

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-42>

УДК 331.5(477)

Дрейчук Михайло Анатолійович

аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9180-7966>

Ситник Йосиф Степанович

доктор економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>

Mykhailo Dreichuk, Yosyf Sytnyk

Lviv Polytechnic National University

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ ЗА ТАЛАНТИ

INNOVATIVE APPROACHES TO THE ATTRACTION AND RETENTION OF HIGHLY QUALIFIED PERSONNEL UNDER COMPETITIVE TALENT-SEEKING CONDITIONS

Анотація. Дана стаття присвячена актуальній темі управління персоналом в сучасному бізнес-середовищі України. Проаналізовані різноманітні інноваційні стратегії та підходи, які допомагають організаціям залучати та утримувати талановитий персонал в умовах високої конкуренції на ринку праці, яка зумовлена нестачею висококваліфікованих кадрів. Через детальний аналіз теоретичних концепцій залучення та утримання персоналу, у статті запропоновано концептуальний підхід до ефективного управління персоналом в умовах високої конкуренції серед організацій-роботодавців. Аргументовано важливість та доцільність використання кожного з інноваційних підходів щодо залучення нових кадрів, а також утримання наявних цінних талантів організації, шляхом забезпечення умов для розвитку цінних талантів. У статті наведені чіткі методи та способи впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом, які допоможуть забезпечити конкурентоспроможність організації у сучасному ринковому середовищі.

Ключові слова: інноваційні підходи, управління персоналом, залучення персоналу, утримання персоналу, конкурентоспроможність організації, концептуальний підхід, розвиток талантів.

Summary. This article is devoted to the topical topic of personnel management in the modern business environment of Ukraine. In the context of high competition in the labor market and a shortage of highly qualified personnel, a variety of innovative strategies and approaches are being explored to help organizations attract and retain talented personnel. It is important to emphasize that the modern labor market is characterized by instability and constant changes, which require companies to adapt and implement innovative approaches in personnel management. Through a detailed analysis of the theoretical concepts of attracting and retaining personnel, the article examines a conceptual approach to effective personnel management in conditions of high competition among employer organizations. A comprehensive approach to solving the problem of the lack of qualified personnel is proposed, which is based on the use of innovative methods and strategies of human resources management. The importance and expediency of using each of the innovative approaches to attracting new personnel, as well as retaining existing valuable talents of the organization, is argued. The article provides clear methods and ways of implementing innovative approaches in personnel management, which will help to ensure the competitiveness of the organization in the modern market environment. The specified information is important for understanding the needs of modern business and ensuring its success and stability in the unstable market conditions. The article considers important aspects, such as the creation of open communication and corporate culture in the organization, which promotes mutual understanding and the involvement of employees in active participation in the life of the company. Attention is also paid to investing in training and staff development, which stimulates the development of professional skills and personal growth of employees. Fostering a positive organizational culture is another important aspect of attracting and retaining talented staff. This covers aspects such as creating a supportive work environment, maintaining work-life balance, ensuring safety, and encouraging creativity and initiative among employees. Finally, the article draws attention to the evaluation of results and correction of the personnel management strategy. It is important to

regularly analyze the effectiveness of the applied methods and strategies for attracting and retaining staff and, if necessary, make adjustments to achieve the best results. Thoughtful planning and systematic monitoring allow companies to maintain a high level of commitment and motivation of personnel, which are key success factors in today's labor market. Such a comprehensive approach to personnel management becomes an important tool for achieving competitive advantages and ensuring the stable development of the organization in the conditions of the modern business environment.

Keywords: innovative approaches, personnel management, personnel attraction, personnel retention, organizational competitiveness, conceptual approach, talent development.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі України спостерігається загострення конкуренції у процесі як залучення, так і утримання за висококваліфікованого персоналу, що виникла внаслідок нестабільності на ринку праці та нестачі кадрів через військовий конфлікт, який зумовлює відтік талантів. Необхідність залучення та утримання талановитого персоналу стає важливим завданням для організацій, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у складних економічних умовах.

У зв'язку з цим, виникає необхідність розгляду, оцінки та впровадження інноваційних стратегій та підходів до управління персоналом, спрямованих на розв'язання проблеми залучення, утримання та забезпечення безпечних умов праці для висококваліфікованих співробітників під час конкурентної боротьби за таланти з іншими організаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Залучення та утримання висококваліфікованого персоналу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні дослідники у цій науковій галузі, як Дяків О.П., Іванченко Г.В., Тимошенко В., Обремчук В.Ф., Сапотницька Н.Я., Устенко М.О., Островська Г., Лизанець А.Г., Хитра О.В., Rabbi F., Trost A., Morgan J., Oladapo V., Al Ariss A., Stone D.L., Deadrick D.L., Jackson S.E., Meister J.C.

Метою статті є вивчення та аналіз інноваційних підходів залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в умовах конкурентної боротьби за таланти, а також розгляд можливих стратегій та інструментів, що дозволяють підприємствам забезпечити ефективне управління персоналом та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна переживає складний період, спровокований війною та геополітичними подіями. Ця нестабільність значно ускладнює ситуацію на ринку праці, зумовлюючи нестачу висококваліфікованих кадрів. Велика кількість фахівців, які мають потенціал працювати в Україні, стали на захист країни або емігрують за кордон, що призводить до зменшення кількості талантів на українському ринку праці. У такій ситуації питання конкуренції за кандидатів є особливо актуальним. Організації, незалежно від галузі, змушені активно змагатися за кожного висококваліфікованого працівника. Це вимагає інноваційних підходів до залучення

та утримання персоналу. Наприклад, організації можуть пропонувати конкурентоспроможні умови праці, включаючи високу заробітну плату, гнучкий графік роботи та можливості для професійного та особистого розвитку. Побудова привабливого бренду роботодавця – особливо важлива, бо це дозволяє привернути та утримати талановитих фахівців. Крім того, ефективне використання технологій у процесі рекрутингу та розвитку персоналу значно полегшує пошук, адаптацію та добробут нових працівників організації. Відповідно до теперішньої ситуації на ринку праці, організації повинні бути готовими до інтенсивної конкуренції за кандидатів, активно впроваджувати новаторські підходи до управління персоналом та бути готовими швидко адаптуватись до нових умов, щоб забезпечити достатній відсоток комплектації штату організації у мінливих умовах сьогодення [8, с. 180].

Ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність за таланти, є економічний стан країни, демографічні тенденції, наявність технологічних інновацій, глобалізація ринку праці, наявність корпоративної культури та бренду організації, безпека та політична стабільність. Розглянемо детальніше ці фактори у таблиці 1.

Детальний аналіз та розуміння цих факторів дозволяє краще розробляти ефективні стратегії залучення та утримання висококваліфікованого персоналу [6, с. 630].

Важливість ролі висококваліфікованого персоналу у сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити. Вона визначається рядом ключових аспектів, які відображають вплив цієї категорії працівників на показники успішності організацій.

Висококваліфіковані працівники володіють глибокими знаннями у своїй галузі та необхідними навичками для вирішення складних завдань. Це експерти свого напрямку, що дозволяє їм принести значний внесок у розвиток та впроваджувати інновації в організації. Такі фахівці часто володіють лідерськими якостями, які дозволяють їм управляти командою та сприяти досягненню стратегічних цілей. Вони виступають в ролі наставників та менторів для колег, що сприяє розвитку та підвищенню ефективності всієї команди та забезпечує кадровий резерв з працівників, які володіють відповідними навичками та можуть замінити працівника, який відсутній. Це позитивно впливає на швидкість закриття вакантної позиції.

Таблиця 1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність організації за таланти

Фактор	Визначення
Рівень економічного розвитку	Стан економіки країни, її стабільність та економічні перспективи впливають на привабливість ринку праці для потенційних працівників. Країни з розвинутою економікою та перспективними галузями мають більшу привабливість для талановитих фахівців.
Демографічні та соціальні тенденції	Зміни в населенні, такі як старіння населення, зменшення народжуваності, зміна цінностей та очікувань молодого покоління, впливають на попит та пропозицію на ринку праці. Розуміння цих тенденцій дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії залучення та утримання персоналу.
Технологічні інновації	Швидкий розвиток технологій змінює функціональні вимоги до потенційних працівників організації та створює нові можливості як для роботодавців, так і для кваліфікованих фахівців. Організації, які впроваджують передові технології у свою діяльність, привертають більшу кількість талантів.
Глобалізація ринку праці	Зростання міжнародного зв'язку та мобільності сприяє зростанню конкуренції за кваліфіковані таланти між різними країнами. Організації тепер змушені конкурувати на глобальному ринку праці, пропонуючи привабливі умови та можливості для розвитку своїм працівникам та кандидатам на вакантні посади.
Корпоративна культура та бренд роботодавця	Якість робочого середовища, корпоративна культура та репутація тепер являються ключовими факторами, що впливають на актуальність та привабливість організації як роботодавця для потенційних працівників.
Безпека та рівень стабільності	Військовий конфлікт та загальна політична нестабільність призводить до відтоку висококваліфікованих фахівців. Цей фактор суттєво впливає на конкурентоспроможність компаній у боротьбі за таланти та збільшує конкуренцію за наявними на ринку праці талантами. Для організацій важливо розробляти стратегії залучення та утримання персоналу, які враховують цей фактор і спрямовувати свої пріоритети на створення стабільних та безпечних умов праці для своїх працівників.

Крім того, висококваліфіковані кадри також мають творчий підхід до розв'язання проблем та стимулюють інновації в організації. Їхні ідеї та бачення можуть стати важливим джерелом конкурентної переваги для організації на ринку. В сучасному мінливому бізнес-середовищі здатність до адаптації є критично важливою рисою. Висококваліфіковані працівники здатні швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов, що дозволяє організаціям підтримувати свою конкурентоспроможність. Професійна етика та високі стандарти роботи таких фахівців сприяють підтримці позитивної репутації організації. Вони виступають амбасадорами бренду компанії як внутрішньо, так і зовнішньо, що має велике значення для залучення нових перспективних талантів. Інвестиції у розвиток та засоби утримання цієї категорії працівників є стратегічно важливим завданням для організації, яка має амбіції досягнення успіху у своїй галузі [4, с. 430].

Висхідна нестабільність ринку праці, демографічні зміни, технологічні інновації та інші фактори створюють складну та динамічну ситуацію, в якій організації повинні бути готові змагатися за найкращих працівників. Залучення та утримання висококваліфікованого персоналу є ключовим стратегічним завданням для багатьох організацій в умовах конкурентної боротьби за таланти, що вимагає розробки інноваційних підходів та стратегій у сфері управління персоналом. Серед ключових напрямків цих стратегій можна виділити персоналізацію та індивідуалізацію пропозицій

для кожного кандидата, розвиток привабливого бренду роботодавця, використання інноваційних методів підбору та оцінки кандидатів, а також створення та розвиток корпоративної культури організації [2, с. 438].

Розробка та впровадження інноваційних стратегій відображає не лише націленість на залученість та утримання талантів, але й підтверджує готовність організацій адаптуватися до змін на ринку праці та ефективно вирішувати виклики, що виникають. Принципи та стратегії залучення висококваліфікованого персоналу є важливими складовими успішної кадрової політики організації.

Кожен претендент на вакантну посаду унікальний, тому важливо розробляти індивідуальні підходи до кожного. Це охоплює адаптацію оголошень вакансій та пропозицій бенефітів відповідно до індивідуальних потреб та очікувань кандидатів відповідно до спрямування та специфіки посади. Застосування персоналізованих підходів значно підвищує зацікавленість потенційних працівників організації. Імідж та репутація організації як привабливого місця для роботи є ключовим чинником успіху у залученні талантів. Створення привабливої корпоративної культури, активна зовнішня та внутрішня комунікація організації, чітко сформований перелік бенефітів та можливостей для працівників, допомагає створити позитивний бренд організації [7, с. 49].

Використання сучасних технологій та інструментів, а саме аналітики даних, штучного інтелекту, тестування та асесмент, допомагає ефек-

тивно відібрати найбільш відповідних кандидатів для вакантних позицій. Це дозволяє організаціям швидше та ефективніше залучати висококваліфіковані таланти. Завчасно сформована пропозиція конкурентоспроможних умов праці, наявність формату гнучких графіків, можливостей для особистісного та професійного розвитку, а також підтримка та заохочення робочого середовища, яке сприяє креативності та інноваціям, є одними з ключових факторами залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Реалізація стратегій позитивно впливає на ефективність процесів залучення та утримання найкращих талантів, що є важливою складовою конкурентоспроможності на мінливому ринку праці [3, с. 263].

Інструментами для залучення та утримання висококваліфікованих працівників можуть слугувати використання соціальних мереж та онлайн-платформ для рекрутингу, залучення штучного інтелекту та аналітики даних у робочі процеси, впровадження методів електронного навчання та розвитку персоналу, а також забезпечення безпеки та гнучких моделей робочого графіку.

У сучасних умовах динамічного ринку праці організації все частіше використовують соціальні мережі та онлайн-платформи для ефективного рекрутингу кандидатів на вакантні посади. Цей підхід дозволяє розширити коло потенційних працівників та залучити талановитий персонал, який активно користується цими ресурсами для пошуку роботи [9, с. 267].

Крім того, за допомогою аналітики даних та штучного інтелекту, компанії можуть ефективно відбирати кандидатів, враховуючи їхні професійні навички та досвід. Цей підхід дозволяє прискорити процес відбору та забезпечити підбір найбільш відповідних кандидатів для конкретної посади.

Одним із важливих аспектів залучення та утримання персоналу є їхні можливості для професійного розвитку. Електронне навчання стає все більш популярним методом для підвищення кваліфікації працівників. Це дає їм можливість здобувати нові знання та навички у зручній для них час і місце, що сприяє їхньому особистому та професійному зростанню, а також підвищує продуктивність на робочому місці [5].

Напрямок на розвиток гнучких робочих графіків та дистанційної роботи також є ключовим для сучасних організацій. Це дозволяє пристосуватися до потреб робочої сили та покращити баланс між роботою та особистим життям працівників. Гнучкі робочі моделі стимулюють залучення талановитого персоналу, що перебуває в різних регіонах або має різні потреби щодо робочого часу, та сприяють збереженню високої продуктивності та задоволеності працівників.

Ці стратегії та підходи спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом у умо-

вах сучасного ринкового середовища та допомагають організаціям зберегти конкурентні переваги у боротьбі за таланти [10].

У контексті воєнного конфлікту в Україні, важливо враховувати особливості розробки та використання інструментів та технологій для залучення та утримання персоналу. Компанії повинні проявляти чутливість до потреб своїх співробітників та розглядати їхній добробут та безпеку як важливі пріоритети. Застосування сучасних інструментів і технологій управління персоналом у поєднанні з гуманним підходом може сприяти створенню стабільного та продуктивного робочого середовища навіть в умовах нестабільності.

Процес впровадження інноваційних підходів у систему управління персоналом організації охоплює кілька етапів. У таблиці 2 наведені етапи, яким варто слідувати для успішного впровадження інновацій.

Ретельність та дотримання усіх етапів впровадження інноваційних підходів допомагають організаціям ефективно впроваджувати нововведення та досягати бажаних результатів у роботі з персоналом [1, с. 402].

Висновки. З огляду на тенденції та динаміку розвитку ринку праці, стає очевидним, що компанії повинні активно адаптуватися до нових умов, де висококваліфіковані кадри стають надзвичайно цінним ресурсом. Роль висококваліфікованого персоналу у розвитку підприємств надзвичайно важлива, і саме тому необхідно застосовувати ефективні стратегії залучення та утримання талантів. Основні принципи та стратегії залучення висококваліфікованого персоналу, які були проаналізовані, включають персоналізацію та індивідуалізацію пропозицій, розвиток бренду роботодавця, застосування інноваційних методів підбору та оцінки кандидатів, а також створення привабливих умов праці та корпоративної культури. Використання соціальних мереж, штучного інтелекту, електронного навчання та гнучких робочих моделей є важливими інструментами для залучення та утримання талановитого персоналу.

У статті були розглянуті також різноманітні інноваційні підходи, які можуть допомогти організаціям досягти цієї мети. Однак, успішне впровадження інновацій вимагає комплексного підходу та урахування ряду факторів. А саме створення відкритої комунікаційної культури, що сприяє обміну ідеями та залученню персоналу до процесу прийняття рішень. Залучення персоналу до прийняття рішень. Інвестування в навчання та розвиток, щоб забезпечити високий рівень компетентності та професійний ріст. Створення позитивної корпоративної культури, яка спрямована на підтримку та мотивацію персоналу, що сприяє ефективному впровадженню інновацій та досягненню поставлених цілей. Оцінка та корекція

Таблиця 2 – Етапи процесу впровадження інноваційних підходів

Етап	Характеристика
Аналіз потреб організації	Першим кроком у впровадженні інноваційних підходів є ретельний аналіз потреб та особливостей організації. Необхідно ретельно вивчити поточні процеси управління персоналом, визначити проблеми та можливості для вдосконалення.
Планування та розробка стратегії	На основі результатів аналізу потреб відбувається розробка стратегії впровадження інноваційних підходів. Це охоплює визначення конкретних цілей, вибір необхідних інструментів та технологій, а також розробку плану дій з чіткими термінами та відповідальними особами.
Тестування та оцінка	Перед повним впровадженням нововведень проводиться тестування на обмеженій кількості персоналу або в конкретному відділі. Це дозволяє виявити можливі проблеми та недоліки, а також зробити необхідні корективи до стратегії.
Поступове впровадження та масштабування	Наступний крок після успішного тестування нововведень – це їх поступове впровадження в усі відділи та підрозділи організації. Важливо забезпечити належне навчання та підтримку працівників під час цього процесу.
Оцінка результатів та вдосконалення	Після впровадження інноваційних підходів важливо регулярно оцінювати їх ефективність та вносити необхідні корективи. Наприклад, включати збір зворотного зв'язку від персоналу, аналіз ключових показників продуктивності та вносити зміни у стратегію відповідно до потреб організації.

стратегії для забезпечення готовності адаптуватися до змін в умовах ринку та досягнення поставлених цілей. Отже, забезпечення успішного функціонування та розвитку організації у сучасних умовах конкурентної боротьби за таланти вимагає впровадження інноваційних підходів у роботі з

персоналом. Саме тому ретельний аналіз потреб, розробка стратегії та ефективне використання ресурсів та інструментів стане запорукою успіху організації та забезпечить її конкурентоспроможність у майбутньому для залучення кваліфікованих працівників.

Список використаних джерел:

1. Брич В.Я., Ткач У.В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 404–409.
2. Зайченко Є.О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 436–441.
3. Зайцева Л.О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 263–267.
4. Лях І.О., Литвин О.І. Управління персоналом за цінностями як інноваційний шлях удосконалення кадрової роботи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 328–333.
5. Оберемчук В.Ф., Дегтяр О.В. Бренд роботодавця та стратегічні орієнтири його розвитку. *Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 344–351.
6. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 625–640.
7. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49–52.
8. Іванченко Г.В., Іванченко А.В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України. С. 179–186.
9. Sparrow P., Schuler R.S., Jackson S.E. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 5. № 2. P. 267–299.
10. Creating People Advantage 2014–2015: How to Set Up Great HR Functions. Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden and others. December 01, 2014. URL: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles>

References:

1. Brych V. Ya., Tkach U. V. (2018) Innovative approaches in personnel management of enterprises. *Business Inform*, no. 10, pp. 404–409. (in Ukrainian)
2. Zaichenko E. O. (2020) Current state of personnel management at enterprises: challenges and prospects. *Business Inform*, no. 11, pp. 436–441. (in Ukrainian)
3. Zaitseva L. O. (2017) Personnel development as a means of increasing the competitiveness of enterprises. *Business Inform*, no. 5, pp. 263–267. (in Ukrainian)
4. Lyakh I. O., Lytvyn O. I. (2020) Personnel management by values as an innovative way of improving personnel work. *Business Inform*, no. 6, pp. 328–333. (in Ukrainian)

5. Oberemchuk, V. F., and Degtyar O. V. (2019) Employer brand and strategic guidelines for its development. *Podilskoho natsionalnoho universytetu im. Ivana Ohiiienka. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 14, pp. 344–351. (in Ukrainian)
6. Ostrovska, G. (2021) Creative management as a dominant factor in innovative enterprises. *Socio-economic problems and the state*, no. 2 (25), pp. 625–640. (in Ukrainian)
7. Sapotnitska, N. Ya., & Kozak, V. E. (2023) Strategies for increasing the competitiveness of the enterprise and their synergy in the conditions of war. *Transformational Economics*, no. 2 (02), pp. 49–52. (in Ukrainian)
8. Ivanchenko, G. V., & Ivanchenko, A. V. Talent management as a modern approach to increasing enterprise efficiency. Socio-political, economic and humanitarian dimensions of the European integration of Ukraine, pp. 179–186. (in Ukrainian)
9. Sparrow P., Schuler R. S., Jackson S. E. (2006) Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, no. 2, pp. 267–299.
10. Creating People Advantage 2014–2015: How to Set Up Great HR Functions. Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden and others. December 01, 2014. Available at: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles>

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024