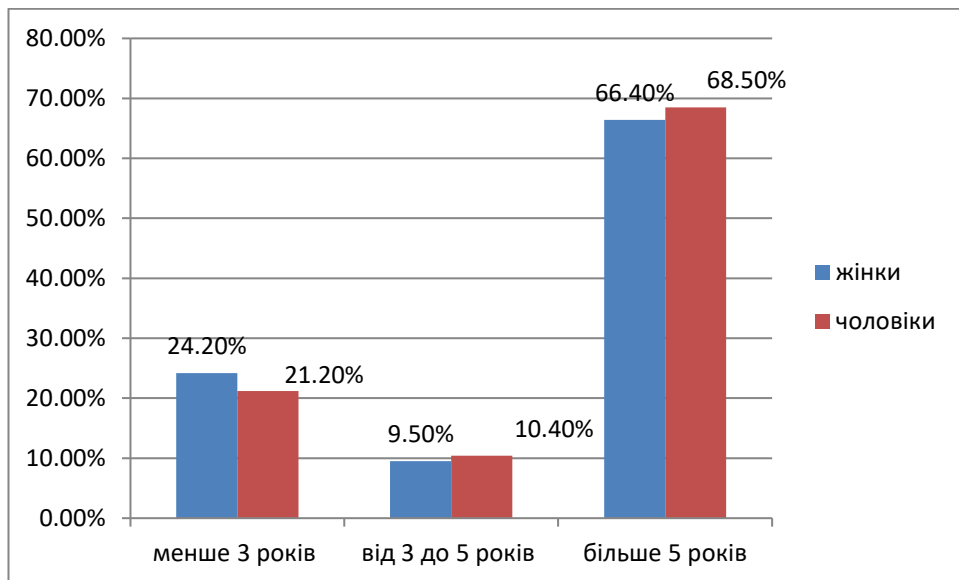


Рис. 2.7. Розподіл працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році за критерієм терміну зайнятості за гендерним аспектом.

Аналіз посадової структури персоналу свідчить про виражену виробничу орієнтацію діяльності компанії.

У загальній структурі персоналу ДЕТЕК ГРУП найбільшу група займають робітники. Їх чисельність у 2020 році становила 66,2% або 46312 осіб. Це об'єктивно відповідає галузевій специфіці DTEK як вертикально інтегрованої енергетичної компанії. Висока частка робітничого персоналу свідчить про: виробничо-індустріальний характер бізнес-моделі; високу трудомісткість операційних процесів; значну залежність результатів діяльності від кваліфікації та стабільності виробничих кадрів.

У категорії спеціаліст працювало 14582 особи або 20,9%. До цієї групи відносять інженерів, технічні фахівці, економістів, ІТ-спеціалісти, енергетиків, аналітиків. Загалом, аналізована група працівників є стратегічно важливим для підприємства. Адже, вони забезпечують технологічну

підтримку виробництва; формування інноваційного та цифрового потенціалу; підтримку для переходу до енергетичної трансформації. Таким чином, співвідношення «робітники – спеціалісти» (66,2% до 20,9%) вказує на класичну для промислових підприємств структуру з виробничим домінуванням та помірним рівнем експертної підтримки.

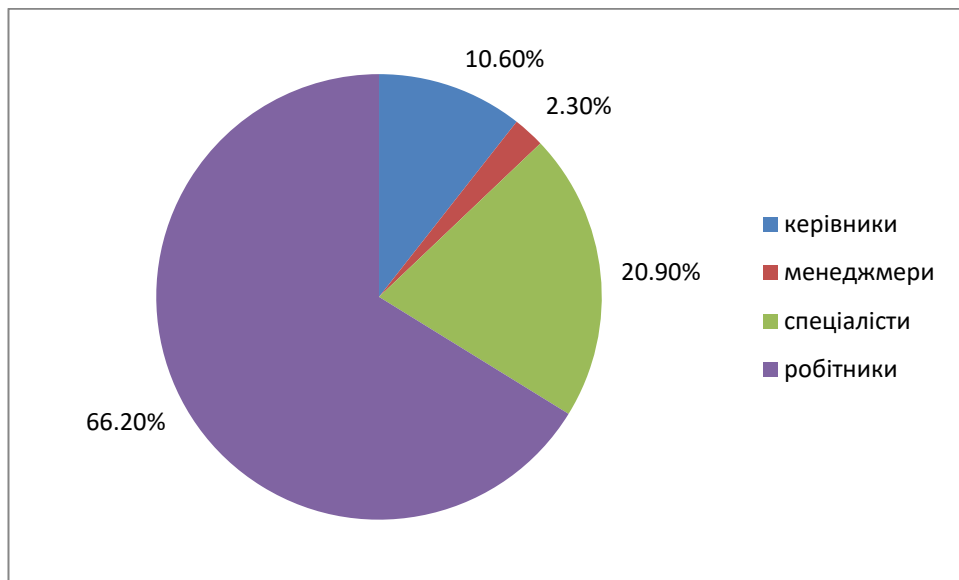


Рис. 2.8. Розподіл працівників ДАТА ГРУП у 2020 році за критерієм посади зайнятості.

У категорії менеджери було зайнято 1638 осіб або 2,3%. Це найменша частка у структурі персоналу. Така ситуація може свідчити про обмежену кількість середнього рівня менеджменту в компанії; високий рівень централізації при прийнятті рішень; домінування функціональних керівників над проектними менеджерами. Для компанії, що рухається у напрямку цифрової трансформації та розвитку renewables, така структура може потребувати поступової еволюції у бік: збільшення ролі проектного управління; розвитку agile-команд; посилення функції change-management.

Кількість категорії керівників становить 7379 осіб або 10,6%. Це досить значна частка управлінського персоналу для великої холдингової структури. Вона може свідчити про: розгалужену організаційну структуру; наявність багаторівневої системи управління; складну ієрархію підрозділів. Водночас 10,6% — це відносно високий показник, що може сигналізувати про:

потенційну бюрократизацію процесів; можливість оптимізації управлінських рівнів; необхідність цифровізації управлінських функцій.

Аналіз гендерного розподілу персоналу DTEK Group за посадовими категоріями дозволяє виявити структурні особливості формування кадрового потенціалу. Крім того, є можливість визначити рівень вертикальної і горизонтальної сегрегації в досліджуваній організації.

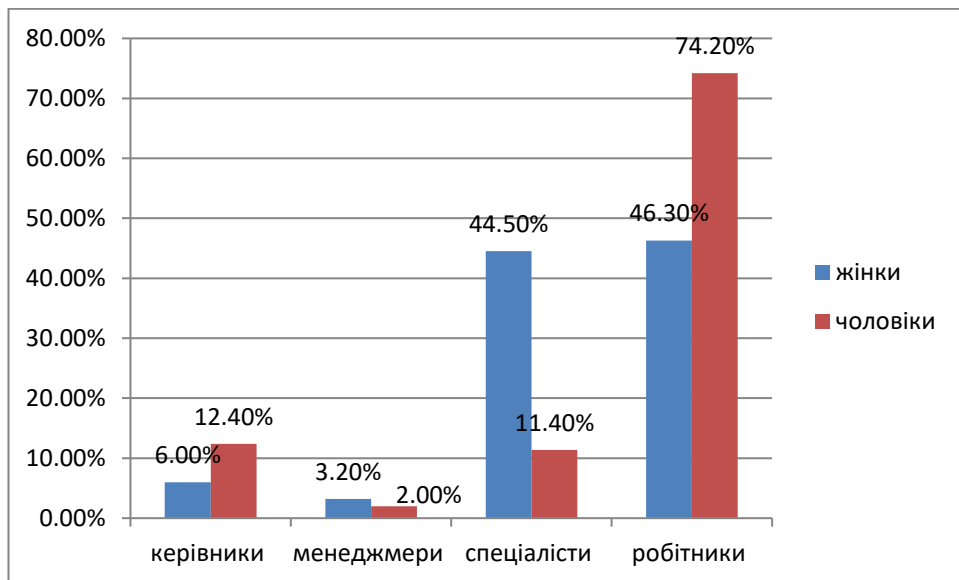


Рис. 2.9. Розподіл працівників ДЕТЕК ГРУП у 2020 році за критерієм посади зайнятості за гендерним аспектом.

Спостерігається чітка гендерна асиметрія на рівні стратегічного управління. Частка чоловіків удвічі перевищує частку жінок. У структурі керівного апарату жінки займають 6,0%, а чоловіки на 6,4% більше. Така ситуація в досліджуваній компанії свідчить про наявність традиційної моделі управління в індустріальному секторі в цілому в державі; збереження так званої «скляної стелі» у вищих управлінських позиціях; концентрацію стратегічних повноважень переважно серед чоловіків. Разом з тим, наявність 6% жінок у керівному складі свідчить про певний рівень відкритості системи до гендерної диверсифікації.

У категорії менеджери спостерігаємо іншу ситуацію. Жінки переважають у середньому управлінському сегменті. Жінки на посаді менеджерів становлять 3,2 %, в той же час чоловіки 2,0%. Отже, можемо стверджувати наявність високої участі жінок у функціональному

менеджменті (HR, фінанси, адміністрування); концентрації жінок у координаційних та операційно-організаційних ролях; формування кадрового резерву управлінського рівня серед жінок. Однак цей кадровий резерв поки що не повністю трансформується у вищі керівні позиції.

У категорії спеціалістів теж жінки переважають чоловіків. Зокрема, у загальній чисельності цієї груп и вони займають 44,5%, що на 33,1% більше ніж чоловіки. Аналізована група є найбільш гендерно збалансованою. Домінування жінок серед спеціалістів може пояснюватися: концентрацією жінок у фінансово-аналітичних, адміністративних, HR-напрямах; зростанням частки жінок у функціях підтримки бізнесу; вищим рівнем участі жінок у сферах, пов'язаних з експертною діяльністю. Загалом, цей сегмент формує інтелектуальний капітал компанії. Отже, зазначене позитивно впливає на управління знаннями та організаційну стабільність в досліджуваній компанії.

У категорії робітників чоловіки становлять 74,2%, а жінки на 27,9% менше, тобто 46,3%. Зазначена структура відображає специфіку енергетичного та гірничо-промислового сектору. Адже, у досліджуваній компанії переважають важкі виробничі умови; фізично інтенсивна праця; історично сформована «маскулінна» структура виробничих підрозділів. Отже, така структура є типовою для енергетичних компаній, проте вона формує високий рівень гендерної горизонтальної сегрегації.

У 2024 році рух персоналу ДЕТЕК матиме наступні тенденції відображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Зміни тенденцій у персоналі ДЕТЕК ГРУП у 2024 році

Параметр	Тенденція	Стратегічний ефект
Чисельність	–21%	Оптимізація, воєнний вплив
Гендерна структура	Зростання частки чоловіків	Зміна балансу
Вік	Старіння персоналу	Ризик дефіциту кадрів
Стаж	Зростання стабільності	Менше оновлення
Структура	Трансформація	Перехід до більш гнучкої моделі

У 2024 році аналізуючи управління людськими ресурсами в досліджуваному підприємстві потрібно враховувати вплив війни як структурного чинника. У таблиці 2.4. показано чинники війни на зміну структури персоналу компанії ДЕТЕК ГРУП.

Таблиця 2.3

Аналіз впливу війни на структуру зміни персоналу ДЕТЕК ГРУП у 2024 році

Фактор	2020	2024
Активний найм	Так	Ні
Мобілізовані працівники	Немає	5 391
Загиблі працівники	Немає	>300
Програми підтримки ветеранів	Ні	Так

Таким чином, воєнний фактор став системоутворюючим для кадрової трансформації компанії.

Отже, DTEK Group має масштабну, виробничо орієнтовану кадрову структуру. До 2022 року компанія демонструвала стабільну кадрову динаміку. Війна спричинила суттєве скорочення чисельності персоналу (–21%). Висока частка працівників зі стажем понад 5 років свідчить про ефективні стратегії утримання до кризового періоду. Гендерна структура відображає індустріальну специфіку бізнесу. Значні кадрові втрати формують нові стратегічні виклики для HR-політики.

Загалом, можемо оцінити зміни у моделі управління людськими ресурсами підприємства протягом 2020-2024 року. По-перше відбувся перехід від моделі зростання до моделі стабілізації. По-друге, спостерігаємо зростання демографічного ризику, зокрема старіння персоналу. Протягом аналізованого періоду значно зменшується частка молодих працівників. По-третє, фокус на підвищеному значенні програм утримання персоналу. По-четверте, відбулася зміна пріоритетів у політиці управління людськими ресурсами. Адже, якщо раніше увага була на рекрутингу то тепер це

утримання та стійкість персоналу.

2.2. Аналіз діючих стратегій управління людськими ресурсами у DTEK Group

Управління людськими ресурсами DTEK Group відповідає загальній стратегії компанії. Політика управління людськими ресурсами є відкритою. Загалом, аналізована політика спрямована на забезпечення стабільного функціонування критичної енергетичної інфраструктури України. В умовах воєнного стану, енергетичних атак та трансформації енергетичного ринку стратегії управління людськими ресурсами, набуває не лише економічного, а й соціального та національного значення. Отже, можна зробити висновок, що політика управління людськими ресурсами DTEK Group є складовою загальної корпоративної стратегії компанії.

Стратегічна орієнтація кадрової політики DTEK базується на таких принципах:

- забезпечення безперервності виробничих процесів;
- утримання ключових компетенцій;
- підтримка мобілізованих працівників;
- розвиток внутрішнього кадрового резерву;
- цифровізація HR-процесів;
- формування корпоративної культури відповідальності та стійкості.

Таким чином, кадрова політика компанії має стратегічний характер і інтегрована у систему корпоративного управління.

Структура управління людськими ресурсами аналізованої компанії складається з різних напрямів.

Зокрема, чітко прослідковується елемент управління людськими ресурсами, який пов'язаний з політикою зайнятості та забезпечення стабільності персоналу. У попередньому питанні було здійснено аналіз політики зайнятості персоналу. Не зважаючи на значні втрати працівників,

пов'язаних з впливом війни, компанія робить ефективні заходи спрямовані на утриманні ядра виробничого потенціалу (працівників віком 30-50 років); розробки заходів у просуванні кар'єрними сходами, що також сприяє високого рівня кадрової стабільності (67,9% працівників у 2020 році мала стаж понад 5 років); збереження наявної виробничо-орієнтованої структуру персоналу (66,2% - робітники). Отже, наведене є свідченням проведення стабілізаційної кадрової політики. Основна мета цього елемента та стратегії – утримання професійного ядра компанії.

Ще одним важливим напрямком системи управління людськими ресурсами досліджуваної компанії у військовий час є політика підтримки мобілізованих працівників та їх сімей. Цей напрям кадрової політики відносимо до складових соціального характеру. Аналізований напрям реалізується через збереження за мобілізованими працівниками робочих місць; виплата фінансової допомоги; забезпечення додаткової медичної допомоги у вигляді медичного страхування; реалізація програма реабілітації та повернення ветеранів до роботи. Отже, аналізований підхід формує високий рівень організаційної лояльності та соціальної відповідальності компанії. Таким чином, вважаємо, що запропоновані заходи дають стратегічну конкурентну перевагою на ринку праці.

Значним елементом системи управління людськими ресурсами компанії є політика рекрутингу та оновлення персоналу. Відповідна стратегія у напрямку рекрутингу та оновлення входять у загальну HR-стратегії DTEK Group. Вона безпосередньо пов'язана з бізнес-моделлю компанії. Таким чином, включає необхідні заходи пошуку та залучення необхідного персоналу компанії, яке б відповідало її капіталомісткому, технологічно складному та соціально чутливому енергетичному секторі.

У довоєнний період рекрутингова стратегія виконувала три функції: 1) кількісне забезпечення виробничого зростання; 2) якісне оновлення компетенцій; 3) формування довгострокового кадрового резерву. Така модель відповідала фазі стабільного функціонування та інвестиційного

розвитку компанії.

Зазначимо, що до 2022 року компанія реалізовувала експансивну модель рекрутингу. Вона будувалася на системному оновленні персоналу; активному залученні нових молодих працівників (було прийнято 5044 нових працівників, з яких 731 особа була випускниками навчальних закладів); співпраця з профільними університетами; формування кадрового резерву. Таким чином, зазначена модель рекрутингу відповідала фазі стабільного функціонування та інвестиційного розвитку компанії.

Після 24 лютого 2022 року HR-стратегія компанії зазнала суттєвих змін, в тому числі й рекрутингова. Адже, на її формування та реалізацію мали вплив наступні чинники: військові дії; мобілізація персоналу; релокація виробничих потужностей; скорочення активів; фінансові обмеження. Таким чином, зовнішній найм був суттєво зменшені. Отже, кадрова політика трансформувалася від моделі зростання до моделі стабілізації.

Зазначені зміни спричинили низку структурних змін. Зокрема, зменшення частки молодих працівників (до 30 років); поступове старіння кадрової структури; посилення ролі внутрішнього резерву.

У таблиці 2.4 наводиться порівняльна характеристика двох моделей рекрутингу, який використовує DTEK Group.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика двох моделей рекрутингу, який використовує DTEK Group.

Параметр	До 2022 року	Після 2022 року
Тип моделі	Експансивна	Стабілізаційна
Основний фокус	Зростання	Збереження ядра
Частка молоді	Зростала	Скорочується
Зовнішній найм	Активний	Обмежений
Внутрішній резерв	Допоміжний	Ключовий
Стратегічна мета	Розширення	Безперервність

Важливим напрямком управління людськими ресурсами є гендерна політика, яка відображається на структурі персоналу. У попередньому

питанні було здійснено аналіз гендерної структури персоналу, яка показує відсутність дискримінації в досліджуваній організації. Однак, у керівному складі компанії переважають чоловіки, що свідчить про потенціал розвитку програм гендерного балансу на рівні лідерства. Таким чином, потрібно у межах управління людськими ресурсами DTEK Group посилити diversity-стратегії.

Політика розвитку та навчання персоналу в DTEK Group виступає одним із ключових елементів стратегічного управління людськими ресурсами. На необхідність підтримки та розвитку цього елементу кадрової політики, впливає трансформація енергетичного сектору України, цифровізацію виробничих процесів та воєнний контекст функціонування бізнесу. Політика розвитку персоналу DTEK Group носить інтеграційний характер. До її складу включають: формування кадрового резерву; розвиток цифрових компетенцій; безперервне технічне навчання; підтримка управлінського потенціалу; соціально-реабілітаційні програми для ветеранів. Досліджувана компанія розглядає навчання не як витрати, а як інвестиції у довгострокову конкурентоспроможність.

Політика розвитку персоналу DTEK Group складається з наступних напрямів:

1. Розвиток програм внутрішнього навчання персоналу. DTEK Group реалізує систему внутрішніх корпоративних програм, які спрямовані на: підвищення технічної кваліфікації виробничого персоналу; розвиток стандартів безпеки; формування культури операційної ефективності; навчання в сфері ESG та енергетичної трансформації. Враховуючи специфіку галузі (генерація, видобуток, розподіл електроенергії), технічне навчання є критичним фактором виробничої безпеки та безперервності діяльності.

2. Розвиток цифрових платформ розвитку. У рамках цифрової трансформації управлінням людськими ресурсами компанія використовує LMS-рішення та внутрішні цифрові освітні платформи. Такі інструменти дозволяють: забезпечити доступ до навчання незалежно від локації;

реалізувати мікронавчання; здійснювати оцінку прогресу; формувати персоналізовані траєкторії розвитку персоналу. Цифровізація платформ розвитку є важливим в умовах великого розосередження персоналу; дистанційної роботи частини управлінського персоналу; необхідності швидкого навчання та перенавчання працівників.

3. Підготовка кадрового резерву компанії. Таким чином, політика розвитку кадрового резерву дає можливість: ідентифікацію високого потенціалу працівників; формування планування розвитку персоналу; проведення управлінських тренінгів для середньої ланки; залучення внутрішніх кандидатів до стратегічних проєктів. З огляду на високий рівень плінності та мобілізаційні ризики, кадровий резерв виконує функцію механізму забезпечення організаційної стійкості компанії.

4. Програми адаптації ветеранів. Цей напрям HR-політики DTEK Group розробляється та реалізується у наступних програмах: соціальної реінтеграції; професійної адаптації; перекваліфікації військовослужбовців; психологічної підтримки; медичного страхування та реабілітації. Отже, зазначені програми мають не лише соціальний, але й стратегічний характер. Таким чином, реалізація цих програм дозволяє компанії зберігати лояльність працівників; мінімізувати втрати компетенцій; підтримувати корпоративну ідентичність.

5. Підвищення кваліфікації виробничого персоналу. DTEK Group постійно працює над підвищенням виробничого персоналу. Ці програми розвитку спрямовуються на впровадження та модернізація виробничих компетенцій працівників; впровадження моделей розумної мережі технологій; автоматизація виробництва; підготовка до переходу на відновлювальну енергетику. Отже, це дозволяє компанії адаптуватися до енергетичного переходу та екологічних стандартів ЄС.

Таким чином, в умовах цифрової трансформації енергетики можемо визначити три групи компетенцій на які буде спрямований розвиток DTEK Group:

1) технічні компетенції: інженерні навички; експлуатація сучасного обладнання; енергетична безпека; стандарти ESG.

2) цифрові компетенції: робота з аналітичними системами; цифрова грамотність; автоматизація процесів; використання HRIS та ERP систем.

3) управлінські компетенції: управління змінами; кризове управління; управління командами в умовах невизначеності; управління ризиками.

Однак, війна значно вплинула на політику розвитку людських ресурсів DTEK Group. Адже, компанія після 2022 року мала значні проблеми у фінансовій сфері. Зокрема зменшилися фінансові ресурси компанії, змінилися пріоритети операційної стабільності, відбулося часткове або повне замороження масштабних програм розвитку, існує постійна необхідність перерозподіляти бюджет компанії на без пекові заходи, які у 2025 році та на початку 2026 року мали місце до зростання. Перелічені причини спряли зменшенню фінансування інвестицій у довгострокові освітні програми у досліджуваній компанії. Крім того, було прийнято рішення про перехід на більш точкові та критично необхідні навчальні програми та проекти. Одним з напрямків, який сьогодні підтримується компанією є функціональні спроможності. Вони реалізують в залежності від потреб у розвитку персоналу на окремих підприємствах холдингу та функціональних підрозділах.

Одним з важливих елементів політики управління людськими ресурсами DTEK Group є перехід та використання цифрових технологій. Цей підхід дозволяє поєднати три стратегічні напрямки: цифрову трансформацію енергетики, воєнну адаптацію та довгостроковий розвиток людського капіталу. У досліджуваній компанії активно використовують формат Digital HRM. Таким чином, відбувається інтеграція цифрових технологій у всі функціональні напрями кадрової діяльності організації. Зазначимо, що цифровізація кадрової політики в компанії не обмежується автоматизацією облікових процедур. Вона набуває стратегічного характеру та охоплює: управління даними про персонал, аналітичну підтримку управлінських

рішень, прогнозування кадрових ризиків, формування цифрового досвіду працівника (digital employee experience).

Зазначимо, що аналізована компанія використовує різні інструменти цифрової кадрової політики. Зокрема, HRIS-системи. Вони в DTEK виконують функцію ядра кадрової інфраструктури. Цей інструмент забезпечує: централізований облік персоналу; ведення кадрової документації; контроль руху кадрів; управління компенсаційними процесами; формування звітності. Стратегічна цінність HRIS полягає в інтеграції даних у єдину інформаційну систему, що дозволяє мінімізувати інформаційні розриви між підрозділами холдингу. У масштабній структурі DTEK (55 000+ працівників) без цифрових систем координація кадрових процесів була б значно ускладненою.

Крім того, цифрові інструменти використовуються для управління продуктивністю персоналу. Таким чином, цифровізація оцінювання результативності передбачає: електронні KPI; автоматизовані системи оцінювання; онлайн-моніторинг виконання завдань; інтеграцію результатів з системою розвитку та винагород. Використання, таких елементів в управлінні продуктивністю забезпечує: збільшення рівня об'єктивності при здійсненні оцінки; зменшує суб'єктивність впливу управлінських рішень; забезпечує прозорість у кар'єрному просуванні. В умовах кризового середовища така прозорість стає додатковим чинником довіри до керівництва.

Одним з ключових напрямків використання цифрових інструментів у кадровій політиці досліджуваного підприємства у аналітиці управління людськими ресурсами. Тобто, у прогнозуванні плинності персоналу; визначенні груп підвищеного ризику звільнення; оцінки демографічних дисбалансів, плануванні кадрового резерву. Сьогодні для DTEK Group такий інструментарій є актуальним. Адже, на зміну персоналу компанії впливають мобілізаційні процеси, міграційні ризики, старіння виробничого персоналу. Отже, аналітичний підхід дозволяє переходити від реактивної до

превентивної кадрової політики.

Зазначимо, що досліджувана компанія повністю автоматизувала кадрові процеси. Тобто, цифровізація охоплює документообіг; управління відпустками; облік робочого часу; інтеграцію заробітної плати; самообслуговування працівників.

Таким чином, автоматизація зазначених кадрових процесів забезпечила: зменшення рівня адміністративного навантаження на HR-служби; скорочення витрат часу на рутинні операції; мінімізацію людських помилок; перерозподіл ресурсів на стратегічні функції. Таким чином, HR-підрозділ отримує можливість концентруватися на стратегічних завданнях, а не на операційній рутині.

Безумовно цифровізація кадрової політики DTEK Group відобразилася на її ефективності. Адже, її запровадження мало наступні ефекти:

1) Підвищило рівень прозорості не лише в управлінні людськими ресурсами, а й усіма процесами компанії. Таким чином, компанія формує звіти у електронній формі, існує вільний доступ до інформації, процедури є стандартизованими та зрозуміли, зменшився рівень можливих корупційних ризиків.

2) Зменшився рівень адміністративного навантаження. Це прослідковується через зменшення паперового документообігу; оптимізації часу роботи працівників відділу управління людськими ресурсами; зменшення часу на прийняття рішень.

3) Ефективна підтримка дистанційної взаємодії. Це важливо в умовах воєнного часу та розосередженості персоналу. Таким чином, цифрові технології забезпечують онлайн комунікації між працівниками різних рівнів; дистанційне погодження управлінських процесів; формування кадрових сценаріїв; інтеграцію HR-стратегію з бізнес-стратегією.

Аналіз показує, що кадрова політика DTEK Group поступово інтегрується в модель Digital HRM. Вона характеризується: соціотехнічною природою; поєднанням технологій і організаційної культури; стратегічною

орієнтацією на людський капітал; аналітичною підтримкою управління.

Таким чином, цифровізація кадрової політики не є окремим інструментом DTEK Group. Вона виступає системним механізмом трансформації HR-функції, які переходять адміністративного підрозділу у стратегічного бізнес-партнера.

Отже, проаналізувавши управління людськими ресурсами DTEK Group, було визначено основні діючі HR-стратегії. Зазначимо, що HR-стратегія DTEK Group формується в межах загальної корпоративної стратегії. Аналізована стратегія орієнтована на забезпечення збереження безперервності виробничих процесів; стабільності кадрового складу, розвитку критичних компетенцій у персоналу, адаптацію до воєнних та ринкових викликів, поступове здійснення цифрової трансформації.

Загалом, протягом 2022-2024 року HR-стратегія компанії має адаптивний та стабілізаційний характер. Такий підхід відповідає логіці стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM). Отже, зазначене дає можливість управлінню людськими ресурсами інтегруватися у бізнес-стратегію компанії.

Аналіз HR-стратегії компанії дає можливість виділити наступні її елементи:

Стратегія забезпечення кадрової стабільності. Оцінка ефективності цієї стратегії у 2020 році визначено на рівні 0,679 (індекс кадрової стабільності). Крім того, оцінити її можливо через розрахунок працівників, які працюють на підприємстві стажем понад 5 років. Їх частка складає 67,9%. Отже, як бачимо, ця стратегія є ефективною. Отже, зазначена стратегія дає можливість підтримувати високий рівень лояльності у працівників; реалізувати сформовану корпоративну культуру, впроваджувати ефективну політику утримання персоналу.

Загалом, стратегія забезпечення кадрової стабільності DTEK Group є одних з найбільших сильних складових HR-системи. В умовах воєнної економіки вона набуває не лише економічного, а й соціально-морального

значення.

Наступна HR-стратегія DTEK Group – стратегія соціальної відповідальності. Сьогодні вона реалізується у більших масштабах. Оскільки, досліджувана компанія взяла на себе цілу низку зобов'язань у підтримці ветеранів, їх сімей, соціальних проектів підтримки та допомоги населенню, які постраждали від воєнних дій.

Загалом, соціальна складова управління людським розвитком виконує три функції: підвищує рівень довіри до компанії на різних рівнях – операційному, місцевому, регіональному та державному, сьогодні додається, ще й глобальний вимір; зменшує рівень добровільної плинності персоналу; формує позитивний HR-бренд компанії.

Також, можемо виділити стратегію розвитку персоналу. Її оцінку уже було проведено. Однак, потрібно звернути увагу на проблемні її аспекти. Зокрема, це зменшення частки молоді, яка охоплюється програмами розвитку компанії; обмеженість фінансових інвестицій у програми та проекти розвитку через військові дії; існує реальний ризик старіння компетенцій, через переважання частки більш старшого покоління на підприємстві. Таким чином, потрібно посилити цифровий та інноваційний компонент у навчанні та розвитку персоналу.

Стратегія рекрутингу та кадрового забезпечення реалізується у період війни з врахуванням поточної ситуації. Таким чином, вона в умовах невизначеності акцентує увагу на закритті поточних проблем, розвитку внутрішнього рекрутингу. Однак, вважаємо, що демографічний фактор буде все більше негативно впливати на якість реалізації аналізованої стратегії.

Стратегія цифровізації HR незважаючи на існуючі проблеми DTEK Group намагається її реалізувати. У її структурі уже функціонують: HRIS; електронний документообіг; заробітних плат; дистанційна комунікація, HR-аналітика (базовий рівень). Таким чином, рівень реалізації цієї стратегії знаходить на частковій інтеграції.

Компанія у HR реалізує також стратегію управління талантами. Тобто,

повноцінно у DTEK Group функціонують на постійні основі елементи талант-менеджменту. Вони спрямовані на формування кадрового резерву, підготовку внутрішнього керівного складу персоналу; внутрішнє просування; довгострокове працевлаштування. Поряд з цим можемо вказати на недостатній рівень програм, які спрямовані на залучення молодих фахівців. Також існує ризик втрати критичних компетенцій у працівників через вікову структуру компанії.

У DTEK Group реалізовується у HR гендерна та демографічна стратегія. Розвиток цієї стратегії зумовлений зокрема принципами та зобов'язаннями, які компанія взяла відповідно до Програми Глобальних цілей ООН. Крім того, внутрішня структура персоналу зумовлює необхідність розробки заходів відповідної стратегії. Адже, аналіз структури персоналу показав гендерний дисбаланс у виробничих позиціях, існування проблеми у залученні молодих працівників, відсутність чіткої позиції у різноманітність-стратегії.

Отже, усі аналізовані HR-стратегії DTEK Group можна охарактеризувати як:

- 1) Стабілізаційні, які спрямовані на збереження кадрового ядра;
- 2) Соціально орієнтовані, які акцентують увагу на підтримці персоналу;
- 3) Виробничо-орієнтовані. Вони спрямовані на підтримку та розвиток технічних компетенцій;
- 4) Трансформаційні або перехідні, до них відносимо поступову цифровізації усіх процесів пов'язаних з управлінням людських ресурсів.

Загалом, діючі HR-стратегії DTEK Group є ефективними в умовах воєнного періоду. Вони демонструють: високий рівень кадрової стабільності; значну соціальну відповідальність; адаптивність до кризових умов; стратегічну інтеграцію HR у бізнес-модель.

2.3. Аналіз стратегії утримання персоналу DTEK Group

Ефективність стратегій утримання персоналу в умовах цифрової трансформації та воєнного стану потребує комплексної оцінки. Для оцінки утримання персоналу використовують кількісні показники, що визначають рівень кадрової стабільності організації. Крім того, можна використовувати якісні характеристики задоволеності працівників. Важливо, здійснити аналіз інституційної спроможності HR-системи забезпечувати довгострокову лояльність персоналу.

Плинність кадрів на сучасних підприємствах розглядається як фактор ризику для їх діяльності. Ця проблема стосується організацій, які працюють у кризових умовах, серед яких є війна, що триває на території України. Високий рівень плинності кадрів на підприємстві може впливати на рівень його прибутковості та зменшувати його конкурентоспроможність на ринку. Тому, в управління людськими ресурсами на підприємстві потрібно відслідковувати показники плинності кадрів. Крім того, стратегію утримання персоналу необхідно інтегрувати в загальну стратегію HRM та у відповідну загальну бізнес-стратегію підприємства.

Плинність персоналу для організації є витратним. Адже, є ймовірність великих втрат знань, фінансових витрат пов'язаних зі звільненням працівників, втрати пов'язані з інвестиціями, які були вкладені у розвиток працівника [65] (Shoemakers & Koopmans, 2008). Крім того, звільнення працівника супроводжується збільшенням рівня навантаження на інших робітників. Організація також буде нести витрати пов'язані з пошуком та навчанням нових працівників, що також потребують значних фінансових та часових ресурсів [65] (Shoemakers & Koopmans, 2008). Отже, зменшення рівня плинності є стратегічно важливим завданням для організації.

Поряд з поняттям плинність персоналу використовують інше – утримання працівника. Тобто, рівень залишання працівників у компанії [35] (Cutchin et al., 1994). Отже, управління плинністю та утриманням, означає

розробку та впровадження заходів, які дозволять працівникам бути задоволеними роботою та організацією. Вважається, що утримання персоналу для роботодавців є важливим завданням, особливо тієї їх частина, яка є найкращою.

Звільнення працівників з організації можливе під впливом різних чинників. Серед них виділяється внутрішнє бажання працівника звільнитися з підприємства, коли у нього немає бажання працювати на ньому. При цьому, такими чинники можуть бути низький рівень мотивації, незадовільні умови праці, складні умови соціально-психологічного клімату, незадоволеність самою зайнятістю та інші.

Дані Chartered Institute of Personnel and Development [31] (CIPD, 2009) вказують на причини звільнення працівників. Відповідно їх було згруповано у наступні дві групи за джерелом їх формування: на внутрішні (push-фактори) та зовнішні (pull-фактори). Внутрішні (Push) -фактори — це внутрішні чинники, які спричиняють незадоволеність працівників роботою (Schoemakers & Koopmans, 2008) [65], тобто вони втрачають мотивацію працювати в поточній компанії. Зовнішні (Pull)-фактори — це зовнішні стимули, які приваблюють працівника до іншої організації (Kluytmans, 2009), наприклад, більш вигідна пропозиція роботи.

В управлінні утриманням персоналу основна увага приділяється саме внутрішнім факторам, оскільки саме вони перебувають у зоні впливу роботодавця. Зовнішні фактори звільнення, пов'язані з пропозиціями інших компаній. Таким чином, роботодавець контролювати їх не може.

Дослідження Hausknecht, Rodda та Howard [43] (2009), які вивчали причини, через які працівники залишаються в компанії, згрупували їх у наступні групи:

- міжособистісні зв'язки;
- зовнішні винагороди;
- задоволеність роботою;
- організаційна відданість;

престиж організації.

Отже, розробляючи стратегію утримання персоналу DTEK Group, потрібно саме орієнтуватися на них.

Для DTEK, як великої виробничої компанії з високим рівнем командної взаємодії (шахти, електростанції, мережі), міжособистісні зв'язки виступають критично важливим драйвером утримання. Особливо в умовах війни, коли колективна солідарність та підтримка мобілізованих працівників посилюють соціальну згуртованість.

Економічні стимули для утримання працівників DTEK Group є визначальними. Особливо, тієї частини (понад 66%), які віднесено до категорії робітники. Водночас для управлінського персоналу більшої ваги набувають стратегічні та репутаційні фактори.

Зазначимо, що задоволеність роботою є важливим чинником залишення (утримання) працівників DTEK Group. Вважаємо, що задоволеність роботою в досліджуваній компанії перш за все ґрунтується на безпеці виробничих процесів, соціальною підтримкою працівників; різними програмами адаптації ветеранів; орієнтація на стабільну зайнятість. Цей фактор є центральним елементом блоку психологічної залученості.

Організаційна відданість характеризується ідентифікацією працівника з компанією та прийняттям її цінностей. Керівництво DTEK Group через механізм формування та реалізації корпоративної соціальної політики намагається сформувати високий рівень організаційної відданості. Зокрема, сьогодні потужним механізмом підвищення організаційної відданості персоналу є корпоративна підтримка мобілізованих працівників, запровадження заходів підтримки їх сімей, медичного страхування та інше.

Варто розуміти, що репутацію DTEK Group як одного з найбільших роботодавців України, використовують як стратегічний чинник утримання персоналу. Адже, в умовах непрогнозованої ситуації, яка сьогодні існує в Україні, престиж роботодавця досліджуваної компанії та її соціальна відповідальність зберігають персонал на необхідному рівні.

У попередніх питаннях було також звернено увагу на чинник розвитку, який достатньо є сильним у досліджуваній компанії. Тому, вважаємо його одним з важливих чинників у стратегії утримання персоналу DTEK Group. Отже, наявність та розвиток компетенцій працівника, в тому числі й технічних та цифрових, формування кадрового резерву, постійне проходження працівниками навчання, впровадження цифрових платформ розвитку сприяє утриманню персоналу досліджуваної компанії.

У таблиці 2.5 наведено зміни у персоналі досліджуваної компанії.

Таблиця 2.5

Динаміка зміни чисельності персоналу DTEK Group.

Період	Початок	Кінець	Зміна, ос.	Зміна, % від початку	Середня чисельність	Індекс скорочення*, % від середньої
2017–2018	68 945	65 846	–3 099	–4,49%	67 395,5	4,60%
2018–2019	65 846	71 694	+5 848	+8,88%	68 770,0	–8,50%
2019–2020	71 694	69 918	–1 776	–2,48%	70 806,0	2,51%
2020–2024	69 918	55 000	–14 918	–21,34%	62 459,0	23,88%

У 2017–2018 роках чисельність працівників зменшилася на 3 099 осіб, що становить 4,49% від початкового рівня. Індекс скорочення відносно середньої чисельності становив 4,60%. Така динаміка свідчить про помірну оптимізацію кадрової структури. Зниження не мало системного характеру та не супроводжувалося ознаками дестабілізації HR-системи. Ймовірно, воно було пов'язане з реструктуризаційними процесами або підвищенням ефективності виробничих операцій.

У 2018–2019 роках відбулося зростання чисельності на 5 848 осіб (+8,88%). Така динаміка відображає експансивну фазу розвитку компанії. Негативний індекс скорочення (–8,50%) фактично означає активний приріст людського капіталу. У цей період реалізовувалася політика активного рекрутингу, зокрема залучення молодих спеціалістів та розширення виробничих потужностей. Даний етап можна охарактеризувати як фазу інтенсивного кадрового масштабування.

Період 2019–2020 років характеризується стабілізаційною тенденцією: чисельність скоротилася на 1 776 осіб (–2,48%). Індекс скорочення становив 2,51%. Зниження носило помірний характер та не свідчило про кризові явища. Цей період можна інтерпретувати як фазу коригування після попереднього зростання.

Найбільш значущі зміни зафіксовано у 2020–2024 роках. Чисельність персоналу зменшилася на 14 918 осіб, що становить –21,34% від рівня 2020 року. Індекс скорочення досяг 23,88% від середньої чисельності персоналу за період. Це структурно суттєве скорочення, яке трансформує кадрову модель компанії.

Водночас принципово важливо зазначити, що це скорочення має переважно екзогенний характер і зумовлене воєнними факторами: мобілізацією працівників до лав Збройних Сил України, релокацією виробничих активів, тимчасовою окупацією частини підприємств, а також бойовими втратами. Таким чином, кількісне зменшення персоналу не є прямим наслідком неефективної HR-політики або підвищеної добровільної плинності.

Довоєнний період характеризувався відносно стабільними показниками плинності. У 2015–2017 роках коефіцієнт плинності коливався у межах 6–7%, що відповідає нормативному рівню для великих промислових компаній. Відповідно, коефіцієнт стабільності становив понад 92–93%.

Такий рівень свідчить про сформовану систему утримання персоналу, яка включала конкурентну систему винагород, розвиток кадрового резерву, програми внутрішнього навчання та активну політику залучення молоді.

Навіть за умов суттєвого скорочення чисельності після 2022 року відсутні ознаки різкого зростання добровільної плинності. Це дозволяє припустити, що внутрішні механізми утримання залишаються ефективними.

Отримані результати дозволяють інтегрувати кількісні показники у концептуальну модель посилення чинників утримання персоналу.

Таблиця 2.6

Інтеграція кількісних показників у модель «Чинники драйвери стратегії утримання персоналу» DTEK Group з оцінкою рівня впливу

№	Кількісний / управлінський індикатор	Виявлена тенденція	Відповідний драйвер утримання	Аналітична інтерпретація	Рівень впливу
1	Висока частка працівників зі стажем понад 5 років (67,9%)	Сформоване кадрове ядро	Організаційна відданість	Довготривала зайнятість свідчить про глибоку інтеграцію працівників у корпоративну культуру та стабільність HR-політики	Високий
2	Довоєнна плинність на рівні 6–7%	Контрольований рівень добровільних звільнень	Зовнішні винагороди	Конкурентна система компенсацій та соціальних гарантій забезпечувала економічну привабливість роботодавця	Високий
3	Програми підтримки мобілізованих та поранених працівників	Посилення соціальної відповідальності	Престиж організації	Соціальна підтримка формує довіру до роботодавця, підвищує лояльність і репутаційний капітал	Критичний
4	Збереження ключових виробничих компетенцій попри скорочення чисельності	Стабільність кадрового ядра	Міжособистісні зв'язки	Сильні командні зв'язки та професійна солідарність зменшують ризик дезінтеграції персоналу в кризових умовах	Високий
5	Перехід до стабілізаційної HR-моделі після 2022 року	Фокус на внутрішньому резерві та адаптації	Кар'єрні можливості / Внутрішня мобільність	Переорієнтація з експансивного найму на внутрішній розвиток дозволяє мінімізувати кадрові ризики та втрати компетенцій	Середній–високий

Зазначимо, що критичний рівень впливу – фактор, який має системоутворюючий характер у воєнних умовах та безпосередньо впливає на

збереження людського капіталу. Високий рівень впливу – фактор суттєво впливає на стабільність кадрового ядра та довгострокове утримання. Середній–високий рівень впливу – фактор відіграє важливу роль, але його ефект залежить від стратегічної узгодженості з іншими HR-інструментами.

Отже, висока частка довгостроково зайнятих працівників визначає домінування фактора організаційної відданості. Контрольована довоєнна плінність дає можливість формувати ефективну систему зовнішніх винагород. Підтримка персоналу в умовах війни впливає на зростання організаційного престижу. Збереження ядра компетенцій визначає рівень сильних міжособистісних зв'язків. Стабілізаційна модель після 2022 року перейшла на посилення внутрішньої мобільності.

Таким чином, стратегія утримання DTEK Group демонструє адаптивність, системність та здатність до трансформації.

Висновки до розділу 2

DTEK Group — вертикально та горизонтально інтегрований енергетичний холдинг із дивізіональною структурою (видобуток/генерація/ВДЕ/розподіл/трейдинг/постачання), що зумовлює складну HR-модель і різні вимоги до компетенцій у бізнес-напрямах.

Кадрова структура компанії має виробничо-індустріальний профіль: у 2020 р. робітники — 66,2%, спеціалісти — 20,9%, керівники — 10,6%, менеджери — 2,3%. Це підкреслює критичність утримання виробничих кадрів для безперервності операцій.

У 2020 р. сформоване кадрове «ядро»: домінує група 30–50 років (63,1%), частка 50+ — 24,1%, до 30 — 12,8%. Низька частка молоді є ризиком для оновлення компетенцій та цифрової гнучкості.

За індексом старіння ($\approx 1,88$) у 2020 р. вже простежується тенденція демографічного старіння. Після 2022 р. цей ризик посилюється через скорочення найму та міграційно-мобілізаційні процеси.

Гендерна структура є типовою для індустріального сектору: у 2024 р. чоловіки — 74%, жінки — 26%. Спостерігається вертикальна асиметрія (нижча частка жінок у керівництві), що формує потенціал розвитку diversity-стратегій.

Ключова зміна 2020–2024 рр. — скорочення персоналу на 14 918 осіб (–21,34%), індекс скорочення від середньої чисельності — 23,88%. Це скорочення має переважно екзогенний характер (війна, мобілізація, релокація, втрати активів/персоналу), а не є прямим наслідком “провалу” HR.

Довоєнний кадровий рух був контрольованим: плинність у 2015–2017 рр. 6,53–7,48%, що відповідає нормативному рівню для великих промислових компаній і підтверджує дієві механізми утримання.

Висока частка працівників зі стажем понад 5 років (67,9%) у 2020 р. свідчить про стійкість кадрового ядра, сформовану корпоративну культуру та значний рівень лояльності.

Після 2022 р. HR-стратегія перейшла від експансивного рекрутингу до стабілізаційної моделі: фокус на утриманні ключових компетенцій, внутрішньому резерві, адаптації та підтримці виробничої безперервності.

Соціальна політика компанії у воєнний час (підтримка мобілізованих/поранених/ветеранів, страхування, реабілітація) стала критичним драйвером утримання, посиливши організаційний престиж і довіру до роботодавця.

DTEK поступово інтегрує підхід Digital HRM (HRIS, цифровий документообіг, інструменти управління продуктивністю, елементи HR-аналітики), що підвищує прозорість, зменшує адміністративне навантаження та підсилює управлінські рішення на основі даних.

Узагальнення: система HRM DTEK у 2020–2024 рр. демонструє адаптивність і стійкість; водночас основні стратегічні виклики — старіння персоналу, скорочення частки молоді, потреба відновлення/посилення програм розвитку та внутрішньої мобільності для відтворення людського капіталу.

ВИСНОВКИ

Отже, у ході проведеного дослідження отримано наступні висновки:

Дослідження сутності та еволюції HRM показало, що наукові підходи до розуміння людських ресурсів пройшли тривалу трансформацію: від класичної ресурсно-інструментальної логіки (людина як елемент виробничої системи та джерело продуктивності — у межах наукового менеджменту) до гуманістичного підходу (визнання соціально-психологічних факторів праці та значення групової динаміки) і далі до концепції людського капіталу, де працівник розглядається як актив, що потребує інвестицій у знання, навички, здоров'я та умови праці для отримання економічної віддачі.

Встановлено, що сучасне HRM концептуально відрізняється від кадрового менеджменту (управління персоналом) насамперед стратегічною орієнтацією та інтеграцією HR-політик у загальну бізнес-стратегію. У працях М. Армстронга, Дж. Сторі та інших авторів підкреслюється роль працівників як найціннішого активу організації, а HR-функція трактується як послідовна система рішень щодо розвитку компетенцій, формування лояльності та забезпечення конкурентних переваг.

Показано, що розвиток Strategic Human Resource Management (SHRM) у 1990-х роках посилив доказовість стратегічної ролі HRM: управління людськими ресурсами розглядається як механізм створення конкурентних переваг на основі унікального людського капіталу та високоефективних HR-практик. У межах цього підходу HR-служба еволюціонує від адміністративного забезпечення до ролей стратегічного партнера, агента змін, експерта з процесів і представника інтересів працівників.

Узагальнення етапів розвитку HRM дозволило виокремити логічну еволюцію підходів: класичний (орієнтація на продуктивність і стандартизацію), гуманістичний (цінність працівника та якість трудового життя), інтегральний (поєднання економічних, соціальних і психологічних компонентів) та організаційний/цифровий (людина як інноваційна рушійна

сила; акцент на талантах, культурі, гнучкості та адаптивності). Отже, сучасне HRM дедалі більше фокусується на креативності, здатності до навчання та швидкої адаптації персоналу.

Доведено, що цифрова трансформація HRM (Digital HRM / e-HRM) не скасовує класичних функцій управління людськими ресурсами (підбір, оцінювання, навчання, мотивація), але радикально змінює інструментарій їх реалізації: через автоматизацію рутинних процесів, використання даних у режимі реального часу, аналітику та платформні рішення. Цифрове HRM доцільно трактувати як соціотехнічну систему, у якій технологічні інструменти працюють лише за умови готовності організаційної культури, компетентності персоналу та підтримки змін з боку керівництва.

Визначено, що ключовими стратегічними ефектами цифровізації HR є: підвищення операційної ефективності, перехід до data-driven управління, зростання організаційної гнучкості (зокрема через дистанційну зайнятість та віртуальні команди), посилення управління талантами й розвитком компетенцій, підвищення прозорості HR-процедур та зміцнення HR-бренду. Разом із тим встановлено, що цифрова трансформація супроводжується бар'єрами — дефіцитом цифрових компетентностей, опором змінам, нестачею ресурсів, слабкою інфраструктурою та відсутністю стратегічної узгодженості цифрових ініціатив.

Узагальнено, що технологічний каркас цифрового HRM формують взаємопов'язані системи HRIS, ATS, LMS, People Analytics, які забезпечують перехід HR-функції від «кадрового адміністрування» до управління людським капіталом на основі даних. Водночас їхня стратегічна результативність проявляється не ізольовано, а через інтегровану архітектуру даних, стандарти, управління змінами та етичні принципи роботи з персональними даними.

У межах теоретичних підходів до стратегій утримання персоналу доведено, що утримання є критично важливим елементом HRM, який мінімізує плинність кадрів, знижує витрати на рекрутинг та адаптацію і

підтримує організаційну стабільність. Підкреслено, що утримання персоналу має багатовимірну природу та формується як керований результат взаємодії економічних стимулів, психологічних станів працівника, соціальної інтеграції в організацію та контексту ринку праці.

Систематизація чинників стимуляторів утримання персоналу дозволила виокремити їх основні групи: економіко-компенсаційні (оплата, бонуси, гарантії, справедливість), психологічні (довіра, залученість, безпека, задоволеність), соціальні (соціалізація, наставництво, культура, командна взаємодія), організаційно-управлінські (лідерство, комунікації, підтримувальне середовище) та розвиткові (навчання, кар'єра, талант-менеджмент). Показано, що в умовах цифрової економіки зазначені стимули доповнюються вимогами до цифрового досвіду працівника та гнучких моделей зайнятості, а HR-технології виступають інструментами підтримки утримання через прозорість процедур, персоналізацію розвитку та прогнозування ризиків плинності.

DTEK Group є багатопрофільною вертикально та горизонтально інтегрованою енергетичною групою, що охоплює повний ланцюг створення вартості: від видобутку ресурсів і генерації до розподілу та постачання кінцевому споживачу. Така дивізіональна структура обумовлює високу складність HRM, адже кожен бізнес-напрямок має специфічні ризики, різний рівень автоматизації та відмінні вимоги до компетенцій.

Кадрова модель компанії має виразну виробничо-індустріальну орієнтацію: у структурі персоналу домінує робітничий сегмент (у 2020 р. — 66,2%). Це свідчить про високу залежність операційної стійкості DTEK від утримання кваліфікованих виробничих кадрів, дотримання стандартів безпеки праці та підтримання стабільності змінних/вахтових команд.

Демографічний профіль персоналу (2020) характеризується домінуванням групи 30–50 років (63,1%), що формує кадрове «ядро» компанії і є фактором операційної стабільності. Водночас низька частка молоді (до 30 років — 12,8%) створює довгострокові ризики відтворення

людського капіталу та темпів цифрового оновлення компетенцій.

Виявлено тенденцію потенційного демографічного старіння, що підтверджується індексом старіння ($\approx 1,88$ у 2020 р.). За умов скорочення найму після 2022 року (стабілізаційна модель) і міграційно-мобілізаційних процесів існує висока ймовірність подальшого зміщення структури в бік категорії 50+.

Гендерна структура персоналу є типовою для індустріального сектору: переважають чоловіки (у 2024 р. — 74%). Окремо простежується вертикальна гендерна асиметрія (низька частка жінок у керівному апараті), тоді як у сегменті спеціалістів і середнього менеджменту частка жінок є вищою. Це вказує на потенціал розвитку політик різноманітності та формування кар'єрних треків для жіночого лідерства.

HR-стратегія DTEK Group має інтегрований характер та узгоджується із загальною корпоративною стратегією (безперервність енергозабезпечення, модернізація, ESG-орієнтація, цифровізація). У воєнних умовах HR-функція набуває не лише економічного, а й соціального та безпекового значення.

Після 2022 року відбувся перехід від моделі зростання (експансивний рекрутинг) до моделі стабілізації, де ключовими стають: утримання кадрового ядра, внутрішній резерв, управління критичними компетенціями, підтримка мобілізованих і ветеранів, а також збереження організаційної цілісності.

Соціальна компонента HRM (підтримка мобілізованих, поранених, сімей, ветеранські програми, страхування, реабілітація) виступає стратегічним механізмом збереження лояльності та репутаційного капіталу роботодавця. Фактично соціальна політика у воєнний час перетворюється на один із ключових інструментів утримання та HR-брендингу.

Політика розвитку та навчання в DTEK орієнтована на технічні, цифрові та управлінські компетенції, проте воєнні обмеження змінюють її масштаб: від широких програм — до більш точкових, критично необхідних для безперервності бізнес-процесів. Це створює потребу стратегічного

«перезапуску» розвитку людського капіталу після стабілізації середовища.

Цифровізація HR (Digital HRM) реалізується через HRIS, цифровий документообіг, інструменти управління продуктивністю та елементи HR-аналітики. Ці рішення підвищують прозорість, знижують адміністративні витрати, підтримують дистанційну взаємодію і зміщують HR-функцію в бік ролі стратегічного бізнес-партнера.

Стратегія утримання персоналу DTEK Group має багатокомпонентну природу й базується на поєднанні економічних (винагороди), організаційних (стабільність зайнятості, внутрішній резерв), соціальних (підтримка в умовах війни) та поведінково-культурних чинників (лояльність, командні зв'язки). Така модель є узгодженою з підходами Drivers of Retention.

Аналіз динаміки чисельності персоналу засвідчив, що найсуттєвіші зміни відбулися у 2020–2024 рр.: скорочення на 14 918 осіб (–21,34%), індекс скорочення відносно середньої чисельності — 23,88%. Водночас скорочення має переважно екзогенний характер (війна, мобілізація, релокація, втрати активів і персоналу), а не є прямим наслідком провалу HR-політики.

Довоєнні показники плинності (2015–2017: 6,53–7,48%) свідчать про контрольований рівень кадрового руху, типовий для великих промислових компаній, і підтверджують існування ефективних механізмів утримання (компенсації, стабільність, розвиток, корпоративна культура). Це узгоджується з високою часткою працівників зі стажем понад 5 років (67,9%) як емпіричним маркером кадрової стабільності.

Інтеграція кількісних індикаторів у модель драйверів утримання показує, що найпотужнішими факторами утримання для DTEK є: організаційна відданість (через домінування довгострокової зайнятості), зовнішні винагороди (як база утримання виробничих кадрів), організаційний престиж (посилений соціальною підтримкою під час війни), міжособистісні зв'язки (командна взаємодія у критичній інфраструктурі).

Внутрішня мобільність/кар'єрні можливості у воєнних умовах відіграють роль «стабілізатора», але їх ефект значною мірою залежить від

ресурсів розвитку та узгодженості з іншими HR-інструментами.

У цілому HR-система DTEK демонструє адаптивність і стійкість: навіть за умов масштабних зовнішніх шоків зберігаються ознаки керованості кадрових процесів, підтримується кадрове ядро, а соціальні програми виконують функцію утримання та збереження довіри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. К. : УБС НБУ, 2011. 406 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Богиня,Д. П.&Грішнова,О. А. (2000). Основи економіки праці : навч. посіб. К. : Знання-Прес. 313 с.
4. Вінтоняк А.М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід кадрового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №6. С. 56-59.
5. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
6. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький вісник ТНТУ*. 2020. №3(64). С. 147-156.
7. Дороніна М.С. Сатушева К.В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 231 с.
8. Заславський Станіслав Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Stanislaw-E.-Zaslavskyi-159-168.pdf
9. Інформаційна система керування персоналом (HRIS) URL:<https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resource-information-system>
10. Колот А. М. (ред.). Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 512 с.
11. Кравчук О.І. Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 1 С. 92-

110. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>
- 12.Осадчук О. П. Шереметинський М. А. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу на сучасному підприємстві. URL: https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/9-280-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 13.Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
- 14.Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом ІТ-компаній. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2023-55-98>
- 15.Прінц І.В. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 305-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/22246282/189-53>
- 16.Сардак С. Е.. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації : монографія. Д. : Вид-во ДНУ, 2012. 460 с.
- 17.Функції SAP SuccessFactors Learning URL: https://www.sap.com/ukraine/products/hcm/corporate-lms/features.html?utm_source=chatgpt.com
- 18.Abu Al-Enein MAW. The impact of digital human resource management on job quality - a field study on the Islamic banking sector in Egypt [PhD thesis]. Ain Shams University, Egypt. 2019.
- 19.Aguenza B. B., Som, A. P. M.. Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International journal of advances in management and economics*. 2012. №1(6). P. 88-95.
- 20.Al-Alawi A. I., Messaadia M., Mehrotra A., Sanosi S. K., Elias H., Althawadi A. H.. Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. 2023. №41(4). P. 446–461. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0069>

21. Al-Badawi RSS. The role of digital human resource management in achieving competitive advantage - a case study of October 6 University and the British University in Egypt. *Arab J Manag.* 2022 № 42(4).
22. Al Shobaki, Nasser. The role of excellence strategies in education to achieve sustainable competitive advantage in higher education institutions: Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza as a model. *Int J Digit Publ Technol.* 2017. № (1).
23. Amoah J., Jibril A. B., Odei M. A., Bankuoru Egala S., Dziwornu R., Kwarteng K.. Deficit of digital orientation among service-based firms in an emerging economy: a resource-based view. *Cogent Business and Management.* 2023. № 10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2152891>
24. Armstrong, M. A Handbook of human resource management practice. Kogan Page, London. 2006. 10th ed. 982 p.
25. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 768 p.
26. Becker, G.S. Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. Institute of Public Administration, Ann Arbor. 1967.
URL: <http://surl.li/kffjza>
27. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management.* 1998. Vol. 16. P. 53–101.
28. Bernini F., Ferretti P., Angelini A.. The digitalization-reputation link: a multiple case-study on Italian banking groups. *Meditari Accountancy Research.* 2022. № 30(4). P. 1210–1240. URL: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1201>.
29. Blani ZHA, Hussein SQ. The role of digital human resource management in achieving digital transformation - an exploratory study of the opinions of a sample of administrative and academic leaders at the University of Duhok. *Nawroz Univ Acad J.* 2023. № 4(12).

30. Bondarouk T. V, Ruël H. J. M.. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. № 20(3) .P. 505–514.
- 31.CIPD (July 2009). Employee turnover and retention. CIPD. Retrieved March 3. 2010. URL: <http://www.cipd.co.uk/onlineinfodocuments/factsheets.htm?area=hs>
- 32.Commons, J.R. The Distribution of Wealth. 1893. URL: <http://surl.li/omrkoq>
- 33.Cloud-based unified endpoint management. URL: <https://www.manageengine.com/products/desktop-central/saas-endpoint-management.html?network=g&>
- 34.Cloutier O., Felusiak L., Hill C., Pemberton-Jones E. J.. The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*. 2015. № 12(2).
- 35.Cutchin M.P., Norton J.C., Quan M.M., Bolt D., Hughes S., Lindeman B.. To Stay or Not to Stay: Issues in Rural Primary Care Physician Retention in Eastern Kentucky. *The Journal of Rural Health*. 2002. № 10(4). P. 273-278
- 36.Das B. L., Baruah M.. Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*. 2013. № 14(2). P. 8-16.
- 37.Didik Sofian Haryadi. Digital Transformation in Human Resource Management: Literature Review on Effectiveness and Implementation Challenges. *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*. 2025. Vol. 5 № 2. P. 387-394. DOI: 10.51903/jupea.v5i2.4441 <https://journalcenter.org/index.php/jupea>
- 38.Empower high-performing teams. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/overview.html>
- 39.Guest D. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. 1987. Vol. 24. P. 503-521. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- 40.Greenwood M. R. Ethics and HRM: A review and conceptual analysis.

- Journal of Business Ethics*. 2002. № 36(3). P. 261–278.
<https://doi.org/10.1023/A:1014090411946>
41. Hendry C., Pettigrew A.. Human resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*. 1990. Vol. 1, Is. 1. P. 17-43. DOI: <https://doi.org/10.1080/095851990000000038>
 42. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, № 3. P. 635–672.
 43. Hausknecht J.P., Rodda J., Howard M.J. Targeted Employee Retention: Performance Based And Job-Related Differences In Reported Reasons For Staying. *Human Resource Management*. 2009. № 48(2). P. 269-288
 44. Johnson P. Human resource management: a critical approach. HRM in changing organizational contexts. London: Routledge. 2009. p. 27-48. URL: <http://surl.li/kamrda>
 45. James L., Mathew L.. Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*. 2012. № 9(3). P. 79.
 46. Kaufman B.E. Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press. 2008. 312 p.
 47. Kossivi B., Xu M., Kalgora B. Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*. 2016. № 4(05). P. 261.
 48. Kumar A. A., Mathimaran K. B.. Employee Retention Strategies – An Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research*. 2017.
 49. Laddha A., Singh R., Gabbad H., Gidwani G. D.. Employee retention: An art to reduce turnover. *International Journal of Management Research and Reviews*. 2012. №2(3). P. 453.
 50. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23. № 1. P. 18–36.

51. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933. 194 p.
52. Mazurchenko A., Zelenka M.. Employees' Digital Competency Development in the Construction and Automotive Industrial Sectors. *Central European Business Review*. 2022. № 11(1). P. 41–63. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.284>
53. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 246 p.
54. Osibanjo, O. Adeniji A. Adenike Human resource management: theory and practice. Publisher: Pumark Nigeria Limited. 2012. URL: <http://surl.li/kgkqfe>
55. Poole M., Warner M. The IEBM Handbook of Human Resource Management (IEBM Handbook Series) – Hardcover. 2003. URL: <http://surl.li/idzemx>
56. Priya Rama. Theory of employee retention strategies. URL: https://www.researchgate.net/publication/339874411_THEORY_OF_EMPLOYEE_RETENTION_STRATEGIES
57. Rama Priya. Impact of work environment and job satisfaction on employee retention in textile industry. *Paripex - Indian journal of research* . 2019. № 8(5). P. 234-236.
58. Ramlall S. Organizational application managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM research*. 2003. № 8(2). P. 63-72
59. SAP SuccessFactors Employee Central. URL: https://www.sap.com/ukraine/products/hcm/employee-central-hris.html?utm_source=chatgpt.com
60. Schönherr S., Eller R., Kallmuenzer A., Peters M.. Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*. 2023. № 27(11). P. 82–100. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2022-0434>

- 61.Straková J., Talíř M., & Váchal J.. Opportunities and Threats of Digital Transformation of Business Models in Smes. *Economics and Sociology*. 2022. № 15(3). P. 159– 171. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-3/9>
- 62.Schultz T.W. Investment in human capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51(1). P. 117. URL: <http://surl.li/auadpd> 14.
- 63.Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. Routledge, London. 1995. 292 p.
- 64.Strohmeier Stefan. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. №34 (3). P. 345-365. DOI: 10.1177/2397002220921131 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2397002220921131>
- 65.Schoemakers I., Koopmans F. Operationeel personeelsmanagement: Een praktische handleiding. Groningen. 2008. Houten: Noordhoff Uitgevers
- 66.Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management. 1911. URL: <http://surl.li/hqdkxn>
- 67.Todisco L., Tomo A., Canonico P., Mangia G.. The bright and dark side of smart working in the public sector: employees' experiences before and during COVID-19. *Management Decision*. 2023. № 61(13). P. 85–102. <https://doi.org/10.1108/MD02-2022-0164>
- 68.The complete AI-platform for human potential. URL: <https://www.cornerstoneondemand.com/>
- 69.Terera S. R., Ngirande H. The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. №5(1). P. 481.
- 70.Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 281 p.
- 71.Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda. *Managing Digital Transformation*. 2021. P. 13–66.

72. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18, № 2. P. 295–320.