

Управління людськими ресурсами в умовах обмеженого ринку праці

Сучасний ринок праці України перебуває під тиском структурних і соціально-економічних змін, спричинених воєнними діями, міграцією працездатного населення та демографічним скороченням. Виїзд значної частини молоді за кордон, зменшення чисельності кваліфікованих працівників і погіршення умов праці створюють ситуацію обмеженого ринку праці, у якому попит на кадри суттєво перевищує їх пропозицію. Водночас з боку роботодавців спостерігаються проблеми забезпечення низького рівня оплати праці, гарантій зайнятості та обмежених можливостей для розвитку персоналу. За таких умов управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення, адже від ефективності залучення, адаптації та утримання працівників залежить не лише конкурентоспроможність окремих підприємств, а й загальна стійкість економіки України.

Слід зауважити, що значні зміни ринку праці створили для українських роботодавців низку специфічних викликів. По-перше, формується «війна за таланти»: попит на кваліфіковані кадри (в IT-сфері, медицині, інженерії, на будівництві, в логістиці) значно перевищує їх пропозицію, що підвищує конкуренцію між роботодавцями. По-друге, триває зростання очікувань щодо компенсацій і благ – у відповідь на дефіцит працівників відбувається підвищення заробітних плат у конкурентних сегментах. По-третє, висока плинність персоналу та географічна/цільова мобільність ускладнюють довгострокове планування. По-четверте, складність найму зростає через зменшену чисельність релевантних кандидатів і їхню обережність щодо ризиків, пов'язаних із працевлаштуванням в умовах невизначеності.

У зв'язку з цими викликами змінилось саме розуміння управління людськими ресурсами. Якщо раніше HR часто розглядали як адміністративну функцію, то сьогодні HR дедалі більше сприймають як стратегічний напрям діяльності. Нові ролі HR-служб включають: стратегічне планування персоналу, побудову бренду роботодавця, формування систем внутрішнього розвитку, управління внутрішніми резервами та адаптивними моделями зайнятості, програми утримання ключових співробітників [1]. Особливу вагу набирає робота з лояльністю та психологічною підтримкою персоналу в кризових умовах.

Паралельно змінюється і сам образ працівника, якого шукає сучасний український роботодавець. Від нього очікують не лише професійної компетентності, а й здатності до навчання, багатофункціональності, цифрової грамотності та швидкої адаптації. Такі тенденції зумовили й трансформацію інструментів найму. Частина традиційних персонал-технологій, ефективних у період надлишку робочої сили, втратила свою результативність. Натомість зросла роль методів, що передбачають індивідуальний підхід до кандидатів, розвиток професійних контактів і цифрових інструментів комунікації.

Найпоширеніші персонал-технології та їхня актуальність в умовах сучасного українського ринку праці наведено в табл.1.

Таблиця 1

Актуальність персонал-технологій підбору та найму кадрів

Персонал-технологія	Сутність	Актуальність
Скринінг	Масовий відбір кандидатів за формальними ознаками (вік, освіта, досвід роботи).	Через дефіцит робочої сили цей підхід малоефективний, придатний лише для простих посад.
Рекрутинг	Пошук і добір фахівців середньої ланки з використанням баз даних, оголошень і співбесід.	Основний, але потребує персоналізації, активної роботи з пасивними кандидатами й сильного бренду роботодавця.
Хедхантинг	Цілеспрямований пошук висококваліфікованих кадрів, які не шукають роботу активно.	Стає ключовим методом залучення рідкісних спеціалістів, особливо в IT-сфері, управлінні та для технічних професій.
«Плетіння мереж» та прямий пошук (networking)	Використання особистих і професійних контактів, рекомендацій, галузевих спільнот для пошуку кандидатів.	Найрезультативніший метод у нинішніх умовах, зменшує витрати й ризики найму.

Узагальнюючи результати, наведені у табл. 1, можна підсумувати, що сучасні тенденції у сфері управління персоналом вимагають комплексного підходу до формування кадрової політики підприємства. Залежно від взаємодії працівника і компанії маємо такі стратегії: споживча стратегія (компанія використовує потенціал працівника, а працівник – можливості компанії, виключаючи спільний розвиток), партнерська стратегія (відносини взаємовигідні: компанія інвестує у розвиток працівника, а він збільшує внесок у її зростання через узгодження цілей), ідентифікаційна стратегія (повний збіг цілей та цінностей, де розвиток працівника дорівнює розвитку компанії, і навпаки), ідеалістична стратегія (кадрова політика націлена на утримання найвищого рівня лояльності, задоволеності та активності працівника).

Варто зауважити, що більшість стратегій спрямовані на розвиток персоналу, тому сучасні підприємства активно використовують внутрішній рекрутинг – підхід, що передбачає заповнення вакансій за рахунок наявного персоналу шляхом внутрішніх конкурсів, ротацій чи просувань. Це дає змогу не лише зменшити витрати на пошук нових працівників, а й підвищити мотивацію персоналу, оскільки працівники бачать реальні можливості для кар'єрного зростання. Але одночасно з перевагами внутрішній рекрутинг може зіткнутися і з перешкодами, наприклад: відсутність розробленої системи оцінювання показників з праці, досягнень працівників, недостатньо

організована практика інформування працівників про наявні вакансії, а також відсутність документів, що регламентують внутрішній рекрутинг [2]. Крім цього, актуальним напрямом розвитку є підвищення кваліфікації та перепідготовка – навчання персоналу для підвищення або зміни кваліфікації відповідно до нових вимог виробництва чи технологій. Такий підхід допомагає зменшити ризики дефіциту кадрів, адаптувати працівників до цифрової трансформації та підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Тобто можемо помітити, що сучасний підхід до управління персоналом поступово зміщується від тенденції постійного пошуку кадрів до тенденції збереження й розвитку вже наявних працівників. Адаже в умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів, високої конкуренції на ринку праці та складності залучення нових фахівців саме утримання персоналу стає пріоритетним завданням для підприємств [3]. Збереження персоналу є не лише економічно доцільним, а й стратегічно необхідним, оскільки втрата досвідчених працівників веде до зниження ефективності, порушення внутрішніх процесів і додаткових витрат на пошук і адаптацію нових [4]. Тому сучасні компанії дедалі частіше інвестують у формування довгострокових відносин із працівниками, орієнтуючись на створення середовища, у якому люди хочуть залишатися.

Серед найбільш поширених практик утримання працівників можна виділити [5]:

- розвиток кар'єри – працівники очікують не лише стабільності, а й бачення власного майбутнього в компанії. Тому підприємства запроваджують системи наставництва, внутрішніх ротаций, кар'єрних планів і чітких траєкторій професійного росту. Важливо не просто оцінювати результати праці, а й демонструвати перспективи: які можливості відкриються, яких навичок можна набути, які позиції потенційно досяжні;

- формування корпоративної культури, заснованої на цінностях взаємоповаги й залученості;

- створення комфортного робочого середовища, що враховує баланс між професійним і особистим життям. Після пандемії стало очевидно, що люди очікують гнучких графіків, можливостей дистанційної роботи та більшого розуміння з боку роботодавця сімейних чи особистих потреб їх співробітників. Підтримка поза межами офісу – через корпоративні ініціативи, неформальні зустрічі чи волонтерські заходи – також зміцнює почуття приналежності до команди;

- удосконалення системи компенсацій і винагород, що включає не лише конкурентну заробітну плату, а й нематеріальні стимули – визнання досягнень, бонуси, соціальні пакети, адже працівники цінують, коли роботодавець бачить у них партнерів, а не лише виконавців;

- підвищення рівня залученості працівників, коли персонал бере участь у прийнятті рішень, висловлює ініціативи й відчуває свій внесок у розвиток компанії.

Отже, управління людськими ресурсами в умовах обмеженого ринку праці перетворюється з оперативної функції на ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства. У сучасних реаліях, коли залучення нових працівників є дедалі складнішим, головним завданням роботодавців стає збереження і розвиток уже наявного персоналу. Ефективне управління людським капіталом передбачає формування гнучких систем мотивації, підтримку внутрішньої мобільності, навчання, кар'єрне зростання та залученість працівників до процесів прийняття рішень. Ефективна кадрова стратегія має ґрунтуватися на принципах партнерства між працівником і роботодавцем, взаємної довіри, професійного розвитку тощо. Саме орієнтація на довгострокове утримання кваліфікованих працівників стає визначальним чинником успіху підприємств і важливою передумовою економічної стійкості України.

Список використаних джерел

1. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матер. XIV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / за заг. ред. д.е.н., проф. М.Є. Рогози, Г.В. Карнаухової (м. Полтава, 12–13 грудня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. 302 с.

2. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник ХНУ. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.

3. Яковенко В.Г., Громова О.В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 46–51.

4. Cachón-Rodríguez G., Blanco-González A., Prado-Román C., Del-Castillo-Feito C. How Sustainable Human Resources Management Helps in the Evaluation and Planning of Employee Loyalty and Retention: Can Social Capital Make a Difference? Evaluation and Program Planning. 2022. Vol. 95. URL: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>.

5. Muller D. Effective Employee Retention Strategies to Keep the Best Talent. URL:

<https://www.hracity.com/blog/ten-employee-engagement-and-retention-strategies-to-keep-the-best-talent>.