

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-36>

УДК 005.96:331.108

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗНИЖЕННІ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

THE ROLE OF DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN REDUCING EMPLOYEE TURNOVER

Любомудрова Надія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний Університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1982-0442>

Ямщиків Ігор Ігорович

аспірант,
Національний Університет "Львівська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7366-8129>

Lyubomudrova Nadiya, Yamshchikov Ihor
Lviv Polytechnic National University

В умовах глобалізації та активного розвитку цифрових технологій питання цифровізації процесів управління персоналом набуває особливої актуальності. У статті проведено комплексний аналіз впливу цифрових HR-інструментів на зниження плинності кадрів у міжнародних компаніях. Автори акцентують увагу на використанні штучного інтелекту, великих даних, платформ управління досвідом працівників та інструментів аналітики для прогнозування ризиків звільнення і підвищення залученості персоналу. Особлива увага приділяється фінансовим наслідкам високої плинності кадрів та ролі цифровізації у їх мінімізації. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій для забезпечення стабільності кадрового складу та підвищення стійкості організацій в умовах змінного ринку.

Ключові слова: цифровізація HRM, управління персоналом, плинність кадрів, залученість працівників, цифрові платформи, аналітика HR.

The purpose of this article is to examine how digitalization in human resource management (HRM) processes affects the reduction of employee turnover in international organizations. The relevance of this topic is linked to increasing instability in global labor markets, rising competition for skilled professionals, and the necessity to strengthen organizational resilience through effective personnel strategies. Employee turnover continues to impose serious operational and financial risks on businesses, prompting a shift from reactive to proactive workforce management supported by modern technology and data-based tools. The research methodology is based on analytical modeling, structural-functional analysis, and evaluation of practical digital HR solutions targeted at turnover prevention. The study applies qualitative assessment of systems that use artificial intelligence, big data, and automation tools to monitor behavioral trends, engagement levels, and internal career mobility. These methods make it possible to assess the potential of digital platforms to support decision-making in employee retention strategies, optimize HR workflows, and enhance long-term staff development. The findings confirm that digital HR tools facilitate early identification of risk factors associated with turnover, such as reduced job satisfaction, stagnation in development, or lack of feedback from leadership. Through intelligent systems for tracking performance, managing benefits, and improving communication with employees, companies can lower attrition rates and foster long-term employee commitment and satisfaction. The practical value of this article lies in the proposed framework for integrating digital tools into HR strategies to reduce turnover, improve employee experience, and increase adaptability in a changing business environment. The results of this study may serve as a guide for HR professionals and company leaders interested in building data-driven, future-oriented approaches to personnel, ensure knowledge retention, and support workforce stability.

Keywords: HRM digitalization, human resource management, employee turnover, employee engagement, digital platforms, HR analytics.

Постановка проблеми. В умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку цифрових технологій міжнародні компанії дедалі активніше впроваджують інноваційні інструменти в управління персоналом. Цифровізація HR-процесів охоплює автоматизацію рекрутингу, використання штучного інтелекту та аналітики даних для прогнозування плинності кадрів, створення цифрового досвіду працівника та платформ управління талантами. Актуальність цих змін підтверджується великою кількістю досліджень у науковій та прикладній літературі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження Qawasmeh E. F., Qawasmeh F., Daoud M. K. [1] продемонструвало, що впровадження штучного інтелекту та Big Data у HRM позитивно впливає на залученість і утримання працівників. Zhang J. і Chen Z. [2] узагальнили ключові напрями цифрової трансформації HR в епоху VUCA, наголошуючи на потребі адаптації компаній до гнучких і сучасних технологічних HR-практик. У роботі Marín-Díaz G. та ін. [3] на прикладі “explainable AI” доведено ефективність прогнозування плинності персоналу на основі даних HR-аналітики. Актуальність проблеми утримання персоналу в умовах цифрових змін розкривають також Eickemeyer S. та ін. [4], які зазначають важливість активного залучення працівників у процеси трансформації відповідно до вимог Індустрії 4.0. Бібліометричне дослідження García-Fernández L. і колег [5] ідентифікує провідні наукові теми у сфері цифрового HR, серед яких управління досвідом працівників і зниження плинності кадрів. У вітчизняному просторі питання впливу цифровізації на ефективність HR-практик досліджено у роботі Кормщикової Н. І. [6], де акцент зроблено на виклики та бар’єри цифрової трансформації в Україні.

У звітах світових організацій, зокрема World Economic Forum [8] та Gallup [9], підкреслено стратегічне значення розвитку цифрової культури управління людьми та ролі менеджменту в зниженні плинності кадрів через інструменти цифрової взаємодії, зворотного зв’язку та персоналізованого навчання. Узагальнені результати вказують, що цифрова трансформація HRM є не лише технічним процесом, а комплексною управлінською зміною, що потребує нового мислення, нових моделей взаємодії та зміщення фокусу з адміністрування на стратегічне партнерство з бізнесом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальність теми

дослідження зумовлена високим рівнем плинності кадрів у різних сферах, що підтверджується як світовими, так і українськими тенденціями. В умовах дефіциту висококваліфікованих спеціалістів компанії змушені переглядати свої підходи до управління персоналом, орієнтуючись на цифрові інструменти як засіб утримання цінного людського капіталу. Водночас питання ефективності цих інструментів, зокрема у контексті зниження плинності кадрів, залишаються недостатньо вивченими у порівняльному та практичному вимірі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідити, яким чином цифровізація процесів управління персоналом впливає на зниження плинності кадрів у міжнародних компаніях, з урахуванням фінансових наслідків високої плинності та ролі сучасних цифрових HR-рішень у підвищенні залученості та стабільності персоналу.

Завдання статті включають: Аналіз сучасних підходів до цифровізації HRM у міжнародних компаніях. Дослідження взаємозв’язку між рівнем цифровізації HR-процесів та плинністю кадрів. Формування практичних рекомендацій для підвищення стабільності кадрового складу на основі використання цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційно рівень плинності обчислювався простими формулами на основі кількості звільнень та загальної чисельності працівників. Проте сучасні цифрові інструменти дозволяють здійснювати набагато глибший аналіз цього показника. Так, завдяки впровадженню систем штучного інтелекту та великих даних у HRM стало можливим не тільки фіксувати факти звільнення, але й передбачати ймовірність плинності для кожного працівника, виходячи з аналізу поведінкових патернів, участі в проєктах, динаміки кар’єрного розвитку та рівня залученості [1; 3; 8]. Qawasmeh E. F. та співавтори [1] показали, що застосування AI та Big Data в HR-практиках суттєво покращує здатність компаній прогнозувати ризики плинності кадрів, підвищуючи точність таких прогнозів на основі багатовимірних даних. Використання explainable AI моделей, як зазначено в дослідженні Marín-Díaz G. та ін. [3], дозволяє не лише визначати ймовірність звільнення працівника, але й розкривати ключові фактори, які впливають на це рішення (наприклад, низький рівень задоволеності роботою, відсутність кар’єрних можливостей або дисба-

ланс робочого навантаження). Використання цифрових платформ HRM включає інтеграцію різноманітних функцій: від збору даних про працівників до створення аналітичних моделей для прийняття стратегічних рішень. Як зазначають Zhang J. і Chen Z. [2], такі платформи забезпечують автоматизацію рекрутингу, адаптації новачків, навчання, оцінки ефективності праці та управління кар'єрним розвитком. Крім того, цифрові інструменти дають можливість формувати індивідуалізовані кар'єрні траєкторії, що безпосередньо впливає на зниження ризиків плинності персоналу. Дослідження García-Fernández L. та ін. [5] вказує, що одним із пріоритетних напрямів розвитку цифрового HR є створення Employee Experience Platforms, які об'єднують різні сервіси для співробітників в єдиному цифровому середовищі. Це дозволяє підвищити задоволеність персоналу роботою завдяки доступності навчання, комунікаційним інструментам, регулярному фідбеку та самостійній побудові кар'єрного шляху. У роботі Ketolainen N. [7] також акцентовано увагу на поступовій еволюції HR-служб до моделей, що базуються на даних (data-driven HRM), де рішення щодо утримання працівників приймаються на основі комплексного аналізу даних з багатьох джерел. На міжнародному рівні, відповідно до

звіту World Economic Forum [8], цифровізація HR-процесів розглядається як ключова умова успішної стратегії утримання талантів. Інтеграція технологій для навчання, взаємодії та управління продуктивністю дозволяє компаніям оперативніше реагувати на запити працівників та знижувати рівень добровільної плинності. Аналогічно, дані дослідження Gallup свідчать, що рівень залученості персоналу безпосередньо впливає на ймовірність звільнення: високий рівень залученості дозволяє зменшити плинність на понад 50% [9].

Згідно з даними аналітичного індикатора Gallup "Employee Retention & Attraction" [Gallup, 2024], протягом останніх п'яти років спостерігаються значні зрушення в мотивах звільнення. На рис. 1 нижче відображено динаміку основних причин звільнення працівників у період з 2020 по 2024 рік.

Із представлених даних видно, що класичні фактори, такі як рівень оплати та пільги, залишаються стабільними (16% у 2024 році) і не є основним джерелом плинності. Натомість зниження частки звільнень через керівництво (з 13% у 2022 до 9% у 2024) та відсутність кар'єрних можливостей (також зменшення з 13% до 9%) свідчить про зростання впливу організаційних і культурних аспектів на прийняття рішення про звільнення. Невідповід-

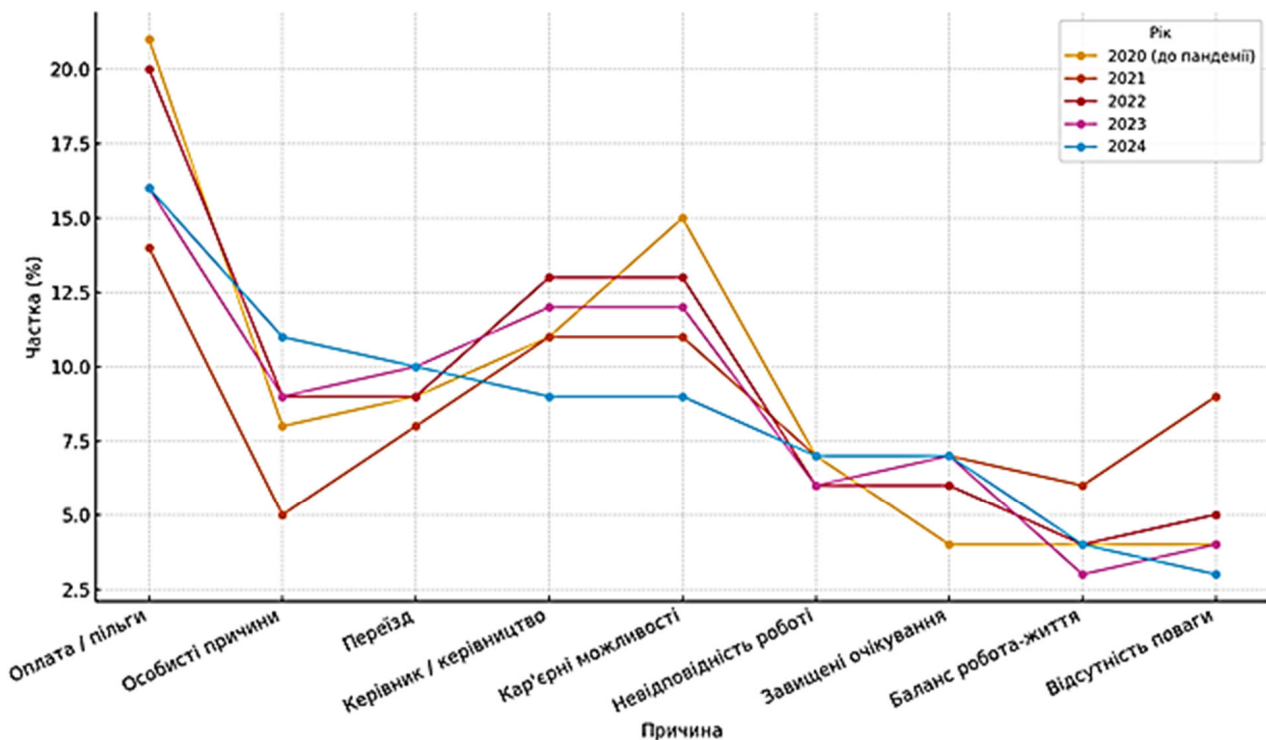


Рис. 1. Динаміка основних причин звільнення працівників за період 2020–2024 років

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

ність змісту роботи очікуванням, відсутність розвитку, знижена залученість та проблеми комунікації з керівництвом – усе це можна і потрібно коригувати через системні цифрові HR-рішення.

Окрім стратегічного значення утримання персоналу для збереження знань і стабільності в колективі, високий рівень плинності кадрів створює і суттєве фінансове навантаження для компаній. Витрати на заміну одного працівника можуть включати не лише витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нового співробітника, але й втрати продуктивності, порушення командної динаміки та погіршення клієнтського досвіду. Водночас, більшість випадків звільнення можливо передбачити.

Більшість випадків звільнення працівників є не випадковими, а такими, що можуть бути вчасно передбачені та попереджені завдяки грамотним управлінським практикам. На рис. 2 наведено основні дії, які, за оцінкою самих працівників, могли б утримати їх на робочому місці (за даними Gallup, 2024). Серед них домінують такі чинники, як надання додаткової компенсації та пільг (30%), покращення якості взаємодії з безпосереднім керівником (21%), усунення організаційних проблем (13%) та

створення можливостей для кар'єрного зростання (11%).

Ці дані свідчать про те, що більшість причин звільнення пов'язані не лише з матеріальними аспектами, а й із якістю управлінських процесів, комунікації та організаційної культури. Саме тут цифровізація процесів управління персоналом відкриває нові можливості для зниження втрат:

- HR-аналітика та системи раннього попередження на основі великих даних дозволяють своєчасно виявляти працівників із високим ризиком звільнення, аналізуючи динаміку їхньої залученості, задоволеності, кар'єрних змін та внутрішньої мобільності.

- Цифрові платформи управління досвідом працівників дають змогу постійно збирати фідбек, виявляти проблеми взаємодії з керівниками та негайно вживати заходів для їх вирішення.

- Системи планування кар'єрного розвитку допомагають працівникам бачити свої перспективи всередині компанії, що знижує ймовірність їхнього переходу до конкурентів.

- Автоматизовані сервіси управління компенсаціями дозволяють швидко переглядати конкурентоспроможність заробітних плат і пільг у динаміці ринку праці.

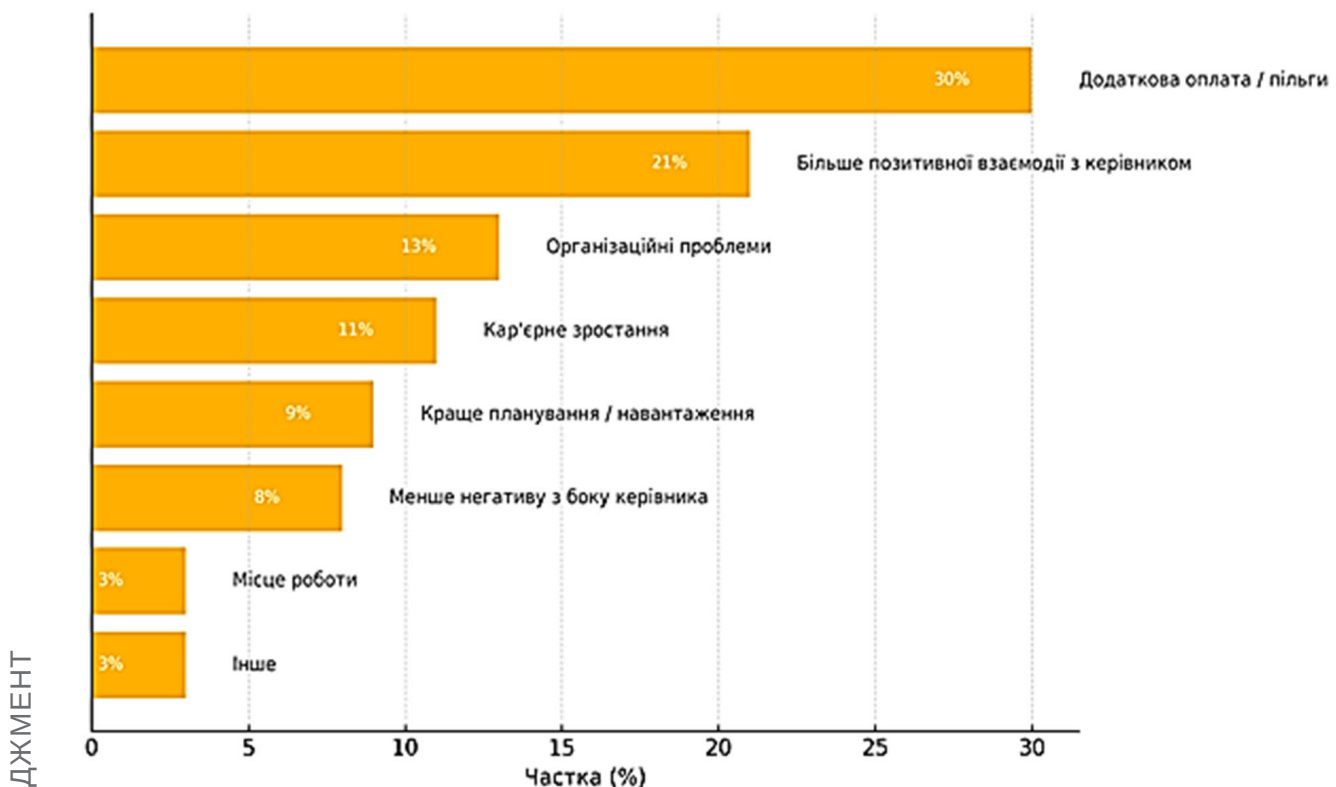


Рис. 2. Основні чинники утримання працівників відповідно до їхніх очікувань
Джерело: сформовано авторами на основі [11]

Таким чином, цифровізація HR-процесів стає не просто інструментом підвищення операційної ефективності, а стратегічним ресурсом для упередження фінансових втрат, збереження талантів та підвищення стійкості організації в умовах динамічного ринку. За оцінками Gallup, працівники, які не залучені або активно відчужені від своєї роботи, коштують світовій економіці 8,8 трильйона доларів США щорічно через втрати продуктивності, що еквівалентно 9% світового ВВП. Такий масштаб фінансових втрат свідчить про критичну важливість залучення персоналу для стійкого розвитку організацій [12]. Попри позитивну динаміку зростання рівня залученості у 2022 році (23% працівників були залучені, що на два процентних пункти більше, ніж у 2021 році, і перевищує попередній рекорд у 22% у 2019 році), пандемія COVID-19 істотно загальмувала цей тренд. Лідерам організацій тепер належить завдання створення нових, більш стійких і гнучких робочих середовищ, які здатні витримувати глобальні виклики [12].

Висновки. У ході проведеного дослідження було здійснено аналіз сучасних підходів до цифровізації процесів управління персоналом та їхнього впливу на зниження плинності кадрів у міжнародних компаніях. Встановлено, що цифровізація HRM не обмежується автоматизацією рутинних процесів, а є комплексною управлінською зміною, яка формує нові підходи до взаємодії з працівниками, розвитку їхнього потенціалу та створення стійких колективів.

Аналіз емпіричних даних довів, що використання штучного інтелекту, великих даних,

систем управління досвідом працівників і цифрових платформ кар'єрного розвитку істотно підвищує рівень залученості персоналу, що є критичним чинником для зниження рівня плинності кадрів. Водночас недостатня цифровізація або неефективне впровадження нових технологій може призвести до зростання витрат через втрати продуктивності та нестабільність кадрового складу.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації для міжнародних компаній:

- Активне впровадження HR-аналітики для моніторингу ризиків плинності кадрів на ранніх стадіях;

- Розвиток цифрових платформ збору зворотного зв'язку та оцінки досвіду працівників у реальному часі;

- Створення персоналізованих траєкторій кар'єрного зростання за допомогою цифрових інструментів;

- Інтеграція рішень на базі штучного інтелекту для прогнозування змін у задоволеності працівників та розробки проактивних заходів з утримання.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на кількох аспектах:

- розробці моделей прогнозування плинності кадрів з урахуванням індивідуальних особливостей професійного розвитку;

Таким чином, цифровізація HR-процесів є не лише необхідною відповіддю на виклики глобалізації, але й стратегічною інвестицією у майбутню стійкість, конкурентоспроможність і фінансову ефективність компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Qawasmeh E. F., Qawasmeh F., Daoud M. K. Digital Transformation in HRM: Leveraging AI and Big Data for Employee Engagement and Retention // *Journal of Ecohumanism*. – 2024. – Vol. 3, No. 3. – P. 2044–2051.
2. Zhang J., Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>.
3. Marín-Díaz G., Galán-Hernández J. J., Galdón-Salvador J. L. Analyzing Employee Attrition Using Explainable AI for Strategic HR Decision-Making // *Mathematics*. – 2023. – Vol. 11, No. 22. – Article 4677. – DOI: <https://doi.org/10.3390/math11224677>.
4. Eickemeyer S. C., Bernhardt D., Boos K., та ін. Acting Instead of Reacting – Ensuring Employee Retention during Successful Introduction of I4.0 // *Applied System Innovation*. – 2021. – Vol. 4, No. 4. – Article 97. – DOI: <https://doi.org/10.3390/asi4040097>.
5. García-Fernández L., Ortiz-de-Urbina-Criado M., García-López M. J. Mapping the Main Research Themes in Digital Human Resources // *Humanities & Social Sciences Communications*. – 2024. – Vol. 11, No. 1. – DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8>.
6. Кормщицова Н. І. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298316>.
7. Ketolainen N. Digitalization of Human Resources – the Transformation Journey into Automated and Data-Driven Service Organization [Електронний ресурс]. – Naaga-Helia University of Applied Sciences, 2018. – Режим доступу: <https://www.academia.edu/116540896>.

8. World Economic Forum. HR 4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution. – Cologny/Geneva: World Economic Forum, 2019. – URL: <https://www.weforum.org/publications/hr4-0-shaping-people-strategies-in-the-fourth-industrial-revolution>.
9. Gallup. State of the Global Workplace 2025. – Washington, D.C.: Gallup Press, 2025. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
10. Gallup. Global Indicator: Employee Retention & Attraction. – Washington, D.C.: Gallup Press, 2024. – URL: <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>.
11. Gallup. 42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored. – Washington, D.C.: Gallup Press, 2024. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>.
12. Gallup. The World's \$8.8 Trillion Workplace Problem. – Washington, D.C.: Gallup Press, 2023. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>.

REFERENCES:

1. Qawasmeh, E. F., Qawasmeh, F., & Daoud, M. K. (2024). Digital transformation in HRM: Leveraging AI and big data for employee engagement and retention. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 2044–2051.
2. Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
3. Marín-Díaz, G., Galán-Hernández, J. J., & Galdón-Salvador, J. L. (2023). Analyzing employee attrition using explainable AI for strategic HR decision-making. *Mathematics*, 11(22), 4677. <https://doi.org/10.3390/math11224677>
4. Eickemeyer, S. C., Bernhardt, D., Boos, K., et al. (2021). Acting instead of reacting – Ensuring employee retention during successful introduction of I4.0. *Applied System Innovation*, 4(4), 97. <https://doi.org/10.3390/asi4040097>
5. García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & García-López, M. J. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8>
6. Kormshchukova, N. I. (n.d.). The impact of digitalization on the efficiency of human resource management in modern conditions. Retrieved from <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298316>
7. Ketolainen, N. (2018). Digitalization of human resources – The transformation journey into automated and data-driven service organization [Bachelor's thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. Academia.edu. <https://www.academia.edu/116540896>
8. World Economic Forum. (2019). HR 4.0: Shaping people strategies in the Fourth Industrial Revolution. Cologny/Geneva: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/hr4-0-shaping-people-strategies-in-the-fourth-industrial-revolution>
9. Gallup. (2025). State of the global workplace 2025. Washington, D.C.: Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
10. Gallup. (2024). Global indicator: Employee retention & attraction. Washington, D.C.: Gallup Press. <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>
11. Gallup. (2024). 42% of employee turnover is preventable but often ignored. Washington, D.C.: Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>
12. Gallup. (2023). The world's \$8.8 trillion workplace problem. Washington, D.C.: Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>