**УДК: 331.108.5:005.954]:338.24(477)"364"**
**JEL: J28, J29,J63**
**ORCID ID: 0000-0002-4178-1662**
**ORCID ID 0009-0004-4894-178X**
**DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.5**

**Грішнова О.А., доктор економ. наук, професор**
grishnova@knu.ua

**Дерев'янко С., студентка**
svitlanaderevyanko@knu.ua

# ЕФЕКТИВНІ СПОСОБИ УТРИМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

*Перевищення попиту над пропозицією висококваліфікованих працівників, що посилюється останнім часом у багатьох розвинених країнах, зумовлює потребу в напрацюванні ефективних методів збереження людського капіталу підприємств. Ситуація в Україні багаторазово ускладнюється під час війни з росією, яка спричинила, окрім інших, такі фактори посилення уваги до утримання працівників як масова еміграція, масштабна мобілізація, релокація багатьох підприємств, підвищення мобільності людського капіталу, збільшення числа і частки працівників з особливими потребами, переосмислення людьми життєвих пріоритетів.*

*Метою статті є формування комплексу дієвих способів збереження людського капіталу й, зокрема, утримання працівників на основі встановлення та оцінки факторів, що впливають на мобільність і бажання людей залишатися працювати на підприємствах в Україні задля забезпечення ефективного функціонування бізнесу та підтримки персоналу.*

*У ході дослідження для аналізу основних факторів збереження людського капіталу й обгрунтування ефективних способів утримання працівників застосовано базові методи економічного наукового пошуку – систематизацію, узагальнення, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, аналіз нормативно-правової бази, опитування. Для уточнення сили впливу різних чинників на схильність працівників до зміни місця роботи загалом і окремо (залежно від вікової групи і статі) проведене авторське опитування, а також застосовано метод узагальнення даних.*

*Дослідження показало, що найбільш значущими чинниками утримання працівників у компаніях в Україні є сприятливе робоче середовище, можливості для професійного розвитку, гідна заробітна плата, задоволеність змістом праці та висока якість управління. Рівень задоволеності цими факторами є різним серед жінок і чоловіків та серед працівників різних вікових категорій, тож необхідно зважати на такі відмінності у процесі впровадження політики збереження людського капіталу. Ефективними способами утримання працівників, які доповнюють традиційні, є кращий підхід до сегментації управління співробітниками HR відділом, зміна пріоритетності різних чинників впливу певної категорії відповідно до результатів періодичного моніторингу рівня задоволеності, надання додаткових днів відпочинку після успішного завершення складних проєктів, повне інформування працівників про систему оплати праці для підвищення адекватності оцінки результатів трудової діяльності, розширення програм навчання працівників,*

*індивідуалізація соціального пакету, надання більшої допомоги у плануванні кар'єри, проведення заходів для зближення колективу, розширення меж автономності для працівників, психологічна підтримка, підтвердження на практиці цінностей компанії.*

***Ключові слова:*** *людський капітал, утримання працівників, збереження людського капіталу, задоволеність роботою, чинники і способи утримання працівників.*

**Актуальність дослідження.** На тлі пришвидшення темпів науково-технологічного прогресу, що зумовив зростання попиту на висококваліфікованих працівників, найціннішим активом підприємств, найважливішою детермінантою їхньої конкурентоспроможності став людський капітал. Саме широкий спектр знань, навичок, досвіду, підсилений мотивацією докладати максимум зусиль для досягнення цілей підприємства, становить ядро успіху будь-якої компанії, тому залучення та збереження цінних фахівців є одним із пріоритетних завдань для суб'єктів господарювання. На початку 20-х років XXI століття роботодавці зіткнулися з безпрецедентним явищем, яке характеризується масовим звільненням працівників за власним бажанням. Здавалося б, високий рівень конкуренції на ринку праці за найвигідніші умови працевлаштування мав би стримувати співробітників від звільнення, однак наростання значення задоволеності роботою в системі людських цінностей стало поворотним моментом у відносинах роботодавців і персоналу. Керівники провідних компаній світу визнають роль HR-відділу чи не найвагомішою в стратегічному розвитку організації. Однією з найважливіших функцій, яку покладено на фахівців по роботі з персоналом, є збереження людського капіталу, передусім утримання працівників, зменшення їх плинності, стимулювання прихильності, бажання розвиватися в компанії, сприяючи її зростанню. Визначення, моніторинг і вплив на ті явища та події, що є складовими прихильності працівників і утримують їх в організації, стають пріоритетними серед завдань HR-менеджменту.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблема збереження працівників перебуває у фокусі дослідницької уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема значний внесок у вивчення цього питання зробили Azmuk, N., Kuklin, O. [9], Cherkasov, A., Brintseva, O. [12], Kamalaveni M., Ramesh S., Vetrivel T. [14], Sawaneh I. A., Kamara F. K. [15], Yousuf S., Siddiqui D. A. [17] та інші, однак ця проблема через її динамічність потребує постійного дослідження, і особливо актуалізувалася вона в Україні на тлі війни та появи нових, ще малодосліджених факторів, які впливають на мобільність персоналу. Її поглиблене дослідження допоможе сформувати адекватне розуміння вимог українських працівників до своїх роботодавців та надати рекомендації щодо утримання співробітників і збереження людського капіталу на основі виміру рівня задоволеності працею та його складників.

**Невирішені частини проблеми.** Перевищення попиту над пропозицією висококваліфікованих працівників, що особливо виявилося в Україні в час війни, зумовлює потребу в напрацюванні ефективних методів збереження людського капіталу підприємств. Несприятлива демографічна ситуація в нашій країні (проблеми низького рівня народжуваності, старіння нації, відтоку молоді, трудової еміграції) загострилася після повномасштабного вторгнення, що спричинено низкою факторів, з-поміж яких: 1) вимушений виїзд значної частини населення за кордон через безпекову ситуацію; 2) мобілізація громадян і добровільний вибір багатьох воювати за свою країну призвели до

великої втрати підприємствами кваліфікованих працівників; 3) релокація великої кількості підприємств теж мала одним із результатів певну втрату потужностей і персоналу; 4) суттєве підвищення мобільності українських працівників, їх подальша прискорена війною адаптація до міжнародного ринку праці, масове освоєння професій, які дають можливість фрілансу та ін. усе сильніше загострюють проблеми дефіциту працівників конкретних професій на підприємствах, і перелік цих професій щораз зростає; 5) демобілізація учасників бойових дій, часто із фізичними і психічними травмами, повернення їх на робочі місця вимагає від підприємств впровадження багатьох нових практик адаптації; 6) наростання загальної тривожності людей (бо кожного так чи інакше війна зачепила) актуалізує для працівників питання задоволеності роботою, психологічної підтримки, згуртування колективу, що вимагає щоденної турботи від управлінців.

Тож **мета** цієї статті - сформувати комплекс дієвих способів збереження людського капіталу й, зокрема, утримання працівників на основі встановлення та оцінки факторів, що впливають на мобільність і бажання людей залишатися працювати на підприємствах в Україні.

**Методи дослідження.** У ході дослідження предметних питань застосовано базові методи економічного аналізу – систематизацію, узагальнення, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, аналіз нормативно-правової бази, опитування.

У роботі проведено первинне спостереження – опитування 75 зайнятих у різних секторах економіки, які працюють в компаніях в Україні, віком від 18 до 55 років з метою виміру рівня задоволеності роботою, що покаже, політику з приводу яких чинників утримання необхідно удосконалити. Для оцінки цього показника ми обчислили середній центрований бал (варіюється від -2 до 2) для 10 показників та інтегральний рівень задоволеності:

$I_k =$ (К-сть відповідей "дуже задоволений" * 2 + К-сть відповідей "цілком задоволений" * 1 + К-сть відповідей "помірно задоволений" * 0 - К-сть відповідей "не задоволений" * 1 - К-сть відповідей "дуже не задоволений"*2) / К-сть респондентів.

Інтегральний індекс задоволеності ***Із*** = $\sqrt[10]{\prod_{k=1}^{10} I_k}$,

де $I_k$ – це індекс задоволеності одним із 10 запропонованих показників утримання працівників.

Ми отримали значення інтегрального показника задоволеності респондентів як загалом, так і окремо за статтю та віковими категоріями (18-25, 26-35, 36-45, 46-55).

Ми використали також вторинне спостереження – аналіз актуальних досліджень ринку праці таких організацій, як Bankrate, LinkedIn, Future Forum, Work Institute, Forbes, EBA та Work.ua за 2021-2024 роки.

**Результати дослідження**.

**1. Огляд раніше здійснених досліджень.**

Утримання працівників (eng. employee retention) – це сукупність методів та інструментів, які використовують компанії з метою збереження талановитих і працьовитих співробітників та запобігання їх відтоку у довгостроковій перспективі [14, с. 1-2]. Цей складний багатоаспектний процес відображає формування схильності працювати в одній компанії упродовж тривалого часу, що залежить від цілої низки чинників, взаємопов'язаних

між собою, зокрема: задоволеність роботою, гнучкий графік, можливості кар'єрного зростання й підвищення кваліфікації, сприятливе середовище, гідна заробітна плата тощо. [17, с. 43].

З позицій цілей компанії утримання працівників характеризують як практику збереження ефективного складу робочої сили, спрямовану на сприяння досягненню компанією її стратегічних цілей шляхом визначення причин звільнення та впровадження способів запобігання або усунення незадоволення серед працівників [17, с. 46, 59]. Збереження людського капіталу, на наше бачення, включає утримання працівників, але доповнюється також усіма способами і заходами розвитку персоналу за допомогою різних програм навчання, зміцнення здоров'я та посилення мотивації, в результаті чого співробітники стають справжніми професіоналами, відданими своїй справі, що додає ефективності й конкурентних переваг фірмі.

Саме зменшення кількості добровільних звільнень досвідчених, відповідальних, талановитих, висококваліфікованих працівників і є основним завданням впровадження способів (конкретних заходів) утримання персоналу. Це завдання стає справжнім викликом сучасності перед компаніями, адже такі працівників зможуть реалізувати свій трудовий потенціал і у конкурентів, бо наразі досить поширена боротьба (не завжди доброчесна) за цінних співробітників, яка має навіть свою назву – Headhunting (хедхантинг), або "полювання за головами".

Під впливом пришвидшення темпів науково-технологічного прогресу й посилення процесів глобалізації та інтернаціоналізації відбувається збільшення попиту на висококваліфікованих працівників і підвищення рівня їхньої мобільності, оскільки такі люди мають безліч можливостей обрати ту роботу, яка буде найповніше задовольняти їхні потреби. Тож компанії мають проводити виважену політику утримання працівників, оскільки: 1) люди – основа успіху компанії, її найцінніший ресурс; 2) зі звільненням талановитого співробітника компанія зазнає великих прямих та непрямих витрат; 3) утримання персоналу допомагає забезпечити статегічний розвиток з урахуванням цілей організації; 4) це також сприяє створенню кадрового резерву для керівних посад; 5) ефективне утримання працівників формує позитивний імідж компанії як роботодавця.

Чинники збережння працівників – це ті фактори, явища, процеси, що спонукають співробітника продовжувати працювати на поточній роботі, а не звільнитися та знайти кращу. Серед науковців, які досліджували проблему збереження людського капіталу на підприємствах, немає згоди стосовно того, конкретно які фактори підштовхують працівника до звільнення, однак вони цілком солідарні в тому, що 1) таких чинників є декілька, 2) вони взаємопов'язані між собою, 3) компанії мають комплексно вирішувати проблему загострення кожного з них і всіх їх разом.

Загалом чинники утримання працівників можна поділити на особисті, які компанія не може усунути, та організаційні, що прямо залежать від кадрової політики; а також матеріальні (серед яких також виділяємо грошові й негрошові), та нематеріальні. На основі аналізу українських і зарубіжних наукових джерел ми виділили й систематизували такі основні фактори: можливості підвищення кваліфікації; робоче середовище; якість управлінської практики; заробітна плата; можливості кар'єрного зростання; баланс між роботою та особистим життям; підбір персоналу; передбачувана альтернативна можливість працевлаштування; задоволеність змістом роботи.

Розглянемо вплив кожного з них на збереження людського капіталу:

- *можливості підвищення кваліфікації* – це сукупність різних заходів, які компанія вживає з метою збільшення рівня професіоналізму співробітників та створення всіх необхідних умов для зростання працівників, а в результаті – і самої організації. Вже проведено чимало різних досліджень, які були зосереджені на виявлення позитивного взаємозв'язку між утриманням персоналу і наданням можливостей для розвитку. Це зумовлено тим, що компанія сприяє поліпшенню характеристик людського капіталу своїх працівників, які вбачають у цьому збільшення їхніх можливостей для подальшого кар'єрного зростання, вибору в майбутньому того роботодавця, який зможе якнайповніше задовольнити їхні потреби, та тієї сфери діяльності, що буде якнайкращим способом реалізації їхнього професійного таланту. Так, організація, надаючи підтримку в підвищенні кваліфікації, підвищує рівень лояльності працівників та їхньої продуктивності й розширює можливості для досягнення цілей. Результати досліджень показують, що співробітники, які менше пов'язані з організацією, навчалися самостійно, тому більш схильні залишити фірму в пошуках кращих можливостей [14, с. 4-5], [15, с. 45]. Варто зауважити, що побутує також думка, що навчання не лише позитивно впливає на утримання працівників і може викликати загрозу збільшення звільнень, адже з підвищенням кваліфікації свобода вибору місця роботи значно збільшується. Це підкреслює важливість тези про те, що всі чинники треба досліджувати в сукупності;
- *робоче середовище* – чинник, що визначає, наскільки графік роботи є гнучким, атмосфера в колективі – приємною, робоче місце – забезпеченим усім необхідним. Якщо взаємини між колегами з певних причин не добре налагоджені, керівник не поважає своїх підлеглих, а робоче місце не облаштоване належним чином, знижується рівень задоволення працівників, зменшується їхня продуктивність, збільшується кількість звільнень. Надважливою вимогою до роботодавця стає забезпечення гнучкого графіку, адже за сучасні працівники високо цінують свою свободу і все частіше переходять на вакансії з гнучким графіком. Особливо важливою гнучкість є для матерів, студентів, працівників, які доглядають за іншими тощо [15, с. 43], [17, с. 48];
- *якість управлінської практики* характеризує дії керівника по відношенню до організації робочого процесу, працівників в аспекті їхньої підтримки, надання чітких вказівок, налагодження комунікації, оцінки ефективності роботи, належного визнання здобутків, доцільного розширення прав і можливостей та врахування думок. Прихильність співробітників до компанії буде високою, якщо менеджер призначатиме підлеглим виконання чітких завдань, що входять до їхніх компетенцій, надаватиме розгорнутий відгук стосовно результативності роботи, сприятиме розвитку команди, буде відкритим до обговорення та запитань, прислухатиметься до побажань і скарг, чітко визначатиме систему винагород і бонусів, прозоро заохочуватиме тих, хто добре працює, та забезпечуватиме певний рівень автономності [14, с. 4], [15, с. 43];
- *заробітна плата,* хоча ж вона як традиційний спосіб мотивації працівників уже не є основною у справі збереження людського капіталу, усе ж дослідження показують, що вона у комплексі з додатковими благами (медичне страхування, службовий автомобіль тощо) відіграє значну роль. Справедлива й гідна винагорода за працю – потужний стимул збільшення рівня довіри, відданості та прихильності до компанії. [15, с. 43-44], [17, с. 49];

- *можливості кар'єрного зростання* підвищують рівень прихильності працівників, їх прагнення до навчання й збільшення продуктивності, а усвідомлення, що наполеглива й старанна праця буде справедливо винагороджена підвищенням, є одним з ключових факторів, що утримують людину саме на цій роботі [14, с. 4];
- *підбір персоналу* як процес залучення працівників до роботи в компанії, якщо він організований правильно, позитивно впливає як на ефективність роботи організації в цілому, так і бажання людей залишитися працювати в ній. Надважливим є відповідність вимог та очікувань працівника й роботодавця. Якщо працівник не отримає правдивої інформації про свою майбутню роботу, умови, в яких доведеться працювати, оплату, то найімовірніше, він швидко почне шукати інші можливості працевлаштування і, зрештою, звільниться. З іншого боку, цінності потенційного співробітника мають корелювати з принципами, цілями, місією компанії. Це явище отримало назву «особистісно-організаційна відповідність» [14, с. 4];
- *баланс між роботою та особистим життям* – це нормальне співвідношення між робочим і позаробочим часом. Порушення цього балансу призводить до виснаження і навіть емоційного вигорання працівників, зниження їхньої продуктивності та задоволеності від роботи, і, відповідно, призводить до звільнень [14, с. 5];
- *передбачувані альтернативні можливості працевлаштування* – чинник, який виникає, коли працівники завжди шукають ще краще місце роботи. Варто зауважити, що роботодавець не може усунути цю проблему, оскільки остання залежить від зовнішнього середовища, зокрема наявності альтернативних робочих місць та попиту на ринку праці. Висококваліфіковані працівники усвідомлюють свою конкурентну перевагу та прагнуть скористатися нею задля максимізації власної вигоди. Організація ж при цьому має докласти максимум зусиль, аби такі співробітники не захотіли покинути свою роботу [15, с. 44].

*Задоволеність роботою* – це поєднання позитивних і негативних почуттів, яке відображає ставлення працівника до своєї роботи в цілому та до різних її аспектів. [14, с. 5]. Це інтегральний результат дії всіх інших чинників утримання.

Актуальність проблеми збереження людського капіталу спонукала її дослідження й міжнародними організаціями. Згідно з дослідженням, проведеним компанією LinkedIn у 2023 році, 82% світових лідерів погоджуються з тим, що HR-функція зараз є більш важливою, ніж будь-коли раніше, оскільки багато організацій зіткнулися з безпрецедентною плинністю після пандемії. 93% компаній стурбовані утриманням талантів [10, с. 8, 22].

Результати опитування Bankrate (компанії з надання споживчих фінансових послуг, що базується в Нью-Йорку) показали, що в 2023 році, понад третина (37%) працівників кажуть, що "дуже ймовірно" шукатимуть нову роботу впродовж наступних 12 місяців, порівняно з 32% у 2022 році [16]. Дослідження Future Forum, проведене у листопаді-грудні 2022 року, дало такі результати: у середньому, 10% респондентів відповіли, що дуже ймовірно будуть шукати нову роботу, 14% – ймовірно, 35% – можливо, 41% – точно ні [12, с. 5, 9-10, 13]. Таким чином, 24% працівників не задоволені поточним працевлаштуванням, і необхідно враховувати, що певна частка респондентів, які відповіли «можливо», також будуть шукати нове місце роботи, тож цей показник може сягати 30+%.

У згаданому вище опитуванні, проведеному компанією Bankrate, на питання «Якщо ви думаєте про подальший розвиток вашої кар'єри, яка з цих характеристик роботи є для вас найбільш важливою?», респонденти відповіли так: на першому місці – заробітна плата (30%), далі йдуть гнучкий робочий час (13%), можливість працювати віддалено (12%), найнижчі ж сходинки посідають наближеність цінностей колег до власних (4%) та інклюзивність корпоративної культури (3%).

Як зазначено у звіті дослідження компанії LinkedIn, лише 15% працівників стверджують, що їхня організація заохочувала до переходу на нову посаду, 14% – будувати план кар'єрного розвитку. Одним із важливих чинників утримання персоналу є наявність альтернатив працевлаштування та правильність підбору персоналу, тобто відповідність очікувань обох сторін. Згідно з поданим дослідженням, найважливішими чинниками при виборі нової роботи є 1) компенсація та пільги (заробітна плата, додаткова заробітна плата); 2) Гнучкість у виборі часу та місця роботи; 3) Цікава та результативна робота; 4) Можливості для кар'єрного росту всередині компанії; 5) Можливість навчатися та розвивати нові навички. Не відповідаючи таким вимогам, роботодавці не зможуть зберегти людський капітал підприємства. У звіті також подано результати опитування працівників різних вікових категорій стосовно критеріїв вибору нової роботи (рис.1):




Рис. 1. Відповіді різних вікових категорій на питання «Який фактор є найбільш вагомим для Вас під час розгляду нової можливості для працевлаштування?». Джерело: [10]

За результатами опитування, можемо підсумувати, що для людей віком від 18 до 49 років одним з найбільш суттєвих чинників у виборі нової роботи є можливості для кар'єрного зростання, тоді як підтримка компанією work-life balance не є критичним складником; респонденти віком 50+ зазначили, що найважливішим критерієм є складна й результативна робота, при цьому можливості для кар'єрного зростання є найменш вагомим фактором, що цілком логічно, зважаючи на те, що зазвичай працівники в такому віці вже досягли своїх професійних цілей.

Фахівці науково-дослідницького інституту у Франкліні (США) Work Institute, провівши дослідження проблеми утримання працівників у 2022 році, зазначили у звіті: попри твердження про те, що заробітна плата є основною причиною Великої відставки (масові звільнення працівників у 2021 році), менше ніж кожен десятий співробітник називає заробітну плату основною причиною свого звільнення: більше, ніж кожен п'ятий працівник (22%) звільнився через відсутність можливостей для кар'єрного зростання. Другу позицію (11%) посідають причини, пов'язані із задоволенням від роботи, станом здоров'я та сім'єю і балансом між роботою та особистим життям. На третій сходинці опинилася заробітна плата – 10% респондентів зазначили її як причину звільнення [1, с. 13].

Отже, серед найважливіших факторів, що впливають на рішення співробітників щодо продовження своєї трудової діяльності на поточному місці роботи чи звільнення, є надання можливостей для розвитку, кар'єрного зростання, гнучкий графік й заробітна плата. При цьому необхідно враховувати особливості різних категорій працівників, адже за результатами описаних досліджень вік суттєво впливає на пріоритетність чинників утримання кожного окремого співробітника.

## 2. Нові виклики щодо утримання працівників в умовах воєнного стану

Безумовно, повномасштабне вторгнення рф в Україну кардинально загострило ситуацію зі збереженням персоналу.

Згідно з опитуванням Forbes, 90% керівників стверджують, що основним завданням для них було і є збереження команди. Респонденти також вказали як підтримували своїх працівників: 90% серед опитуваних зазначили, що забезпечили евакуацію співробітників у безпечні регіони України. При цьому понад 70% роботодавців покривали витрати на нове житло ВПО та працівникам за кордоном. Варто зазначити, що 70% з тих, хто виїхав, повернулися на свої робочі місця на початку червня 2022 р. Понад 45% компаній повідомили, що розробили (або ж розробляють) політику здійснення виплат тим, хто втратив власну домівку, шляхом оплати оренди та наданням фінансової допомоги чи безвідсоткової позики. 30% роботодавців наголосили, що виплатили заробітну плату за 1-2 місяці наперед і пришвидшили процес нарахування бонусів. 40% опитаних сказали, що здійснили виплату одноразової допомоги працівникам не менше 5000 грн. Більше 20% компаній заявили, що нараховують надбавки тим співробітникам, які працюють у зонах підвищеної небезпеки (зокрема у прифронтовій зоні), а також зберегли виплату заробітних плат на 3 місяці тим, хто опинився на окупованих територіях [13].

Варто зауважити, що такі дії, по-перше, врятували сотні життів від потенційної небезпеки та допомогли адаптуватися до нових умов, а по-друге, (що є надзвичайно важливо в розрізі утримання персоналу) утвердили авторитет і повагу до компаній як до відповідальних роботодавців. Очевидно, що деякі витрати, зокрема на підвищення кваліфікації персоналу, спрямували на допомогу.

Але з плином часу, після періоду адаптації до шокової ситуації, необхідно було продовжувати роботу підприємств, що потребувало ухвалення складних рішень, зокрема в розрізі політики утримання персоналу. Відповідно до результатів проведеного опитування EBA [5], 76% респондентів підтвердили, що їхня компанія зазнала змін щодо політики управління персоналом на тлі повномасштабного вторгнення, при цьому 74% планують і надалі їх впроваджувати. 26% опитаних повідомили про значне зменшення бюджету на розвиток працівників. Якщо у перші дні після повномасштабного вторгнення

таке скорочення є абсолютно логічним, то наразі, коли український бізнес зміг пристосуватися до нових умов і продовжує розвиватися, наскільки це можливо, навчання працівників знову стає ключовим чинником успіху компанії.

Змін також зазнали й HR-відділи: 8% опитаних повідомили, що в компанії «продовжують працювати лише ті спеціалісти, які забезпечують документальний супровід трудових відносин та рекрутинг», 8% скорочують чисельність штату, 7% зазначили, що проводять перерозподіл функцій у відділі, 7% сказали, що компанія не звільняла працівників з цього підрозділу, але доручила виконання інших завдань частині працівників, провівши переведення, 6% працівників HR-відділу не виконують обов'язки, але не звільнені й отримують виплати, 5% компаній допомагають своїм співробітникам з працевлаштуванням за кордоном. Не можна не відзначити, що ті компанії, які всіма можливими способами намагаються зберегти відділи управління персоналом та допомагають їхнім працівникам, не лише проявляють себе як відповідального роботодавця, а й, виходячи з поточних обмежень, намагаються планувати на перспективу політику збереження талантів. [5].

За результатами дослідження, проведеного платформою Work.ua, наразі спостерігається збільшення середніх заробітних плат у фахівців усіх рівнів кваліфікації (див. Рис. 2). Така тенденція має позитивно впливати на утримання працівників, адже, як ми вже визначили, заробітна плата все ж значно впливає на бажання продовжувати працювати в компанії. Однак варто також врахувати те, що, по-перше, темпи зростання реальної заробітної плати є малими, тож фактично непомітиними для співробітників, а, по-друге, загальноринкова тенденція означає, що у окремого роботодавця немає такої переваги, оскільки заробітні плати зростають і в компаніях-конкурентах.




Рис. 2. Динаміка зростання заробітних плат в Україні за результатами дослідження Work.ua. Джерело: [8]

Аналіз поточної ситуації з утриманням персоналу на вітчизняних підприємствах на основі досліджень Європейської Бізнес Асоціації та кадрового порталу grc.ua допоміг виявити такі основні тенденції:

- збереження команди є пріоритетом для більшості компаній не лише на початку повномасштабного вторгнення, але й дотепер (59%) [7, с. 11];

- більше половини (57%) роботодавців відчувають кадровий голод на всі категорії працівників [7, с. 14];
- з проблемою високої плинності кадрів стикається кожне друге підприємство (56%) [7, с. 6];
- одним із найважливіших викликів наразі для роботодавців є залучення та утримання молодих працівників (за свідченнями 44% опитаних) [7, с. 15];
- зростання заробітної плати: 42% підприємств збільшили заробітну плату в 2023 році, у 2024 – 72% планують підвищувати; [7, с. 15 і 26];
- підвищення кваліфікації та професійне зростання в аспекті управління людським капіталом є одним з найважливіших завдань для 59% організацій, водночас частка роботодавців, які вимушені зменшувати бюджет на навчання і розвиток персоналу, з 2022 по 2023 рр. зменшилася на 5 п.п. (з 26% до 21%), при цьому 32% опитаних компаній планують збільшувати бюджет на навчання у 2024 [4, с. 4], [5, с. 2], [6, с. 20];
- у 2023 році більше половини (53%) роботодавців забезпечили психологічну підтримку для працівників [6, с. 3].

3. Аналіз результатів власного дослідження

Для оцінки таких значущих чинників впливу на збереження людського капіталу, як задоволеність компенсаційними виплатами, підтримка та надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання, робоче середовище, взаємодія з керівником, автономність в роботі, задоволення від виконання своїх посадових обов'язків, баланс між особистим і професійним життям, ми провели власне дослідження серед працівників різних компаній України віком від 18 років, зайнятих у таких сферах, як IT, аудит, фінанси, освіта, маркетинг, торгівля, юриспруденція, медицина, будівництво, сільське господарство, промисловість, інвестиції, HR, менеджмент. В опитуванні, яке складалося з 14 основних питань та одного додаткового, взяли участь 75 працівників. На основі отриманих відповідей у Google Forms, структурованих системою у таблицях Google Sheets, ми, використовуючи інструмент зведених таблиць, змогли встановити такі результати опитування:

1) Середній показник задоволеності заробітною платою по всіх категоріях становить 0.36, але при цьому спостерігаємо суттєвий розрив між цим показником окремо для жінок (0.16) та чоловіків (0.6). У розрізі вікових категорій, найбільш задоволеними своєю заробітною платою є працівники віком 26-35 років, найменш – 46-55.

2) Стосовно задоволеності соціальним пакетом: 78% респондентів зазначили, що отримують соціальний пакет. Загальний показник задоволеності дорівнює 0,36, при цьому знову можемо побачити значний розрив між його значенням окремо для жінок (0.22) і чоловіків (0.46). Найбільш задоволеною соціальним пакетом віковою категорією є 36-45 років, найменш – 46-55 років.

3) Щодо рівня підтримки та надання можливостей для розвитку (тренінги, курси тощо) роботодавцем: Загальний показник складає 0.33. Розрив між значеннями показника для жінок (0.2) і чоловіків (0.6) дуже суттєвий. Найбільше значення індексу (0.5) задоволеності можливостями для розвитку серед працівників віком від 18 до 25 років. Від'ємне значення становить цей показник для співробітників віком від 36 до 45 років (-0.16).

4) Індекс задоволеності можливостями для побудови й розвитку кар'єри є відносно високими: середній показник дорівнює 0.85, при чому для жінок цього разу він є навіть трохи вищим, аніж для чоловіків (на 0.02). Найкращий результат показав індекс задоволеності цим чинником серед працівників вікової категорії 18-25 років (0.98), найгірший – 26-35 років (0.67).

5) У середньому рівень задоволеності робочим середовищем складає 0,69. Для жінок такий показник дорівнює 0,6, для чоловіків – 0,88. Знову найвищим є значення індексу задоволеності для працівників 18-25 років (0,78), найнижчим – 46-55 років (0,4).

6) Респонденти дуже високо оцінили свою взаємодію з керівниками: серед 75 опитуваних жоден не обрав опцію «Погано…» або «Дуже погано…», а загальний показник задоволеності становить 1,25. Тут спостерігаємо несуттєвий розрив між значенням індексу для жінок і чоловіків (0,04), але значний між показниками для працівників 36-45 років і 46-55 (0,53).

7) Значення загальної задоволеності рівнем автономності становить 0,6, але при цьому спостерігаємо суттєві відмінності між відповідями респондентів різних категорій: так, розрив між показником задоволеності цим чинником по статі складає 0,52, по віку – 0,8. Так, чоловіки удвічі більше задоволені встановленим для них рівнем автономності, ніж жінки, працівники 26-35 років показали абсолютний (1) рівень задоволення від цього складника, а співробітники віком 46-55 – лише на 0,2.

8) Середній рівень задоволеності від виконання поставлених завдань складає 0,41. Знову можемо побачити вже помітну тенденцію значних відмінностей між категоріями працівників: у категорії статі розрив становить 0.16, у категорії віку – 0,44 (між найвищим показником для 36-45-ти річних та 26-35-ти річних працівників).

9) У середньому показник можливості обрати гнучкий графік роботи дорівнює 0,89, для жінок він менший від аналогічного для чоловіків на 0,4, у розрізі вікових категорій найкраще значення 1,22 (для віку 26-35 р.) і найгірше – 0,20 (46-55 р.).

10) Загалом рівень задоволеності показником work-life balance у респондентів становить 0,27, різниця між показниками для представників жіночої та чоловічої статей складає 0,53, розмах (різниця між найвищим (у працівників 26-35 років) і найнижчим (у працівників 18-25 років) рівнями) у значеннях показників для вікових категорій дорівнює 0,61.

11) можливість отримати психологічну підтримку наразі набуває особливого значення, тож загалом 48% опитуваних вказали, що мають можливість отримати її за потреби, але при цьому 16% зазначили, що хотіли б частіше її отримувати (відмінність між чоловіками і жінками не суттєва).

12) Стосовно допомоги компанії працівникам, які зараз на фронті - 77% опитуваних ствердно відповіли на це питання, що підтверджує на практиці соціальну відповідальність компаній. Такі роботодавці опосередковано підвищують рівень лояльності всіх своїх співробітників, адже в такий скрутний час вони відчувають себе більш убезпеченими від жахів війни. До того ж, такі дії формують імідж компанії як відповідального роботодавця і на зовнішньому ринку праці.

13) Відповіді на запитання "Чому Ви працюєте саме на цьому робочому місці (оберіть до 3 позицій)?» показано на рис.3. Для жінок найважливішими чинниками виявилися сприятливе робоче середовище, можливість обрати гнучкий графік, хороше керівництво.

Чоловіки найчастіше зазначали сприятливе робоче середовище, можливість обрати гнучкий графік і гідну заробітну плату.

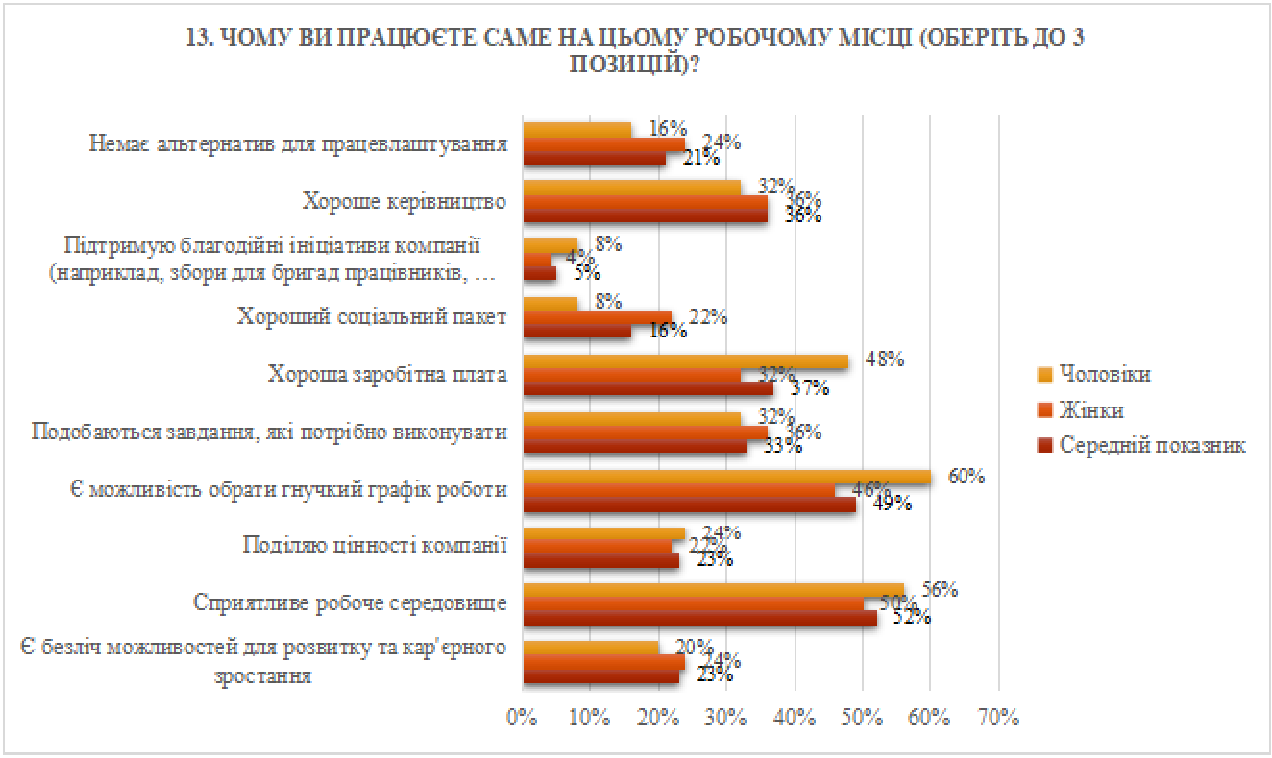



Рис. 3. Відповіді різних вікових категорій на питання «Чому ви працюєте саме на цьому робочому місці». Джерело: [19]

За віковою категорією, респонденти мають такі пріоритети: співробітники віком від 18 до 25 років: сприятливе робоче середовище (50%), можливість обрати гнучкий графік (48%) та хороше керівництво (39%); працівники віком від 26 до 35 – можливість обрати гнучкий графік, хорошу заробітну плату та сприятливе робоче середовище, співробітники віком від 36 до 45 – можливість обрати гнучкий графік, хорошу заробітну плату), сприятливе робоче середовище, хороше керівництво й завдання, які необхідно виконувати, працівники віком від 46 до 55 – сприятливе робоче середовище, хороше керівництво, хороший соціальний пакет та цінності компанії.

На питання “Наскільки високою є ймовірність зміни місця роботи впродовж року?” 5,3% опитаних відповіли, що планують змінити місце працевлаштування. У свою чергу це 6% серед жінок, 4% серед чоловіків, 6,5% співробітників 18-25 років, 11% співробітників 26-35 років, і ніхто зі співробітників 36-55 років. Однак варто зауважити, що ті респонденти, які відмітили, що «думають над цим питанням» та «немає альтернативних можливостей працевлаштування», також можуть залишити роботу, коли визначаться остаточно або з’являться інші прийнятні місця роботи для них, що підтверджують подані нижче дані.

Тим респондентам, які у попередньому питанні обрали опцію «немає альтернативних можливостей для працевлаштування», було запропоновано дати відповідь на додаткове запитання: Чи хотіли б Ви змінити місце роботи, якби були альтернативні можливості працевлаштування? Серед тих, що відповіли, були лише жінки: загалом 57,1% опитуваних ще не впевнені стосовно того, чи змінили б місце роботи за наявності альтернатив, 28,6% вже думають над цим питанням, а 14,29% навіть за умови появи інших можливостей для працевлаштування залишилася б на поточному місці роботи. Усі респонденти віком від 18

до 25 років ще не впевнені стосовно цього питання, 100% працівників 26-35 років не покинули б компанію, що ж до категорії 36-45 років, то половина представників ще не впевнені, а половина дали ствердну відповідь.

Підсумовуючи, ми зібрали результати опитування в одну таблицю для подальшого удокладненого аналізу. На основі перших 10 індексів методом середнього арифметичного ми виміряли рівень задоволеності працівників. Загальний середній рівень задоволеності від роботи становить 0,63, у чоловіків (0,80) він є більшим ніж у жінок (0,53). Найбільш задоволеними виявилися працівники 26-35 років, найменш – 46-55 років, що, на наш погляд, можна пояснити передусім трудовим стажем, адже молоді люди схильні працювати більш натхненно й завзято, ніж досвідчені фахівці. Загалом працівники найменш задоволені наданням підтримки для розвитку й навчання з боку роботодавця та соціальним пакетом (0,33), найбільше – взаємодією з керівником (1,25). Респонденти-жінки показали найнижчий рівень задоволеності своєю заробітною платою (0,16), що співвідноситься з дослідженням Work.ua, а найвищий – взаємодією з керівником (1,24). Чоловіки також були найменш вдоволеними матеріальним чинником – соціальним пакетом (0,44) –, а найбільш – теж взаємодією з керівником (1,28). Працівники віком від 18 до 25 років також мають найнижчий показник саме індексу задоволеності соціальним пакетом (0,29), що можна пояснити його обмеженістю для них через малий трудовий стаж. Найбільше ж ця категорія опитуваних задоволена взаємодією з керівником (1,33). Співробітники віком від 26 до 35 років найменш задоволені поставленими завданнями (0,22) і показали найвищий рівень задоволеності гнучкістю робочого графіку – 1,22. Працівники віком від 36 до 45 років показали навищий рівень задоволеності від взаємодії з керівництвом (1,33), водночас найнижчий – від надання роботодавцем можливостей для розвитку й навчання (-0,16). На наше переконання, це зумовлено тим, що люди в такому віці ще мають значний потенціал для подальшого підвищення кваліфікації і бажання для цього, але роботодавці вважають перспективнішим вкласти кошти в молодших співробітників. Найменш задоволені співробітники віком від 46 до 55 років своїми заробітною платою, соціальним пакетом, рівнем автономності та гнучкістю робочого графіку (0,2), найбільше – можливостями для кар'єрного зростання, взаємодією з керівником і виконанням завдань (0,8). Причинами таких показників можуть бути: а) характер виконуваної роботи, яка може бути за своїм змістом не гнучкою; б) неадекватна оцінка роботодавцями досвіду й високої кваліфікації працівників цього віку; в) розрахунок на безумовну лояльність останніх до компанії, що підтверджується найменшим значенням ймовірності звільнення з-поміж усіх інших вікових категорій); г) компанія не вбачає перспектив в інвестування у навчання співробітників такої вікової категорії, що певним чином може бути виправдано показником рівня задоволеності від надання можливостей для кар'єрного зростання, адже такі працівники за рахунок досвіду мають можливість отримати вищу посаду без додаткових витрат на навчання.

Отже, проведене дослідження допомогло підтвердити тезу про відмінності пріоритетних чинників утримання працівників різних категорій та виявити, що загалом одними з найбільш значущих факторів збереження людського капіталу в наш час є надання можливостей обрати гнучкий графік, сприятливе робоче середовище, гідна заробітна плата й прийнятне керівництво. При цьому важливо також підтримувати на певному рівні задоволеність від інших суттєвих факторів утримання працівників, зокрема

соціального пакету і цінностей компанії. В умовах повномасштабного вторгнення постали й нові чинники збереження персоналу – надання психологічної та матеріальної підтримки співробітникам, які постраждали від дій ворога або/та вимушені були покинути свої домівки, й забезпечення тих працівників, хто наразі захищає нас на фронті. З урахуванням усіх цих факторів важливою є також пріоритезація їх на основі врахування потреб працівників різного віку і статі.

**4. На основі дослідження ми можемо запропонувати підприємствам такі конкретні дії:**

- Застосувати підхід сегментації персоналу: HR менеджери мають розробляти окремі політики збереження людського капіталу на основі його розподілу на різні категорії, при цьому знаходити індивідуальний підхід до кожного окремого співробітника.
- Системно змінювати підходи до збереження людського капіталу, узгоджуючи їх з результатами періодичного моніторингу задоволеності роботою працівниками.
- Знаходити баланс між покращенням пріоритетних для певних категорій співробітників і підтримці на задовільному рівні інших чинників збереження, а також відстежувати появу невдоволення. Необхідно комплексно підходити до проблеми утримання працівників, не зупиняючись лиш на одному основному чиннику.
- Переглянути систему виплати заробітної плати шляхом її зміни, або кращого пояснення працівникам механізму функціонування. У співробітників має бути чітке уявлення про те, за що і як нараховуються основна заробітна плата й додаткова у вигляді бонусів, надбавок, премій тощо, що сприятиме кращій оцінці результатів трудової діяльності працівників з обох сторін. При цьому, українським компаніям варто повернутися до повноцінної виплати бонусів і премій у розмірах, які реально принаймні рівні з тими, що були до повномасштабного вторгнення. Особливо важливим цей аспект є для утримання працівників жіночої статі, які показали суттєво нижчий рівень задоволення своєю заробітною платою, а також це буде важливим для співробітників віком 36-55 років, які теж проявили відносно низький рівень задоволеності, враховуючи їхній значний досвід роботи й високу кваліфікацію.
- Надавати більшого значення соціальному пакету, адже, як показало проведене дослідження, працівники практично всіх категорій мають досить низький рівень задоволеності ним, особливо ж – співробітники віком від 18 до 26 років.
- Оцінити спрямування бюджету на розвиток персоналу та ефективність його використання, за потреби – збільшити, зокрема в розрізі політики утримання працівників віком 36-45 років. Кар'єрне планування допомагає виявити пріоритетні напрямки для навчання працівників та оптимізувати використання коштів.
- Приділяти більше уваги плануванню кар'єри, а саме узгоджувати з кожним співробітником цілі професійного зростання, підготовка до переведення на вищі посади, адже значною є кількість тих, хто хотів би збільшити підтримку з боку роботодавця у кар'єрному зростанні.
- Поліпшувати робоче середовище через організацію заходів (наприклад, корпоративи, коворкінги, благодійна діяльність), спрямованих на зближення колективу, й надання необхідних для нормальної трудової діяльності працівників засобів. Цей чинник є

одним з ключових для українських працівників за результатами проведеного опитування, особливо це стосується співробітників віком від 46 до 55 років та жінок в цілому.

- Надавати більшу автономність для працівників віком від 46 до 55 років.
- Зменшити обсяг виконання роботи, що виходить за межі посадових обов'язків для працівників віком від 26 до 35 років.
- Розширити можливості надання гнучкого графіку роботи для працівників віком від 36 до 55 років з урахуванням змісту виконуваних завдань. Особливо актуально це також для жінок, які частіше за чоловіків поєднують роботу з родинними обов'язками.
- Сприяти покращенню рівня work-life balance для співробітників віком від 18 до 26 років: надавати додаткові вихідні після завершення виконання великого проєкту та для навчальної діяльності, збільшити тривалість відпустки, переглянути посадові обов'язки до виконання.
- Розширити можливості отримання психологічної підтримки, особливо для працівників віком від 26 до 45 років.
- Приділяти більше уваги цінностям компанії, на практиці підтверджувати їхню дієвість, зокрема через організацію благодійних ініціатив. Це сприятиме зближенню колективу, покращенню робочого середовища та підвищенню рівня відданості організації.
- Активна співпрацювати з ЗВО та/або професійно-фаховими коледжами, пропонування студентам проходження практики, стажування, а найбільш сумлінним – робоче місце.

Отже, виважена політика утримання працівників передбачає застосування різних підходів комплексно, надаючи пріоритетність певним чинникам та підтримуючи на задовільному рівні інші. Важливим також є групування співробітників на категорії за різними ознаками, зокрема віку й статі, з метою виявлення і врахування інтересів кожного.

**Висновки.** Проведений аналіз соціально-економічної ситуації на підприємствах підтвердив необхідність збереження людського капіталу як комплексу заходів, спрямованих на утримання цінних працівників з метою досягнення цілей компанії. Потреба в проведенні такої політики зумовлена постійним зростанням цінності й ролі людського чинника в успіху бізнесу, великими втратами від плинності персоналу й посиленням конкуренції за висококваліфікованих працівників, зумовленим глобалізацією ринку праці, цифровізацією зайнятості й війною росії проти України.

Встановлено основні фактори збереження людського капіталу: можливості професійного розвитку, робоче середовище, якість управління, задоволеність змістом праці, оплата праці, перспективи кар'єрного зростання, баланс між роботою та особистим життям, професійний підбір персоналу, передбачувані альтернативні можливості працевлаштування.

Дослідження показало, що найбільш значущими чинниками утримання працівників у компаніях в Україні є сприятливе робоче середовище, можливості для професійного розвитку, гідна заробітна плата, задоволеність змістом праці та висока якість управління. Рівень задоволеності цими факторами є різним серед жінок і чоловіків та серед працівників різних вікових категорій, тож необхідно зважати на такі відмінності у процесі впровадження політики збереження людського капіталу.

На тлі повномасштабного вторгнення проблема збереження людського капіталу набула ще більшого значення, тож попри значне зменшення фінансових можливостей, роботодавці намагаються зберегти HR відділи та надавати широку підтримку своїм співробітникам для адаптації до нових реалій і відновлення рівня продуктивності. У процесі пристосування українських підприємств до функціонування в умовах воєнних потрясінь набирають нового значення такі чинники прихильності персоналу, як сприятливий соціально-психологічний клімат, персональна допомога, виплата бонусів, премій, надбавок, сприяння навчанню працівників, надання можливостей кар'єрного зростання, тощо. Водночас стає дуже актуальним відносно новий фактор – психологічна підтримка.

Ефективними способами утримання працівників, які доповнюють традиційні, є кращий підхід до сегментації співробітників HR відділом, зміна пріоритетності різних чинників впливу тієї чи тієї категорії відповідно до результатів періодичного моніторингу рівня задоволеності, надання додаткових днів відпочинку після успішного завершення складних проєктів, повне інформування працівників про систему оплати праці для підвищення адекватності оцінки результатів трудової діяльності, розширення програм навчання працівників, індивідуалізація соціального пакету, надання більшої допомоги у плануванні кар'єри, проведення заходів для зближення колективу, розширення меж автономності для тих працівників, які цього потребують, психологічна підтримка, підтвердження на практиці цінностей компанії.

Простір для дослідження теми збереження людського капіталу є дуже значним, що зумовлено актуальністю проблеми, потребою в продовженні її аналізу в розрізі перспектив відновлення національної економіки, виділення тих напрямів, в які необхідно першочергово залучити найцінніших працівників задля розбудови економічно сильної, соціально комфортної, квітучої України.

## Література


1. 2022 Retention Report - Work Institute. URL: https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf
2. Грішнова, О. А. (2011). Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації. *Вісник Донецького університету економіки та права*, (1), 10-13.
3. Дослідження ЕВА "Бізнес в умовах війни". URL: https://eba.com.ua/u-83-kompanij-ye-mobilizovani-do-lav-zsu-spivrobitnyky/ (дата звернення: 14.02.2024).
4. Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf.
5. Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf
6. Звіт Барометр ринку праці 2023. Прогнози на 2024. Думка пошукачів та роботодавців. URL: https://drive.google.com/file/d/1_KUzcfyQWT1hJE7kNds6IZchjUHXG__f/view (дата звернення: 14.02.2024).
7. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku
8. Статистика зарплат в Україні. URL: https://www.work.ua/stat/
9. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. (2020). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(43), 380-391. Doi: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578

10. Building the agile future L&D puts people and skills at the center of organizational success: 2023 Workplace Learning Report
URL: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf
11. Future Forum Pulse Report Winter 2022-2023. URL: https://futureforum.com/wp-content/uploads/2023/02/Future-Forum-Pulse-Report-Winter-2022-2023.pdf
12. Grishnova, O., Cherkasov, A., Brintseva, O. (2019). Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 17, no. 2, pp. 18–31.
13. HR на війні. Як компанії з різних галузей піклувалися про співробітників. Дослідження. URL: https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobitnikiv-doslidzhennya-30062022-6878
14. Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS), 4(4), 1-10.
URL:https://www.researchgate.net/profile/Kamalaveni-Ms/publication/335677274_A_REVIEW_OF_LITERATURE_ON_EMPLOYEE_RETENTION/links/5e0f1cc0299bf10bc38c9e37/A-REVIEW-OF-LITERATURE-ON-EMPLOYEE-RETENTION.pdf
15. Sawaneh, I. A., & Kamara, F. K. (2019). An effective employee retention policies as a way to boost organizational performance. Journal of Human Resource Management, 7(2), 41-48.
URL: https://www.academia.edu/download/68820678/10.11648.j.jhrm.20190702.12.pdf
16. Survey: 56% of workers plan to look for a job in the next 12 months.
URL: https://www.bankrate.com/personal-finance/job-seekers-survey/
17. Yousuf, S., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors influencing employee retention: A Karachi based comparative study on IT and banking industry. Yousuf, S. and Siddiqui, DA (2019). Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. International Journal of Human Resource Studies, 9(1), 42-62. URL:https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/400788/1/EBP076133559_0.pdf
18. Результати власного опитування: https://docs.google.com/forms/d/1LboQkj8081XBmqaDJIr5J2RGd14NhF4CMSnBDexyoug/edit#responses

**References**

1. 2022 Retention Report - Work Institute. URL: https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf
2. Grishnova, O. A. (2011). Nahromadzhennia liudskoho, intelektualnoho i sotsialnoho kapitalu pidpryiemstva yak osnovna forma yoho kapitalizatsii. Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava, (1), 10-13.
3. Doslidzhennia EBA “Biznes v umovakh viiny”. URL: https://eba.com.ua/u-83-kompanij-ye-mobilizovani-do-lav-zsu-spivrobitnyky/ (data zvernennia: 14.02.2024).
4. Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsi-Ukrayiny_compressed.pdf (data zvernennia: 15.02.2024).
5. Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf
6. Zvit Barometr rynku pratsi 2023. Prohnozy na 2024. Dumka poshukachiv ta robotodavtsiv. URL: https://drive.google.com/file/d/1_KUzcfyQWT1hJE7kNds6IZchjUHXG__f/view (data zvernennia: 14.02.2024).
7. Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzhyvannia ta rozvytku. URL: https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku
8. Statystyka zarplat v Ukraini. URL: https://www.work.ua/stat/
9. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. (2020). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(43), 380-391. Doi: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578

10. Building the agile future L&D puts people and skills at the center of organizational success: 2023 Workplace Learning Report URL: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf
11. Future Forum Pulse Report Winter 2022-2023. URL: https://futureforum.com/wp-content/uploads/2023/02/Future-Forum-Pulse-Report-Winter-2022-2023.pdf
12. Grishnova, O., Cherkasov, A., Brintseva, O. (2019). Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 17, no. 2, pp. 18–31.
13. HR na viini. Yak kompanii z riznykh haluzei pikluvalysia pro spivrobitnykiv. Doslidzhennia. URL: https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobitnikiv-doslidzhennya-30062022-6878
14. Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS), 4(4), 1-10. URL:https://www.researchgate.net/profile/Kamalaveni-Ms/publication/335677274_A_REVIEW_OF_LITERATURE_ON_EMPLOYEE_RETENTION/links/5e0f1cc0299bf10bc38c9e37/A-REVIEW-OF-LITERATURE-ON-EMPLOYEE-RETENTION.pdf
15. Sawaneh, I. A., & Kamara, F. K. (2019). An effective employee retention policies as a way to boost organizational performance. Journal of Human Resource Management, 7(2), 41-48. URL: https://www.academia.edu/download/68820678/10.11648.j.jhrm.20190702.12.pdf
16. Survey: 56% of workers plan to look for a job in the next 12 months. URL: https://www.bankrate.com/personal-finance/job-seekers-survey/
17. Yousuf, S., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors influencing employee retention: A Karachi based comparative study on IT and banking industry. Yousuf, S. and Siddiqui, DA (2019). Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. International Journal of Human Resource Studies, 9(1), 42-62. URL:https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/400788/1/EBP076133559_0.pdf
18. Rezultaty vlasnoho opytuvannia: https://docs.google.com/forms/d/1LboQkj8081XBmqaDJIr5J2RGd14NhF4CMSnBDexyoug/edit#responss

**Olena Grishnova,**
Doctor of Sciences (Economics), Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
grishnova@knu.ua

**Svitlana Derevianko,** Student (Business Economics),
Taras Shevchenko National University of Kyiv
katerynastasyuk@knu.ua

## EFFECTIVE WAYS TO RETAIN EMPLOEES AND PRESERVE HUMAN CAPITAL OF ENTERPRISES DURING THE WAR IN UKRAINE

*The excess of demand over the supply of highly qualified workers, which has been increasing recently in many developed countries, necessitates the development of effective methods of preserving the human capital of enterprises.The situation in Ukraine is repeatedly complicated during the war with Russia, which caused, among others, such factors as increased attention to employee retention, such as mass emigration, large-scale mobilization, relocation of many enterprises, increased mobility of human capital, an increase in the number and share of employees with special needs, rethinking people of life priorities.*

*The purpose of the article is to form a complex of effective ways to preserve human capital and, in particular, to retain employees based on the establishment and assessment of factors that affect mobility and the desire of people to stay working at enterprises in Ukraine to ensure the effective functioning of business and staff support.*

*In the course of the study, the basic methods of economic scientific research were applied to analyze the main factors of preserving human capital and justify effective methods of retaining employees - systematization, generalization, comparative analysis, statistical analysis, analysis of the regulatory and legal framework, surveys. In order to clarify the influence of various factors on the propensity of employees to change their workplace in general and separately (depending on age group and gender), an author's survey was conducted, and the data summarization method was also applied.*

*The study showed that the most significant factors of employee retention in companies in Ukraine are a favorable working environment, opportunities for professional development, decent wages, satisfaction with work content and high quality management. The level of satisfaction with these factors is different among women and men and among employees of different age categories, so it is necessary to take into account such differences in the process of implementing the policy of preserving human capital. Effective ways to retain employees that supplement the traditional ones are a better approach to the segmentation of employee management by the HR department, changing the priority of various influencing factors of a certain category in accordance with the results of periodic monitoring of the level of satisfaction, providing additional days of rest after the successful completion of complex projects, fully informing employees about the payment system of labor to increase the adequacy of the evaluation of the results of labor activity, expansion of employee training programs, individualization of the social package, provision of greater assistance in career planning, conducting events to bring the team together, expanding the boundaries of autonomy for employees, psychological support, confirmation of the company's values in practice.*

***Keywords**: human capital, employee retention, preservation of human capital, job satisfaction, factors and methods of employee retention.*