

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**HR-маркетинг**»

здобувача Тімченко Анастасії Андріївни

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор, Петрова Ірина

Леонідівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 – Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувача вищої освіти**

_____ Тімченко Анастасії Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «HR-маркетинг»

Темі затверджено наказом ректора Університету від “_” _____ 20 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
_____ ТОВ «Епіцентр К» _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МАРКЕТИНГУ	
Розділ 2	АНАЛІЗ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
Об'єкт дослідження:	процеси HR-маркетингу на підприємстві.	
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні засади реалізації HR-маркетингу й цифрових інструментів управління персоналом на підприємстві.	
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі HR-маркетингу в системі цифровізованого менеджменту персоналу, а також у розробленні пропозицій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

розкрити сутність HR-маркетингу та цифровізації HRM, їх цілі та переваги в системі управління персоналом; проаналізувати цифрові інструменти HR-менеджменту та HR-маркетингу, охарактеризувати їх можливості та обмеження; дослідити методичні підходи до впровадження цифрових технологій і HR-маркетингових практик у діяльність підприємств;

У розділі 2

подати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» як базового підприємства дослідження; оцінити рівень цифровізації HR-процесів і розвиток HR-маркетингу в компанії; визначити вплив цифрових рішень і HR-маркетингових інструментів на ефективність управління персоналом;

У розділі 3

розробити пропозиції щодо подальшої цифрової трансформації HR-процесів та розвитку HR-маркетингу на підприємстві; обґрунтувати механізм упровадження системи People Analytics та автоматизації HR-функцій у контексті HR-маркетингу; здійснити оцінювання ефективності запропонованих рішень для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Петрова Ірина Леонідівна

(ініціали, прізвище)

“ ” _____ 20 р.

**Завдання
здобувач одержав**

(підпис)

Тімченко Анастасія

Андріївна

(ініціали, прізвище)

“ ” _____ 20 р.

Реферат

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади HR-маркетингу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи – 91 сторінка, включаючи список використаних джерел та додаток. У роботі міститься 33 таблиці, 8 рисунків та 1 додаток. Під час написання використано 59 джерел.

«HR-Маркетинг»

Об'єктом дослідження є процеси HR-маркетингу на підприємстві. *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні засади реалізації HR-маркетингу й цифрових інструментів управління персоналом на підприємстві. *Мета та завдання* дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз HR-маркетингу в системі цифровізованого менеджменту персоналу, а також розроблення пропозицій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. розкрити сутність HR-маркетингу та цифровізації HRM, їх цілі та переваги в системі управління персоналом;
2. проаналізувати цифрові інструменти HR-менеджменту та HR-маркетингу, охарактеризувати їх можливості та обмеження;
3. дослідити методичні підходи до впровадження цифрових технологій і HR-маркетингових практик у діяльність підприємств;
4. подати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» як базового підприємства дослідження;
5. оцінити рівень цифровізації HR-процесів і розвиток HR-маркетингу в компанії;
6. визначити вплив цифрових рішень і HR-маркетингових інструментів на ефективність управління персоналом;
7. розробити пропозиції щодо подальшої цифрової трансформації HR-процесів та розвитку HR-маркетингу на підприємстві;

8. обґрунтувати механізм упровадження системи People Analytics та автоматизації HR-функцій у контексті HR-маркетингу;

9. здійснити оцінювання ефективності запропонованих рішень для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою таких методів дослідження: методів аналізу та синтезу; порівняльного та системного підходів; структурно-логічного узагальнення; економічного аналізу; експертного оцінювання; SWOT-аналізу; графічного методу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають у систематизації підходів до HR-маркетингу як складової цифровізованого менеджменту персоналу, а також у розвитку практико-орієнтованого підходу до оцінювання впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом підприємства.

Практичні результати дослідження полягають у розробці рекомендацій щодо вдосконалення HR-маркетингу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», зокрема через структурування ціннісної пропозиції роботодавця, сегментацію рекрутингових повідомлень, оптимізацію воронки кандидата, удосконалення каналів рекрутингу та впровадження HR-аналітики. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності залучення персоналу, скорочення часу закриття вакансій, зниження витрат на підбір працівників, посилення бренду роботодавця та стабілізації кадрового складу підприємства.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: HR-маркетинг, бренд роботодавця, EVP, рекрутинг, digital-recruiting, HR-аналітика, People Analytics, воронка кандидата, цифрові HR-інструменти, управління персоналом, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Keywords: HR marketing, employer brand, EVP, recruiting, digital recruiting, HR analytics, People Analytics, candidate funnel, digital HR tools, personnel management, LLC “EPICENTR K”.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Тімченко Анастасії Андріївни

на тему «HR- маркетинг»

1.Актуальність теми: HR- маркетинг у діяльності сучасного підприємства перетворився на важливий стратегічний напрям управління персоналом з використанням маркетингових методів та інструментів, що суттєво впливає на економічну і соціальну ефективність діяльності організації та забезпечує кадрові потреби підприємства та перспективи працівника в організації 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи :

- вибір інструментів HR- маркетингу;
- поглиблений аналіз практики застосування HR- маркетингу в Епіцентрі;
- розробка пропозицій і визначення економічного ефекту від їх впровадження

3. Наявність самостійних розробок автора : Сегментація ціннісної пропозиції роботодавця ТОВ «Епіцентр», аналіз воронки кандидатів, запропоновані маркетингові рішення

та пропозиції, які можуть бути враховані в діяльності підприємства

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

На основі узагальнень сформовано цілісне бачення теорії і практики HR- маркетингу; проведено аналіз показників та інструментів HR- маркетингу та оцінено їх ефективність

5. Наявність недоліків:

в роботі бракує критичного аналізу розглянутих точок зору; є окремі редакційні неточності; в окремих місцях автор плутає поняття інструментів, напрямів та комунікаційних каналів HR- маркетингу

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед

ЕК: _робота допускається до захисту з оцінкою 64 бали

Науковий керівник _____ д.е.н.,
проф. _____
(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Петрова І.Л. _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

“ 20 ” _____ 05 _____ 2026__ р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Тімченко Анастасії Андріївни

Тема: «HR-маркетинг»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в умовах посилення конкуренції на ринку праці, цифрової трансформації HR-процесів, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання ролі бренду роботодавця. Особливої значущості тема набуває для великих компаній роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», діяльність якого пов'язана зі значною чисельністю персоналу, розгалуженою мережею торговельних об'єктів, постійною потребою у залученні працівників та необхідністю підтримання позитивного іміджу роботодавця. У зв'язку з цим обрана тема є своєчасною, практично важливою та доцільною для розроблення.

Якість проведеного дослідження. Робота виконана на належному науково-методичному рівні, має логічну структуру та послідовне викладення матеріалу. У першому розділі автором розкрито сутність HR-маркетингу, його цілі, переваги та місце в системі управління персоналом, а також проаналізовано основні інструменти HR-маркетингу і методичні підходи до застосування маркетингових технологій у HR. Значну увагу приділено цифровим HR-інструментам, employer branding, digital-recruiting, HR-аналітиці, соціальним мережам, AI-інструментам та управлінню талантами. У другому розділі подано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», проаналізовано рівень розвитку HR-маркетингових інструментів компанії, здійснено експертну оцінку їх використання та визначено вплив HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення ціннісної пропозиції роботодавця, оптимізації маркетингових інструментів рекрутингу та воронки кандидата. Запропоновані заходи доповнено оцінюванням економічної ефективності, що підвищує прикладну цінність роботи.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. До основних позитивних сторін роботи слід віднести комплексний підхід до дослідження HR-маркетингу; поєднання теоретичного аналізу з практичним дослідженням діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; використання сучасних наукових підходів до HR-маркетингу, цифровізації HRM, бренду роботодавця та управління кандидатським досвідом; аналіз використання соціальних мереж і digital-рекрутингу; застосування експертного оцінювання, зваженої оцінки та SWOT-аналізу; розроблення конкретних рекомендацій щодо структурування EVP, сегментації рекрутингових повідомлень, стандартизації вакансій, оптимізації воронки кандидата, використання ATS/CRM-систем і HR-аналітики. Позитивним є також наявність економічного обґрунтування запропонованих заходів, зокрема розрахунку очікуваного економічного ефекту, витрат на впровадження та показника ROI.

Зауваження. Разом із тим, у роботі доцільно було б більш детально розкрити механізм упровадження HR-аналітики та ATS/CRM-систем з урахуванням організаційних, технічних і етичних аспектів використання даних кандидатів і працівників.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності HR-маркетингу в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Рекомендації щодо вдосконалення ціннісної пропозиції роботодавця, сегментації EVP для різних категорій персоналу, оптимізації каналів рекрутингу, підвищення конверсії воронки кандидата, скорочення часу закриття вакансій і впровадження HR-аналітики можуть сприяти посиленню бренду роботодавця, зростанню якості залучення персоналу, зниженню витрат на підбір працівників і стабілізації кадрового складу підприємства.

Кваліфікаційна бакалаврська робота на тему «HR-маркетинг» відповідає встановленим вимогам до такого виду робіт, має теоретичне і практичне значення, а її автор Тімченко Анастасія Андріївна заслуговує на позитивну оцінку.

Місце роботи та посада рецензента: ТОВ «Епіцентр К»

Старший спеціаліст _____ Мельник І.О.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МАРКЕТИНГУ	7
1.1. HR-маркетинг у системі управління персоналом: сутність, цілі та переваги ...	7
1.2. Основні інструменти HR-маркетингу.....	15
1.3. Методичні підходи до застосування маркетингових технологій у HR	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	29
2.2. Оцінювання рівня розвитку HR-маркетингових інструментів компанії.....	34
2.3. Вплив HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом компанії.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	55
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення ціннісної пропозиції роботодавця	55
3.2. Удосконалення маркетингових інструментів рекрутингу та воронки кандидата	61
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих HR-маркетингових рішень	69
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні компанії функціонують в умовах посилення конкуренції на ринку праці, цифровізації економіки та воєнних викликів, що суттєво змінює підходи до управління персоналом. Традиційних HR-інструментів уже недостатньо, оскільки результативність кадрової політики дедалі більше залежить від здатності підприємства поєднувати цифрові технології, аналітику даних і маркетингові підходи до взаємодії з працівниками та кандидатами. Для українських компаній актуальність HR-маркетингу особливо зростає в умовах воєнного стану, релокації бізнесу, зміни форм зайнятості, міграційних процесів і нестабільності ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок з проблематики HR-маркетингу та цифровізації управління персоналом є досить розгалуженим. Сутність HR-маркетингу, його зв'язок із кадровою політикою, брендом роботодавця, цифровізацією рекрутингу, управлінням досвідом працівника та формуванням привабливості роботодавця розкрито у працях Г. Захарчин [12], І. В. Левицької та А. О. Климчук [23], І. О. Варіс, О. І. Кравчук та їхніх співавторів [3; 16; 17; 20; 47]. Питання автоматизації HR-процесів, предиктивної HR-аналітики, цифрової трансформації управління персоналом і формування проактивної кадрової політики висвітлено у дослідженнях Г. С. Лопушняк, Р. В. Миляник, С. Г. Рудакової, О. І. Кравчук, А. Колота, І. О. Варіс та інших авторів [25; 26; 27; 48]. Окремі аспекти розвитку HR-маркетингу, маркетингового управління персоналом, управління талантами, внутрішньої лояльності та використання штучного інтелекту в HR-процесах досліджують О. М. Гурман [5], Н. М. Данилюк [6], Я. С. Ларіна та К. О. Рубель [22], С. В. Паламарчук, О. О. Гуйва та В. А. Міщенко [29], С. Савченко, О. Сукач, Д. Алімов та Н. Аблязова [33], А. В. Таранич та А. Гезгін [34], М. Ус [40].

Серед зарубіжних дослідників проблематика HR-маркетингу розглядається переважно крізь призму бренду роботодавця, ціннісної пропозиції роботодавця, цифрового рекрутингу, HR-аналітики, організаційної привабливості та управління

талантами. Зокрема, Н. Мохаммаді та Б. Мохаммаді [49], В. Дж. Шеперд [50], М. Стреніцєрова [52], Я. Н. Супріаді, З. Ріалмі, Д. Ісванто, А. Салех і М. С. Рамадхан [53], А. Тельнов [54], К. П. Теурер, А. Тумас'ян, І. М. Вельпе та Ф. Лівенс [55], Н. Н. Тханг, П. Т. М. Транг, Н. Т. Ха та Н. В. Трунг [56], А. Турсунбаєва, В. Фернандес, Е. Гальярдо-Гальярдо та Л. Москєра [57], Ж. Вієйра, К. Г. Коста та В. Сантос [58], Ф. Ю, Д. М. Х. Кі та Г. П. Л. Тан [59] акцентують увагу на ролі ціннісної пропозиції роботодавця, соціальних медіа, цифрових даних, штучного інтелекту, аналітики рекрутингу та бренду роботодавця у формуванні привабливості компанії на ринку праці. Разом з тим, попри значний науковий доробок, недостатньо опрацьованими залишаються прикладні питання оцінювання рівня розвитку HR-маркетингу на підприємстві, визначення зв'язку між цифровізацією HR-процесів і результативністю HR-маркетингових заходів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції HR-маркетингових інструментів у систему управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі HR-маркетингу в системі цифровізованого менеджменту персоналу, а також у розробленні пропозицій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі основні завдання:

- 1) розкрити сутність HR-маркетингу та цифровізації HRM, їх цілі та переваги в системі управління персоналом;
- 2) проаналізувати цифрові інструменти HR-менеджменту та HR-маркетингу, охарактеризувати їх можливості та обмеження;
- 3) дослідити методичні підходи до впровадження цифрових технологій і HR-маркетингових практик у діяльність підприємств;
- 4) подати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» як базового підприємства дослідження;
- 5) оцінити рівень цифровізації HR-процесів і розвиток HR-маркетингу в компанії;

6) визначити вплив цифрових рішень і HR-маркетингових інструментів на ефективність управління персоналом;

7) розробити пропозиції щодо подальшої цифрової трансформації HR-процесів та розвитку HR-маркетингу на підприємстві;

8) обґрунтувати механізм упровадження системи People Analytics та автоматизації HR-функцій у контексті HR-маркетингу;

9) здійснити оцінювання ефективності запропонованих рішень для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Об'єкт дослідження – процеси HR-маркетингу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади реалізації HR-маркетингу й цифрових інструментів управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, порівняльний і системний підходи, структурно-логічне узагальнення, економічний аналіз, графічний метод. Метод аналізу використано для розгляду сутності комунікацій, їх видів, форм, каналів, а також для дослідження внутрішніх і зовнішніх комунікацій ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Метод синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до розуміння комунікацій у менеджменті та формування цілісного уявлення про комунікаційну систему підприємства. Порівняльний підхід використано під час аналізу динаміки економічних показників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022–2025 рр., зокрема доходу, прибутку, активів, чисельності персоналу, продуктивності праці та структури реалізації. Системний підхід дав змогу розглядати комунікації підприємства як сукупність взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх каналів, що забезпечують взаємодію керівництва, персоналу, клієнтів і партнерів. Структурно-логічне узагальнення використано для побудови логіки дослідження, формулювання висновків за розділами та обґрунтування напрямів удосконалення комунікацій. Економічний аналіз застосовано для оцінювання фінансово-господарських показників діяльності підприємства та розрахунку очікуваної ефективності запропонованих заходів. Графічний метод використано для наочного подання організаційної структури управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та узагальнення окремих результатів дослідження.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до розуміння сутності HR-маркетингу та цифровізації HRM, а також у поглибленні уявлень про їх роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Методична значущість отриманих результатів полягає у використанні комплексного підходу до дослідження HR-маркетингу та цифрових HR-практик, що передбачає аналіз теоретичних засад, оцінювання практичного стану їх застосування на підприємстві та обґрунтування напрямів удосконалення. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та інших українських компаній, які прагнуть посилити бренд роботодавця, оптимізувати HR-процеси, підвищити ефективність управління персоналом і адаптувати HRM до умов цифрової трансформації.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора. Дослідження має прикладний характер, оскільки його результати спрямовані на обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку HR-маркетингу та цифрових HR-практик у діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємством для посилення бренду роботодавця, удосконалення HR-процесів, підвищення ефективності управління персоналом і адаптації HRM до умов цифрової трансформації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з питань HR-маркетингу, цифрової трансформації HRM та управління людським капіталом, аналітичні звіти, нормативно-правові акти, офіційні документи, а також внутрішня звітність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 59 найменувань та 1 додатка. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МАРКЕТИНГУ

1.1. HR-маркетинг у системі управління персоналом: сутність, цілі та переваги

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції на ринку праці, цифровізації економіки та трансформації організаційних моделей діяльності особливого значення набувають маркетингові підходи в управлінні персоналом. HR-маркетинг розглядається у науковій літературі як стратегічна система залучення, утримання та розвитку працівників через формування ціннісних комунікацій, оптимізацію кадрових процесів та побудову сильного бренду роботодавця.

На думку Г. Захарчин, маркетинг персоналу є складовою кадрової політики, оскільки забезпечує узгодження потреб організації з очікуваннями працівників і кандидатів. Він не обмежується рекламуванням вакансій, а охоплює аналіз ринку праці, формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), оптимізацію рекрутингу та підтримання комунікацій із цільовими групами персоналу [12]. І. Левицька та А. Климчук підкреслюють взаємозв'язок HR-маркетингу й HR-брендингу: HR-маркетинг формує інформаційне та комунікаційне підґрунтя, тоді як HR-бренд є результатом реалізації цієї політики й інструментом довгострокової лояльності персоналу [23].

Цифровізація суттєво посилила роль HR-маркетингу. І. Варіс, О. Кравчук та К. Спіріна зазначають, що цифрове середовище стало простором формування бренду роботодавця через багатоканальні комунікації, контентні платформи та соціальні мережі [3]. О. Кравчук, І. Варіс та А. Потоскуєва розглядають HR-маркетинг в умовах цифровізації як інтегровану систему взаємодії з кандидатами й працівниками, що поєднує аналітичні, інформаційні та комунікаційні інструменти [20]. Важливим елементом цієї системи є Employee Experience (EX), тобто досвід працівника, який охоплює всі етапи взаємодії людини з організацією – від першого контакту з роботодавцем до адаптації, розвитку, утримання або завершення

трудових відносин [47]. Узагальнюючи ці підходи, можна зазначити, що HR-маркетинг поступово виходить за межі традиційного рекрутингу й перетворюється на стратегічну систему управління взаємодією роботодавця з працівниками та кандидатами. М. Ус розглядає його як цілісний підхід, що поєднує маркетингові інструменти, HR-технології, соціальні мережі, аналітику та персоналізовані комунікації [40]. Саме тому еволюцію HR-маркетингу доцільно розглядати як перехід від традиційного пошуку персоналу до комплексної цифрової системи формування бренду роботодавця та управління досвідом працівника (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції HR-маркетингу

Етап розвитку	Період	Характерні риси етапу	Типові інструменти та підходи
1. Традиційний рекрутинг	1950–1990 рр.	Формування HR-маркетингу на межі рекрутингу й класичного маркетингу; фокус на пошуку та відборі кадрів, що відповідають вимогам компанії; вплив теорій мотивації.	Друковані ЗМІ, оголошення про вакансії, кадрові агентства, базові інтерв'ю.
2. Початок цифровізації	1990–2000 рр.	Поява job-порталів і корпоративних сайтів; цифрова трансформація перших HR-процесів; зростання значення технічних навичок кандидатів.	Job-сайти, електронні резюме, електронна пошта, комп'ютеризовані HR-системи першого покоління.
3. Соціальні медіа та HR-брендинг	2000–2010 рр.	Усвідомлення важливості бренду роботодавця; акцент на корпоративній культурі, соцпакетах і кар'єрних можливостях; перехід до відкритої HR-комунікації.	Соціальні мережі (Facebook, early LinkedIn), контент-маркетинг, корпоративні заходи, програми розвитку персоналу.
4. Цифровий HR-маркетинг	2010 р. – дотепер	Використання великих даних, штучного інтелекту, цифрової аналітики; персоналізація взаємодії; онлайн-рекрутинг і відеоспівбесіди; посилення ролі добробуту та гнучких форм зайнятості.	Соціальні мережі (LinkedIn, Instagram), ATS/CRM, відеоінтерв'ю, AI-скринінг, цифрова аналітика, онлайн-рекрутинг-платформи.

Джерело: узагальнено автором за [40]

Еволюція HR-маркетингу, представлена М. Ус, демонструє поступовий перехід від традиційного рекрутингу до комплексної digital-системи управління персоналом, заснованої на аналітиці, соціальних мережах та інноваційних технологіях. Кожен етап відображає зміни ринку праці, технологічний прогрес та

зростання ролі бренду роботодавця у взаємодії з кандидатами й працівниками.

У сучасному науковому підході важливим елементом концепції HR-маркетингу є базові принципи (табл. 1.2), що визначають ефективність комунікацій й побудови бренду роботодавця в цифровому середовищі. Згідно з узагальненням О. Кравчук, І. Варіс та А. Потоскуєвої, HR-маркетинг спирається на чотири ключові принципи: послідовності, що передбачає єдність внутрішніх і зовнішніх комунікацій; простоти, яка забезпечує доступність цифрових повідомлень для кандидатів і працівників; привабливості, орієнтованої на виділення унікальних переваг роботодавця; та сегментації, що забезпечує адресність контенту різним групам кандидатів і персоналу [20].

Таблиця 1.2 – Принципи HR-маркетингу та їх реалізація в цифровому середовищі

Принцип HR-маркетингу	Зміст принципу	Особливості реалізації в цифровому середовищі
1	2	3
Послідовність	Узгодженість HR-комунікацій, стабільність меседжів, відповідність цінностям і стратегії компанії.	Єдине цифрове середовище (HRM-система), незмінність основних меседжів, відповідність комунікацій бренду роботодавця та корпоративній культурі.
Простота	Доступність змісту HR-повідомлень, зрозумілість інформації для кандидатів і персоналу	Використання HR-чатботів, шаблонів, коротких форматів; стислі електронні повідомлення; стандартизація цифрової комунікації
Привабливість	Фокус на унікальних перевагах роботодавця, позитивному позиціонуванні, демонстрації цінностей.	Використання фото-, відео- та графічного контенту; виділення сильних сторін бренду; створення цікавих HR-історій у соцмережах.
Сегментація	Диференціація комунікацій за цільовими групами кандидатів і працівників.	Розмежування доступу, адаптовані меседжі для груп (топ-менеджмент, лінійний персонал, кандидати); налаштування цифрових каналів під сегменти.

Джерело: [20]

Реалізація цих принципів формує стійку репутацію роботодавця, підвищує довіру та сприяє ефективній взаємодії зі стейкхолдерами ринку праці.

У розумінні О. Гурмана, цифровізація економіки розширює роль HR-маркетингу від інструмента залучення персоналу до стратегічного механізму

управління людськими ресурсами. У цифровому середовищі HR-маркетинг забезпечує залучення кандидатів, комунікацію з працівниками, розвиток і утримання персоналу, посилення бренду роботодавця та підтримку організаційної гнучкості [5]. На думку Н. Данилюк, HR-маркетинг формується на перетині HR-менеджменту та маркетингу й ґрунтується на концепціях відносин, партнерства та лояльності. Його сутність полягає у створенні ціннісної пропозиції роботодавця, розвитку лояльності працівників і формуванні довгострокових відносин між компанією, кандидатами та персоналом [6]. На відміну від HR-менеджменту, який переважно зосереджений на внутрішніх кадрових процесах, HR-маркетинг орієнтований на формування привабливості роботодавця для внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій. Тому його доцільно розглядати як стратегічну підсистему HRM, що посилює бренд роботодавця та конкурентні позиції компанії на ринку праці.

Для більш чіткого розуміння відмінностей між традиційним HR-менеджментом та HR-маркетингом доцільно узагальнити їх ключові характеристики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика HR-менеджменту та HR-маркетингу

Критерій	HR-менеджмент	HR-маркетинг
Основна мета	Ефективне управління персоналом підприємства	Формування привабливості роботодавця та залучення талантів
Фокус діяльності	Внутрішні процеси управління персоналом	Зовнішній та внутрішній ринок праці
Цільова аудиторія	Працівники підприємства	Потенційні кандидати та працівники
Основні функції	Добір, адаптація, оцінювання, розвиток і мотивація персоналу	Просування бренду роботодавця, комунікація з кандидатами, формування EVP
Інструменти	Кадрове адміністрування, навчання, мотиваційні програми	HR-брендинг, рекрутинг-маркетинг, HR-комунікації
Роль у системі управління	Забезпечення ефективної роботи персоналу	Підвищення конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці

Джерело: узагальнено автором за [6]

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці посилюється потреба

в інтеграції HR-менеджменту та маркетингу. Якщо HR традиційно зосереджується на доборі, розвитку й утриманні персоналу, то маркетинг забезпечує інструменти позиціонування, комунікації та формування привабливого образу роботодавця. На думку Я. С. Ларіної та К. О. Рубель, саме спільність цілей цих двох напрямів стала підґрунтям для формування HR-маркетингу як комплексного підходу до залучення, мотивації та довгострокового утримання працівників [22]. У наукових джерелах представлено різні підходи до визначення змісту HR-маркетингу. Зокрема:

- О. І. Кравчук, І. О. Варіс та А. Д. Потоскуєва трактують HR-маркетинг як стратегічний підхід до просування роботодавця на ринку праці, який передбачає використання маркетингових технологій для залучення та утримання талановитих працівників [20].

- А. Тельнов акцентує увагу на практичному вимірі HR-маркетингу, розглядаючи його як комплекс діяльності, спрямований на пошук, залучення та утримання найкращих талантів за допомогою маркетингових інструментів, включно з брендуванням вакансій та створенням навчальних програм [54].

- І. В. Левицька та А. О. Климчук підкреслюють значущість аналізу поведінкових та мотиваційних аспектів працівників і кандидатів, розглядаючи їх як специфічну групу клієнтів зі своїми потребами та моделями економічної поведінки [23].

- М. Стреніцерова наголошує, що HR-маркетинг передбачає формування, розвиток і стратегічне використання людського потенціалу, узгодженого з корпоративною культурою та стратегічними цілями організації [52].

- Команда Hurma.work робить акцент на вивченні потреб співробітників, зборі та аналізі даних, формуванні позитивного досвіду працівника (employee experience) та створенні сильного бренду роботодавця, який стимулює розвиток і професійне зростання персоналу [44].

Сучасні зарубіжні дослідження також підтверджують розширення змісту HR-маркетингу в напрямі бренду роботодавця, цифрового рекрутингу та HR-аналітики. К. П. Теурер, А. Тумас'ян, І. М. Вельпе та Ф. Лівенс розглядають бренд роботодавця як складову репутаційного капіталу організації [55], Н. Н. Тханг, П. Т.

М. Транг, Н. Т. Ха та Н. В. Трунг акцентують зв'язок між образом роботодавця, репутацією організації та наміром кандидатів подаватися на вакансії [56], а А. Турсунбаєва, В. Фернандес, Е. Гальярдо-Гальярдо та Л. Москера аналізують вплив штучного інтелекту й цифрових даних у рекрутингу на привабливість організації для кандидатів [57]. Узагальнюючи різні наукові позиції, Я. С. Ларіна та К. О. Рубель пропонують інтегроване бачення HR-маркетингу як стратегічного підходу, що поєднує зовнішній маркетинг, внутрішній маркетинг і HR-управління з метою формування конкурентоспроможного іміджу роботодавця, забезпечення якісних комунікацій із працівниками та кандидатами, залучення й утримання кваліфікованих кадрів [22].

Спільним для всіх підходів є кілька ключових положень:

- HR-маркетинг ґрунтується на використанні маркетингових інструментів у роботі з працівниками та кандидатами як із цільовими аудиторіями;
- він включає аналіз ринку праці, сегментацію кандидатів, вивчення потреб персоналу, формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), розроблення та підтримку HR-бренду;
- HR-маркетинг інтегрує стратегічні HR-процеси (рекрутинг, адаптацію, розвиток, оцінку та утримання персоналу) із маркетинговими методами (комунікації, аналітика, позиціонування, брендування);
- особлива увага приділяється створенню сприятливих умов для професійного зростання, підтримці корпоративної культури та забезпеченню позитивного досвіду взаємодії працівника й кандидата з організацією.

У науковій літературі HR-маркетинг розглядається не лише як інструмент рекрутингу, а як ширша управлінська концепція, що поєднує роботу з персоналом, маркетингові комунікації та стратегічне позиціонування роботодавця. А. В. Таранич та А. Гезгін підкреслюють важливість синергії між HR і маркетингом у процесі формування бренду роботодавця, оскільки саме узгоджені зовнішні й внутрішні комунікації дозволяють компанії створювати цілісний образ на ринку праці [34]. Подібну позицію займають М. Іваннікова, Н. Карпенко та Р. Іванніков, які пов'язують HR-маркетинг із підвищенням конкурентоспроможності

підприємства через ефективне позиціонування роботодавця та привернення уваги цільових груп кандидатів [46].

Водночас у дослідженнях інших авторів акценти дещо зміщуються. Й. Бейтковський розглядає маркетингові інновації у сфері управління персоналом як чинник підвищення продуктивності, залученості працівників та ефективності HR-процесів [43]. Ж. Торяник, А. Савіна та І. Торяник наголошують на ролі персонального маркетингу в залученні, адаптації та утриманні талантів [39]. О. І. Григор'єв пов'язує значення HR-маркетингу з кризовими умовами, коли цифровий рекрутинг, HR-аналітика та автоматизовані платформи комунікації допомагають організації швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [4]. С. Савченко, О. Сукач, Д. Алімов та Н. Аблязова розглядають маркетинговий підхід у контексті управління талантами, де він забезпечує таргетоване залучення кандидатів, формування їх мотиваційного профілю та побудову довгострокової співпраці [33].

Порівняння цих підходів показує, що автори по-різному визначають основний акцент HR-маркетингу: одні пов'язують його передусім із брендом роботодавця та зовнішнім позиціонуванням компанії, інші – з внутрішньою лояльністю, залученістю персоналу, управлінням талантами або цифровізацією HR-процесів. На нашу думку, ці підходи не слід розглядати як взаємовиключні. Навпаки, вони відображають різні рівні HR-маркетингу: зовнішній, спрямований на залучення кандидатів і формування репутації роботодавця; внутрішній, пов'язаний із розвитком лояльності, корпоративної культури та досвіду працівника; аналітико-цифровий, що забезпечує вимірювання результатів і персоналізацію HR-комунікацій.

Отже, ключовими цілями HR-маркетингу є формування конкурентоспроможного бренду роботодавця, залучення й утримання талановитих працівників, посилення мотивації та лояльності персоналу, підвищення ефективності HR-процесів і забезпечення стратегічної стійкості організації. Його переваги проявляються у покращенні якості рекрутингу, зміцненні корпоративної культури, розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенні репутації роботодавця та

формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Узагальнення наукових підходів дає змогу сформулювати власне розуміння HR-маркетингу. На нашу думку, HR-маркетинг доцільно визначати як стратегічну підсистему управління персоналом, що поєднує управлінські, комунікаційні, цифрові та маркетингові інструменти для формування привабливості роботодавця, залучення, утримання й розвитку персоналу. Його місце в системі HRM полягає в тому, що він забезпечує зв'язок між внутрішніми HR-процесами та зовнішнім ринком праці, перетворюючи кадрову політику компанії на зрозумілу, ціннісну й конкурентну пропозицію для працівників і кандидатів.

У структурі HR-маркетингу доцільно виокремити такі напрями: формування та розвиток бренду роботодавця; маркетинг рекрутингу й залучення кандидатів; розвиток внутрішніх HR-комунікацій; підвищення залученості та лояльності персоналу; просування корпоративної культури; формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). Саме поєднання цих напрямів дозволяє розглядати HR-маркетинг не як окрему рекламну чи рекрутингову активність, а як комплексний механізм підвищення конкурентоспроможності організації на ринку праці.

Для подальшого аналізу доцільно уточнити зміст основних понять, які використовуються в роботі. HR-маркетинг розглядається як стратегічна підсистема управління персоналом, що поєднує кадрові, маркетингові, комунікаційні та цифрові інструменти з метою формування привабливості роботодавця, залучення, утримання й розвитку працівників. Бренд роботодавця – це сформований образ компанії як місця роботи, що впливає на її сприйняття кандидатами, працівниками та іншими учасниками ринку праці. Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) означає сукупність матеріальних, професійних, соціальних, емоційних і репутаційних переваг, які компанія пропонує працівникам в обмін на їхню працю, компетентність і лояльність. Досвід працівника (Employee Experience, EX) охоплює сукупність взаємодій, оцінок і вражень працівника від організації на всіх етапах його професійного шляху. Цифровий рекрутинг доцільно розуміти як використання онлайн-платформ, соціальних мереж, автоматизованих систем добору, аналітики даних і цифрових каналів комунікації для пошуку, залучення та

первинного оцінювання кандидатів. HR-аналітика передбачає збирання й інтерпретацію даних про персонал, кандидатів, рекрутингові канали, плинність і залученість з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Уточнення цих понять формує теоретичну основу для подальшого розгляду інструментів і методичних підходів HR-маркетингу.

1.2. Основні інструменти HR-маркетингу

Сучасні інструменти HR-маркетингу ґрунтуються на цифрових технологіях, автоматизації та аналітиці. О. Кравчук, І. Варіс та Т. Бідна зазначають, що цифровий рекрутинг охоплює ATS-платформи, CRM-рекрутинг, системи аналітики, таргетовану рекламу й автоматизовані комунікації, що дає змогу розширити воронку пошуку, скоротити час відбору та підвищити точність оцінювання кандидатів [16]. Віддалений добір, онлайн-інтерв'ю, автоматизовані тестування та дистанційні центри оцінювання підвищують гнучкість рекрутингу й доступність кандидатів із різних регіонів [17]. Використання штучного інтелекту додатково посилює ці процеси, оскільки дає змогу автоматизувати первинний скринінг, аналізувати великі масиви даних, персоналізувати повідомлення та прогнозувати відповідність кандидатів вимогам посади [18; 19]. У результаті цифрові технології HR-маркетингу забезпечують мультиканальність комунікацій, оптимізацію витрат на рекрутинг і посилення конкурентних переваг роботодавця [20].

Для узагальнення ключових інструментів HR-маркетингу доцільно систематизувати їх за основними напрямками використання (табл. 1.4). Як видно з таблиці 1.4, інструменти HR-маркетингу охоплюють широкий спектр технологічних, комунікаційних та аналітичних засобів, спрямованих на формування привабливого бренду роботодавця та ефективну взаємодію з кандидатами і працівниками.

Таблиця 1.4 – Основні інструменти HR-маркетингу

Інструмент	Характеристика	Основна мета
Брендинг роботодавця	Формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці	Підвищення привабливості компанії для кандидатів
Цифровий рекрутинг	Використання онлайн-платформ, ATS-систем та соціальних мереж для пошуку кандидатів	Розширення воронки рекрутингу
HR-комунікації	Внутрішні та зовнішні комунікаційні кампанії	Підвищення залученості та інформованості
HR-аналітика	Аналіз даних щодо рекрутингу, плинності та залученості	Прийняття обґрунтованих HR-рішень
Соціальні мережі	LinkedIn, Instagram, Facebook для просування HR-бренду	Формування довіри до роботодавця
AI-інструменти	Автоматизований скринінг, чат-боти, машинне навчання	Підвищення ефективності рекрутингу
Управління талантами	Системи розвитку та управління талантами	Утримання та розвиток працівників

Джерело: узагальнено автором на основі [16; 20; 29].

Згідно із дослідженням С. В. Паламарчука, О. О. Гуйви та В. А. Міщенка, застосування цифрових технологій і ІІІ в HR-маркетингу стає критично важливим в умовах воєнного стану, оскільки забезпечує швидку адаптацію, оперативну комунікацію та гнучке управління кадрами [29]. Отже, у таблиці 1.5 підсумуємо можливості, функції та ризики використання цифрових / AI-інструментів в HR-маркетингу в кризових умовах. С. В. Паламарчук, О. О. Гуйва та В. А. Міщенко розмежовують два ключові напрями HR-маркетингу – зовнішній і внутрішній. Зовнішній орієнтований на залучення кандидатів і підбір персоналу, що сьогодні відбувається переважно через CRM-системи, чат-боти, цифрові платформи та соціальні мережі. Внутрішній, навпаки, зосереджений на підтримці працівників, утриманні команди, розвитку внутрішніх комунікацій і формуванні здорового корпоративного клімату [29]. У структурі сучасного HR-маркетингу все більшого значення набуває поділ на зовнішній та внутрішній маркетинг персоналу. Як підкреслюють С. Савченко, О. Сукач, Д. Алімов та Н. Аблязова [33], ефективна кадрова стратегія неможлива без одночасної роботи з кандидатами на ринку праці та із внутрішньою аудиторією працівників. Подібну думку висловлюють і Ж. Торяник, А. Савіна та І. Торяник [39], наголошуючи, що бренд роботодавця формується не лише через зовнішні комунікації, а й через реальний досвід

співробітників усередині компанії.

Таблиця 1.5 – Можливості, функції та ризики використання цифрових та AI-інструментів в HR-маркетингу

Функція / Задача	Приклади інструментів / заходів	Очікувані переваги	Потенційні ризики / Виклики
Зовнішній HR-маркетинг / рекрутинг	CRM-система, чат-боти, соцмережі, digital-канали	Швидший пошук і залучення кандидатів, ширша база, імідж роботодавця	Репутаційні ризики, інформаційна безпека, відсутність довіри
Внутрішній HR / утримання персоналу	Внутрішні комунікації, цифровий HR-канал, підтримка, швидкі повідомлення	Підтримка працівників у кризу, комунікація, адаптація, залученість	Перевантаження, недовіра до автоматизації, етичні питання
Employer-brand + імідж	Онлайн-присутність, публікації, прозорість, комунікація	Підвищення привабливості компанії, підтримка репутації	Критика, негатив у соцмережах, репутаційні кризи
HR-управління + аналітика	AI-скринінг, аналіз даних, автоматизація процесів	Ефективність, швидкість, об'єктивність, гнучкість	Алгоритмічна упередженість, ризики приватності, етичні виклики
Адаптація до умов війни / кризи	Гнучкі моделі, дистанційна комунікація, підтримка	Стабільність, збереження команди, адаптивність	Стрес, емоційне навантаження, потреба підтримки

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

Для наочного узагальнення основних інструментів цих двох напрямів у HR-маркетингу сформуємо таблицю 1.6.

Таблиця 1.6 – Інструменти зовнішнього та внутрішнього HR-маркетингу

Тип маркетингу	Інструменти	Цілі	Очікуваний ефект
Зовнішній	Соцмережі, ATS-системи, таргетована реклама, AI-рекрутинг	Залучення кандидатів, формування потоку відгуків, добір	Розширення воронки рекрутингу, підвищення видимості бренду
Внутрішній	Корпоративні комунікаційні платформи, внутрішні соцмережі, регулярні опитування, внутрішні HR-кампанії	Утримання персоналу, мотивація, розвиток, посилення залученості	Зростання лояльності, покращення корпоративної культури, стабілізація кадрового складу

Джерело: узагальнено автором за [29; 39; 33].

У цифровому середовищі HR-маркетинг реалізується через комплекс технологій, що дозволяють компаніям керувати взаємодією з кандидатами та працівниками на всіх етапах HR-процесів. Науковці О. І. Кравчук, І. О. Варіс та А.

Д. Потоскуєва [20] наголошують, що ключовими інструментами є соціальні мережі (LinkedIn, Instagram, Facebook) для формування HR-бренду, ATS-системи для автоматизації пошуку й сортування кандидатів, SEO-інструменти для підвищення видимості вакансій, аналітика даних для оцінювання ефективності каналів та відеоконтент, який підсилює залученість кандидатів. До інновацій належать також чат-боти, що автоматизують комунікацію, технології VR/AR для віртуальних турів та адаптації, а також системи мобільного HR-маркетингу, які забезпечують постійну присутність бренду роботодавця в цифровому просторі. Сукупність цих технологій формує сучасну інфраструктуру HR-маркетингу та забезпечує його ефективність у висококонкурентному середовищі.

Цифровізація економіки, за висновками О. Гурмана, змінює традиційні моделі управління персоналом і формує нову технологічну архітектуру HR-маркетингу. О. Гурман підкреслює, що сучасний HR-маркетинг уже неможливо уявити без цифрових платформ, даних, штучного інтелекту, автоматизованих HRM-систем і гнучких комунікаційних інструментів. Саме аналітика дає можливість «бачити» реальну ефективність рекрутингових каналів, будувати точну воронку добору та пропонувати кандидатам і працівникам більш персоналізовані рішення. Штучний інтелект, у свою чергу, бере на себе рутинні етапи оцінювання, допомагає швидше й точніше порівнювати кандидатів із вимогами посади та скорочує час ухвалення рішень [5]. Одним із ключових напрямів розвитку HR-маркетингу є активне використання соціальних мереж, платформ професійного нетворкінгу та digital-комунікацій. За висновками М. Іваннікової, Н. Карпенко та Р. Іваннікова, саме ці канали формують перше враження кандидата про компанію і значною мірою визначають рівень довіри до роботодавця [46]. Публічний контент – історії співробітників, демонстрація корпоративної культури, відкритість щодо соціальних ініціатив – стає елементом HR-брендингу та основним інструментом формування емоційної прихильності. Цей підхід тісно пов'язаний із концепцією маркетингового управління персоналом, яку описує А. Тельнов. Учений розглядає HR-маркетинг як філософію взаємодії з людським капіталом, де кожен етап контакту між кандидатом чи працівником і компанією має бути

«клієнтоорієнтованим» та послідовним [54]. Таким чином, digital-присутність роботодавця – це не лише інструмент комунікації, а й спосіб підвищення прозорості та передбачуваності HR-процесів. Для компаній, що працюють у середовищі високої конкуренції або у кризових умовах, ця послідовність стає визначальною у боротьбі за таланти.

Особливу роль у розвитку HR-маркетингу відіграють інструменти управління талантами. У дослідженнях С. Савченка, О. Сукача, Д. Алімова та Н. Аблязової підкреслюється, що маркетинговий підхід у системах управління талантами ґрунтується на глибокому аналізі потреб працівників, персоналізації пропозицій розвитку та формуванні індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання [33]. Усі ці інструменти одночасно виконують функції маркетингу, аналітики й комунікації, а їхня інтеграція забезпечує ефект «єдиного вікна», коли працівник отримує максимум інформації, сервісів і підтримки у зручному форматі.

Важливу увагу в сучасних дослідженнях приділено внутрішньому HR-маркетингу, який охоплює створення конкурентної системи мотивації, розвиток внутрішніх комунікацій та формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). Ж. Торяник, А. Савіна та І. Торяник підкреслюють, що внутрішній маркетинг персоналу стає основою для побудови ефективного бренду роботодавця, оскільки лояльність і задоволеність співробітників безпосередньо транслиуються назовні [39]. У цій моделі співробітник виступає не лише носієм корпоративних компетентностей, а й «амбасадором бренду», який впливає на репутацію компанії в соціальних мережах і на ринку праці.

З огляду на зростання цифрової складності HR-процесів, одним із ключових інструментів стає HR-аналітика. У роботах Я. Стреніцерової показано, що систематичне використання аналітичних платформ дозволяє компаніям вимірювати ефективність рекрутингових каналів, прогнозувати плинність кадрів, оцінювати рівень залученості працівників та визначати ключові драйвери мотивації [52]. Аналітика формує «дані, що говорять», тобто об'єктивні показники, які допомагають HR-командами приймати обґрунтовані рішення. Вона також дає можливість тестувати різні HR-кампанії та визначати, які з них мають найвищу

віддачу.

Цифрові інструменти HR-маркетингу швидко розвиваються й у сфері корпоративних комунікацій. О. Гурман звертає увагу, що внутрішні цифрові канали – мобільні застосунки, корпоративні соцмережі, автоматизовані інформаційні стрічки – стають важливим механізмом підтримки працівників, особливо у періоди нестабільності [5]. Вони дозволяють компаніям оперативно інформувати персонал, підтримувати емоційний стан команди, підсилювати дисципліну та створювати відчуття стабільності.

В умовах війни інструменти HR-маркетингу набувають особливого значення. Як зазначають С. Паламарчук, О. Гуйва та В. Міщенко, цифрові HR-рішення стають критичними для забезпечення безперервної роботи бізнесу, збереження кадрового потенціалу та підтримки працівників, які опинилися у складних умовах [29]. У таких реаліях HR-маркетинг виконує не лише функцію залучення персоналу, а й соціальну функцію – він допомагає компаніям залишатися людяними, відкритими й емпатійними. Це проявляється у впровадженні систем психологічної підтримки, індивідуальних консультацій, оперативних повідомлень про безпекові заходи, а також у формуванні культури турботи, яка підвищує рівень довіри до роботодавця.

Зростає також роль інструментів іміджевого HR-маркетингу. Компанії дедалі більше інвестують у онлайн-репутацію, прозорість комунікацій, наявність соціальних проєктів та відкритість щодо умов праці. М. Манько підкреслює, що для секторів з високою конкуренцією, зокрема агропромислового комплексу, іміджева складова HR-маркетингу стає визначальною у боротьбі за фахівців, які готові працювати у складних економічних умовах [28]. Вдалий імідж роботодавця, підкріплений реальними діями, зменшує витрати на рекрутинг, знижує плинність кадрів і формує стійке кадрове ядро.

Методичні підходи до використання HR-маркетингових інструментів також активно досліджуються в українській науці. О. Кладова та Н. Зачосова наголошують, що ефективна система HR-маркетингу вимагає інтеграції трьох рівнів управління: стратегічного (формування EVP та HR-бренду), тактичного

(створення маркетингових кампаній) та операційного (цифрові інструменти, аналітика, комунікації) [14]. Описані інструменти працюють лише тоді, коли компанія поєднує їх у цілісну систему, а не використовує точково. Власне, сила HR-маркетингу і полягає у взаємодії різних рівнів – від якісної комунікації та сучасних цифрових платформ до аналітики й персоналізованих рішень для кандидатів і співробітників. Сьогодні інструментарій HR-маркетингу швидко змінюється: на нього впливають розвиток штучного інтелекту, автоматизація, нові формати цифрової комунікації та загальний запит бізнесу на швидкість і прозорість процесів. Компанії, які вміють правильно комбінувати ці інструменти, отримують не тільки більш ефективний рекрутинг, а й сильніший HR-бренд, вищу довіру працівників та поліпшений досвід взаємодії всередині організації. У підсумку HR-маркетинг перестає бути набором окремих технологій. Це стає способом мислення у роботі з людьми – коли компанія вибудовує відкриті комунікації, використовує дані, створює змістовний досвід для кандидатів і співробітників та залишається стійкою навіть у складних умовах.

1.3. Методичні підходи до застосування маркетингових технологій у HR

Методичні підходи до застосування маркетингових технологій у HR мають визначати не лише перелік інструментів, а й логіку їх послідовного використання в системі управління персоналом. У межах цього дослідження HR-маркетинг розглядається як цілісний управлінський процес, що включає аналіз ринку праці, визначення цільових аудиторій кандидатів і працівників, формування ціннісної пропозиції роботодавця, вибір каналів комунікації, реалізацію зовнішніх і внутрішніх HR-маркетингових заходів та оцінювання їх результативності. Такий підхід є важливим для подальшого аналізу діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К», оскільки дозволяє не просто описати наявні HR-маркетингові інструменти, а оцінити їх системність, узгодженість і вплив на ефективність управління персоналом.

Під підпроцесами HR-маркетингу доцільно розуміти окремі взаємопов'язані

етапи реалізації HR-маркетингової діяльності, кожен із яких має власну мету, цільову аудиторію, інструменти та показники результативності. До таких підпроцесів належать: формування бренду роботодавця, розроблення ціннісної пропозиції роботодавця, залучення кандидатів, організація рекрутингових комунікацій, підтримка внутрішньої лояльності працівників, розвиток корпоративної культури та оцінювання ефективності HR-маркетингових заходів. Виокремлення цих підпроцесів дає змогу використовувати їх як методичну основу для подальшого аналізу практики HR-маркетингу на підприємстві та розроблення рекомендацій у третьому розділі.

У межах сучасних підходів до HR-маркетингу важливо не лише визначити його сутність, але й розкрити внутрішню структуру як цілісного бізнес-процесу. На основі досліджень О. Кравчук, І. Варіс та А. Потоскуєвої [20], HR-маркетинг розглядається як комплекс взаємопов'язаних підпроцесів, кожен із яких виконує стратегічну функцію у формуванні привабливості роботодавця та підвищенні його конкурентоспроможності на ринку праці. Для систематизації цих підпроцесів доцільно узагальнити їх зміст та роль у межах HR-маркетингової діяльності компанії (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Підпроцеси HR-маркетингу та їх характеристика

Підпроцес	Зміст підпроцесу
Робота над брендом роботодавця	Створення й розвиток бренду компанії, який відображає її цінності, корпоративну культуру, місію та унікальність роботодавця.
Розроблення стратегії залучення талантів	Формування та реалізація стратегії, що забезпечує використання різноманітних методів та інструментів для залучення кваліфікованих працівників.
Онлайн-промоушен	Застосування цифрових платформ та онлайн-інструментів для просування компанії як привабливого роботодавця на ринку праці.
Залучення впливових осіб	Співпраця з інфлюенсерами, експертами, лідерами думок і публічними особами для поширення HR-бренду та підвищення його впізнаваності.
Створення привабливого робочого середовища	Формування комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури та підтримка професійного розвитку співробітників як елементів HR-пропозиції.
Моніторинг та аналіз ефективності	Оцінювання результативності застосованих методів та інструментів HR-маркетингу, виявлення сильних сторін і зон удосконалення стратегії.

Джерело: [20]

Отже, підпроцеси HR-маркетингу відображають послідовність переходу від формування привабливості роботодавця до підтримки довгострокових відносин із кандидатами та працівниками. Їх систематизація дозволяє розглядати HR-маркетинг як методично організовану діяльність, у якій кожен інструмент має бути пов'язаний із конкретною управлінською метою та очікуваним результатом. У такій логіці HR-маркетинг постає як цілісна модель, що поєднує комунікації, аналітику, корпоративну культуру та розвиток працівників. Це дозволяє будувати не просто привабливий імідж роботодавця, а стійку систему взаємин, у якій люди відчують себе частиною організації, розуміють її цінності та бачать для себе перспективу.

Сучасні дослідження підкреслюють, що методичні підходи до HR-маркетингу вже давно перестали обмежуватися окремими інструментами або точковими комунікаційними рішеннями. У працях Г. Захарчин [12] та Н. Данилюк [6] наголошується, що підприємства мають сприймати HR-маркетинг як безперервний управлінський цикл, який включає аналіз, планування, сегментацію, позиціонування, просування, оцінювання ефективності та корекцію стратегій. Тобто методика HR-маркетингу – це не тільки «що робити», а й «як саме організувати процес». Далі розглянемо різні підходи:

1. Аналітико-діагностичний підхід як перший рівень HR-маркетингової методики. Однією з ключових методичних основ, на думку І. Левицької та А. Климчук [23], є глибока аналітика аудиторії, що включає: аналіз портретів кандидатів; сегментацію персоналу; оцінку цифрової поведінки цільових груп; визначення потреб і очікувань різних категорій працівників. Цей підхід логічно поєднується з позицією авторів Кравчук–Варіс–Перкова [19], які наголошують, що методика сучасного HR-маркетингу починається з побудови data-driven HR-моделі: збирання, структурування та інтерпретації даних про кандидатів, працівників і взаємодію з ними на різних цифрових платформах. Аналітико-діагностичний етап визначає, у який спосіб компанія формуватиме EVP, які канали просування обирати, які меседжі працюватимуть, а які – ні.

2. Методика формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)

Наукові роботи М. Ус [40] та Дж. Бейтковські [43] показують, що методичний підхід до HR-маркетингу неможливий без чіткої розробки структури EVP, яка складається з: функціональної цінності роботи; соціальної цінності; економічної цінності; можливостей розвитку; якості корпоративного середовища. В українських умовах, за дослідженням Торяник–Савіна–Торяник [39], до EVP дедалі частіше додають ще один важливий блок – емоційно-сміслову складову, пов’язану з почуттям безпеки, стабільності та ціннісної підтримки працівників в умовах воєнного стану. Методично процес формування EVP включає: діагностику потреб працівників; аналіз конкурентного поля; вибір ключових цінностей бренду роботодавця; формування комунікаційних меседжів; адаптацію EVP під різні сегменти персоналу.

3. Комунікаційно-маркетинговий підхід: digital-присутність і контент-стратегія. Важливою складовою методики є побудова комунікаційної екосистеми, про що пишуть О. Кравчук, І. Варіс та А. Потоскуєва [20], а також М. Іваннікова [46]. Їхні дослідження підкреслюють, що структура HR-комунікацій має включати: соціальні мережі; профілі роботодавця на професійних платформах; digital-канали; сайт-кар’єра; контентну стратегію бренду роботодавця; інтерактивні інструменти (чат-боти, відео, тестування).

Методично важливим є принцип «end-to-end candidate experience» – наскрізного супроводу кандидата від першого контакту до прийняття офера. У дослідженнях комунікаційний підхід описується через такі практики: storytelling про команду; «прозорі вакансії»; employer brand voice (тон комунікації роботодавця); контент про реальні кейси роботи [52; 44].

4. Методичний підхід до застосування AI, автоматизації та HR-аналітики. Це один із найпотужніших напрямів сучасної методології. У роботах Кравчук–Варіс–Заволович [18] та Паламарчук–Гуйва–Міщенко [29] визначено кілька рівнів методичного застосування AI в HR-маркетингу:

- Автоматизація комунікацій (чат-боти, автоворонки, персональні розсилки).
- AI-скринінг – алгоритми відбору та оцінювання кандидатів.

- Аналітика поведінки кандидатів (predictive HR-маркетинг).
- AI-визначення ризиків та прогноз плинності кадрів.
- AI-персоналізація EVP та кар'єрних пропозицій.

У дослідженнях В.Прінц [31] і С.Щербініни та М. Власенко [41] підкреслюється, що методично важливо: забезпечувати прозорість алгоритмів; уникати алгоритмічної упередженості; поєднувати AI-аналітику з експертним HR-судженням; впроваджувати етичні стандарти роботи з даними.

5. Підхід «candidate journey management»: управління шляхом кандидата. Європейські автори [54; 43] пропонують методичну модель HR-маркетингу, побудовану за аналогом customer journey. У цьому підході виділяють:

- Awareness – створення присутності бренду.
- Interest – формування інтересу через контент.
- Consideration – аналітика поведінки кандидатів, ремаркетинг.
- Application – оптимізація подання заявки.
- Selection – зручні формати взаємодії.
- Onboarding – адаптація.
- Advocacy – перетворення працівників у амбасадорів.

Методично важливо, що кожен етап містить набір інструментів, KPI та форматів комунікацій.

6. Підхід до формування внутрішнього ринку праці та утримання талантів

У працях С. Савченко, О. Сукач, Д. Алімов, Н. Аблязова [33] описано методику talent management marketing, яка включає: внутрішню сегментацію талантів; персональні траєкторії розвитку; внутрішній рекрутинг; управління кар'єрними переходами; програму залученості (engagement marketing).

Г. Захарчин [12] та О. Григор'єв [4] підкріплюють цей підхід моделлю внутрішнього HR-маркетингу, яка спрямована на: збереження персоналу; формування корпоративної ідентичності; підтримку в кризових умовах; розвиток резильєнтності організації.

Методична база HR-маркетингу формується на стику управління персоналом, маркетингових підходів і цифрових технологій, що забезпечує

цілісність усіх комунікаційних, аналітичних та іміджевих процесів компанії. Науковці наголошують, що сучасний HR-маркетинг функціонує як система, у межах якої кожен інструмент має бути логічно пов'язаний зі стратегічними цілями та запитами персоналу. Адже, як зазначає М. Ус [40], HR-маркетинг – це не одноразові активності, а структурована модель управління людським капіталом, побудована на маркетинговій логіці: від аналізу ринку праці до створення лояльності всередині організації.

Одним із ключових методичних підходів є цілісне управління шляхом кандидата та працівника. У дослідженнях Дж. Бейтковскі [43] та А. Тельнова [54] наголошується, що HR-маркетинг має охоплювати всі етапи "подорожі" працівника – від першого знайомства з брендом роботодавця до переходу в категорію внутрішнього амбасадора компанії. Методика такого підходу включає системний моніторинг динаміки взаємодії, аналіз цифрової поведінки кандидатів, визначення точок входу та виходу, оптимізацію зворотного зв'язку та формування персоналізованої пропозиції на кожному етапі взаємодії. Практичні розробки О. Кравчук, І. Варіс та А. Потоскуєвої [20] підтверджують, що лише структурований candidate journey дозволяє компанії керувати рівнем інтересу, задоволеності та довіри, які й формують позитивний імідж роботодавця.

Важливою складовою методики є побудова ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). Наукові дослідження І. Левицької та А. Климчук [23] демонструють, що ефективний EVP не може бути сформований інтуїтивно – він потребує глибокого аналізу потреб персоналу, оцінки ринку праці, вивчення конкурентних стратегій та визначення унікальних переваг організації. У роботах Ж. Торяник, А. Савіної та І. Торяник [39] підкреслюється, що в українських реаліях методика формування EVP набуває додаткових вимірів, зокрема – гарантії стабільності, соціальної підтримки та людяності в кризових умовах. Тому вітчизняні організації мають адаптувати свої методичні підходи до поточних викликів, зокрема воєнного стану, релокації персоналу чи переходу на дистанційні формати.

Сучасні методики HR-маркетингу також спираються на інструменти цифрової аналітики й штучного інтелекту. У працях О. Кравчук, І. Варіс та

Я. Заволович [18] наголошується, що методологія застосування AI включає чітко структуровані операції: попереднє очищення даних, визначення критеріїв відбору, навчання моделей, тестування, оцінювання точності та коригування алгоритмів. Це означає, що ШІ у HR-маркетингу – це не просто інструмент, а елемент системної методики, який дозволяє підвищити об'єктивність прийняття рішень, зменшити ризики людської суб'єктивності та вдосконалити точність оцінювання кандидатів. Додатково О. Кравчук, І. Варіс та М. Перкова [19] підкреслюють важливість методичної інтеграції етичних стандартів, адже автоматизація процесів не повинна порушувати принципів прозорості, рівності та безпеки персональних даних.

У дослідженнях І. Прінц [31] та С. Щербініної і М. Власенко [41] вказано, що аналітичні технології стають основою методичного підходу до управління ефективністю HR-маркетингових кампаній. Такі дані стають базою для методичного вдосконалення HR-процесів, оптимізації бюджетів, коригування контентної стратегії та формування нових моделей взаємодії з персоналом.

Методичний підхід до внутрішнього HR-маркетингу також активно розкривається в роботах С. Савченко, О. Сукача та Д. Алімова [33]. Автори пропонують розглядати внутрішній маркетинг персоналу як систему підтримки та розвитку людського капіталу, методично побудовану на: дослідженні рівня залученості; сегментації внутрішньої аудиторії; формуванні мотиваційних програм; комунікаційній підтримці працівників; створенні внутрішніх каналів взаємодії; забезпеченні якісного employee experience. Ці підходи доповнює Г. Захарчин [12], який описує внутрішній ринок праці як структурну складову HR-маркетингу, що повинна методично розвиватися через систему внутрішніх вакансій, ротацій, кар'єрних траєкторій і програм безперервного навчання. Одним із ключових інструментів оцінювання ефективності внутрішнього HR-маркетингу є показник Employee Net Promoter Score (eNPS) – індекс лояльності працівників. Методика eNPS базується на адаптації класичного показника Net Promoter Score, що широко використовується в маркетингу для оцінки клієнтської лояльності. У HR-середовищі цей індекс дозволяє визначити рівень готовності працівників рекомендувати компанію як місце роботи.

Ще один важливий методичний блок пов'язаний із розвитком бренду роботодавця у цифровому середовищі. У дослідженнях І. Варіс, О. Кравчук та К. Спіріної [3] обґрунтовується необхідність створення узгодженої digital-присутності, яка включає сайт-кар'єри, профілі в соцмережах, цифровий контент, онлайн-репутацію та інтегровані HR-комунікації. Методично бренд роботодавця формується через узгоджені повідомлення, системне використання візуальної айдентики, створення реалістичних історій працівників, демонстрацію корпоративної культури та відображення цінностей компанії у всіх зовнішніх і внутрішніх точках контакту. Окремо слід виділити методичний підхід до управління талантами, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану та дефіциту кваліфікованих кадрів. У статті О. Григор'єва [4] зазначено, що методика HR-маркетингу в кризових умовах має включати проактивне управління компетенціями, оперативні програми підтримки персоналу, розширення внутрішніх комунікацій і підсилення емоційно-психологічної підтримки колективу. Схожі висновки подає С. Манько [28], наголошуючи на тому, що маркетингове управління персоналом потребує гнучких підходів, що враховують галузеву специфіку та соціально-економічні виклики.

Узагальнюючи підходи різних дослідників, можна побачити, що методична база HR-маркетингу складається з кількох взаємодоповнювальних блоків: аналітики, стратегії, комунікацій, цифрових технологій та розуміння поведінки кандидата й працівника. У практиці вони не існують окремо – навпаки, працюють як єдина система, яка допомагає компанії будувати стабільну й послідовну взаємодію з людьми. Саме поєднання цих елементів дозволяє організації не просто просувати свій HR-бренд, а формувати реальну конкурентоспроможність: краще розуміти потреби аудиторій, точніше налаштовувати комунікації, швидше реагувати на зміни ринку праці та підвищувати результативність кадрових процесів. Таким чином, сучасний HR-маркетинг поступово трансформується у комплексну методологію, де маркетингові технології, цифрові рішення та управління людським капіталом працюють разом – як цілісна, інтегрована система підтримки розвитку компанії та її персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» є одним із найбільших суб'єктів українського ритейлу, що функціонує як омніканальна диверсифікована екосистема. Компанія поєднує торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин і маркетплейс epicentrk.ua, мережу спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», аграрний напрям, виробничі підприємства та власні логістичні потужності. За даними офіційного сайту, мережа налічує 72 торговельні центри, 2,2 млн м² торговельних площ, близько 28 тис. співробітників і працює у 56 населених пунктах України. Така структура свідчить про поєднання торговельного, виробничого, аграрного, e-commerce та логістичного напрямів діяльності, що забезпечує високий рівень вертикальної й горизонтальної інтеграції бізнес-процесів [37].

З позиції юридичного статусу ТОВ «Епіцентр К» зареєстроване 27.08.2003 року, має код ЄДРПОУ 32490244. Керівником компанії станом на березень 2026 року є Михайлишин Петро Йосипович. Статутний капітал товариства становить 158 609 700 грн, основний вид діяльності за КВЕД – 47.78 «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах». Компанія перебуває на загальній системі оподаткування та зареєстрована як платник ПДВ (табл. 2.1). За структурою власності ТОВ «Епіцентр К» має сімейно-корпоративний характер: найбільші частки належать Олександру Герезі (51,3%) та Галині Герезі (47,97%), ще 0,73% – Тетяні Суржик. Наявність корпоративних прав у десятках інших юридичних осіб, а також поєднання ритейлу, електронної комерції, логістики, виробництва, спортивного ритейлу й аграрного напрямку дає підстави розглядати компанію як диверсифікований холдинговий суб'єкт із широким спектром бізнес-процесів.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата реєстрації	27.08.2003
Юридична адреса	04128, м. Київ, вул. Берковецька, 6-К
Керівник	Михайлишин Петро Йосипович
Статутний капітал	158 609 700 грн
Основний КВЕД	47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Система оподаткування	Загальна
ПДВ	Платник ПДВ
Формат діяльності	Оmnіканальна торговельна екосистема
Масштаб мережі	72 торговельні центри
Географія присутності	56 населених пунктів України
Торговельні площі	2,2 млн м²
Кількість співробітників у мережі	близько 28 тис.

Джерело: складено автором за [37]

У таблиці 2.2. представимо динаміку основних фінансово-економічних показників.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2022 (+/-)	Відхилення 2025 до 2022, %
Дохід, млн грн	54137,56	69151,49	77394,15	81150,75	+27013,19	+49,90
Чистий прибуток, млн грн	2452,75	3065,55	2161,35	1445,15	-1007,60	-41,08
Активи, млн грн	61540,72	70706,82	78764,71	81729,79	+20189,06	+32,81
Зобов'язання, млн грн	30229,98	36860,64	41148,98	42778,81	+12548,82	+41,51
Середня зарплата, грн	18403	22371	26712	28355	+9952	+54,08
Кількість працівників	27137	27395	27924	28546	+1409	+5,19
Дохід на одного працівника, грн	1994972	2524238	2771600	2842806	+847834	+42,50
Рентабельність, %	4,53	4,43	2,79	1,78	-2,75	-60,71

Джерело: розраховано автором за [38].

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» свідчить про

зростання масштабів діяльності компанії у 2022–2025 роках. Дохід підприємства збільшився на 27,01 млрд грн, або на 49,90%, а дохід на одного працівника зріс на 42,50%, що підтверджує підвищення продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу. Отже, фінансово-економічні показники підтверджують зростання масштабів діяльності, стабільність кадрового потенціалу та наявність передумов для активного використання інструментів HR-маркетингу. Для глибшої оцінки економічного становища підприємства доцільно проаналізувати показники фінансового стану, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр К»

Група показників	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	42,99%
Показники стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	43,74%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,84
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2,55
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,55
Поточна платоспроможність	Поточна платоспроможність	–43326038грн

Джерело: сформовано автором на основі [38].

Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» свідчить про наявність значного економічного потенціалу та розвиненої матеріально-технічної бази: рентабельність продукції становить 42,99%, частка основних засобів в активах – 43,74%, що є типовим для великої торговельної мережі з капіталомісткою інфраструктурою. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності 0,84, коефіцієнт фінансової залежності 2,55 і співвідношення позикових та власних коштів 1,55 свідчать про значне використання позикового капіталу та певне навантаження на короткострокову платоспроможність. Загалом фінансові показники, масштаб діяльності, стабільна зайнятість і цифрова присутність компанії як роботодавця підтверджують наявність передумов для розвитку системи управління персоналом і застосування інструментів HR-маркетингу.

З огляду на значну чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр К» та масштабність

його торговельної, логістичної й виробничої інфраструктури, доцільно окремо проаналізувати кадрову динаміку підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити не лише зміну кількості працівників, а й стабільність кадрового складу, рівень плинності персоналу та продуктивність праці. Узагальнені показники чисельності персоналу, руху кадрів, плинності та доходу на одного працівника подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка кадрового складу та плинності персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2022 (+/-)	Відхилення 2025 до 2022, %
Чисельність персоналу на початок року, осіб	26907	27137	27395	27924	+1017	+3,78
Прийнято працівників, осіб	4950	4890	4899	4886	-64	-1,29
Звільнено працівників, осіб	4720	4632	4370	4264	-456	-9,66
у тому числі з причин плинності кадрів, осіб	2270	2072	1909	1751	-519	-22,86
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	27137	27395	27924	28546	+1409	+5,19
Абсолютний приріст чисельності персоналу, осіб	+230	+258	+529	+622	+392	+170,43
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27022	27266	27660	28235	+1213	+4,49
Коефіцієнт прийому кадрів, %	18,32	17,93	17,71	17,30	-1,02	-5,57
Коефіцієнт вибуття кадрів, %	17,47	16,99	15,80	15,10	-2,37	-13,57
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,40	7,60	6,90	6,20	-2,20	-26,19
Дохід на одного працівника, грн	1994972	2524238	2771600	2842806	+847834	+42,50

Джерело: складено автором.

Аналіз динаміки кадрового складу ТОВ «Епіцентр К» свідчить про поступове зростання чисельності персоналу у 2022–2025 роках. Кількість працівників збільшилася з 27 137 осіб у 2022 році до 28 546 осіб у 2025 році, тобто на 1 409 осіб, або на 5,19%. Середньооблікова чисельність персоналу також зросла на 1 213 осіб, що підтверджує розширення кадрового потенціалу підприємства. Водночас дохід на одного працівника збільшився з 1 994 972 грн до 2 842 806 грн, тобто на 847 834 грн, або на 42,50%. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та

ефективніше використання персоналу в умовах розширення діяльності компанії.

Показники руху персоналу демонструють відносну стабілізацію кадрового складу. Коефіцієнт прийому кадрів знизився з 18,32% до 17,30%, а коефіцієнт вибуття – з 17,47% до 15,10%, що свідчить про поступове зменшення інтенсивності кадрового руху. Водночас коефіцієнт плинності кадрів скоротився з 8,40% у 2022 році до 6,20% у 2025 році, тобто на 2,20 в.п. Така динаміка є позитивною, оскільки вказує на посилення здатності підприємства утримувати працівників. Для великої торговельної мережі це має важливе значення, адже стабільність персоналу знижує витрати на добір і адаптацію, підвищує якість обслуговування та створює передумови для розвитку HR-маркетингу, внутрішніх комунікацій і програм лояльності працівників.

Практика управління персоналом у компанії передбачає використання різних інструментів кадрового менеджменту, серед яких анкетування працівників, проведення інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналіз показників ефективності роботи персоналу та оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці [21]. Важливою складовою кадрової політики ТОВ «Епіцентр К» є розвиток працівників та можливості кар'єрного зростання. За інформацією HR-служби компанії, значна частина керівників підрозділів формується саме з внутрішнього кадрового резерву підприємства, що сприяє підвищенню мотивації працівників та формуванню лояльності до компанії. Враховуючи значні масштаби діяльності компанії та чисельність персоналу, ефективна організація HR-процесів виступає одним із ключових факторів стабільного розвитку підприємства та підтримання його конкурентних позицій на ринку.

Разом із тим, сучасні тенденції розвитку ринку праці та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників зумовлюють необхідність доповнення традиційних інструментів управління персоналом маркетинговими підходами. У великих компаніях, до яких належить ТОВ «Епіцентр К», управління персоналом дедалі більше інтегрується з маркетинговими технологіями, що спрямовані на формування позитивного бренду роботодавця, підвищення привабливості компанії для потенційних кандидатів та зміцнення лояльності вже працюючих

співробітників.

2.2. Оцінювання рівня розвитку HR-маркетингових інструментів компанії

Організаційно HR-маркетингові процеси в компанії реалізуються через діяльність HR-департаменту, який координує процеси підбору персоналу, адаптації працівників, розвитку персоналу, внутрішніх комунікацій та формування позитивного іміджу роботодавця. З огляду на масштаб діяльності компанії HR-функції мають багаторівневу структуру та охоплюють як центральний офіс, так і регіональні підрозділи. Для наочного представлення системи організації HR-маркетингу в компанії доцільно подати організаційну структуру відповідного підрозділу (рис. 2.1).

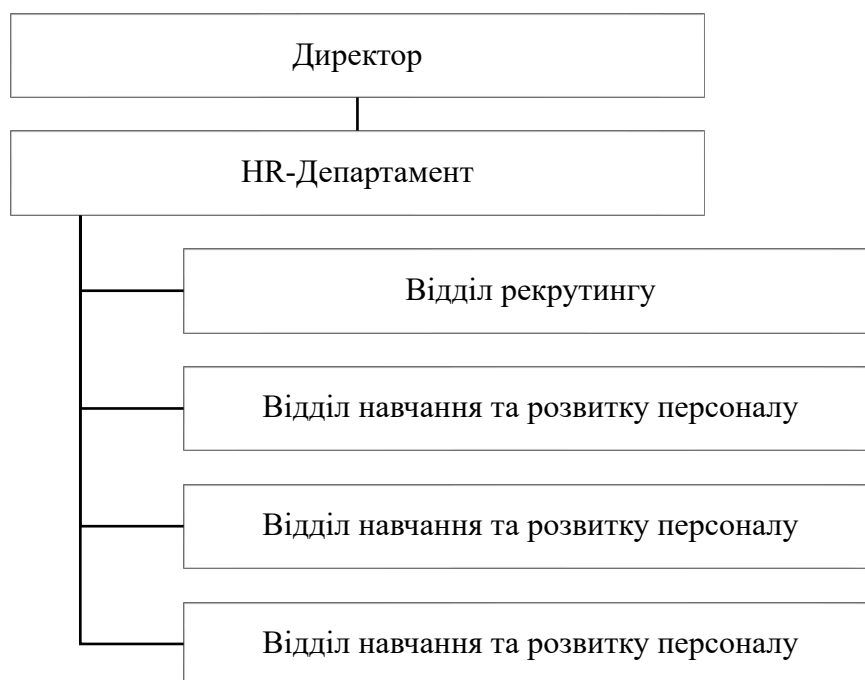


Рисунок 2.1 – Організаційна структура HR-маркетингових функцій ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором.

Подана організаційна структура свідчить, що функції HR-маркетингу в

компанії інтегровані у діяльність HR-департаменту та реалізуються через взаємодію кількох функціональних підрозділів. Зокрема, рекрутингові підрозділи забезпечують залучення кандидатів, підрозділи навчання та розвитку персоналу формують ціннісну пропозицію для працівників, а система внутрішніх комунікацій підтримує корпоративну культуру та залученість персоналу. Водночас функції бренду роботодавця і цифрових HR-комунікацій формують імідж компанії як роботодавця на ринку праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Ключові функції та повноваження підрозділів HR-департаменту ТОВ «Епіцентр К»

Підрозділ HR-департаменту	Основні функції	Повноваження та роль у HR-маркетингу
Відділ рекрутингу	Пошук та підбір персоналу, проведення співбесід, формування кадрового резерву	Організація комунікації з кандидатами, розміщення вакансій на job-порталах, взаємодія з ринком праці, формування первинного іміджу роботодавця
Відділ навчання та розвитку персоналу	Організація професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетенцій	Формування ціннісної пропозиції роботодавця через можливості розвитку, підтримка програм кар'єрного зростання, створення системи внутрішнього кадрового резерву
Відділ внутрішніх комунікацій	Підтримка корпоративної культури, інформування працівників, організація внутрішніх заходів	Підвищення залученості персоналу, формування лояльності співробітників, розвиток внутрішнього HR-маркетингу
Напрямок бренду роботодавця та HR-комунікацій	Формування бренду роботодавця, комунікації на ринку праці, підтримка кар'єрного сайту	Просування компанії як роботодавця, ведення HR-комунікацій у цифрових каналах, створення позитивного іміджу компанії серед потенційних кандидатів

Джерело: складено автором.

Аналіз організаційної структури HR-департаменту ТОВ «Епіцентр К» свідчить, що функції HR-маркетингу реалізуються через взаємодію кількох функціональних підрозділів. Відділ рекрутингу забезпечує комунікацію компанії з ринком праці та залучення кандидатів, підрозділи навчання і розвитку персоналу формують можливості професійного зростання співробітників, а система внутрішніх комунікацій підтримує корпоративну культуру та залученість працівників. Водночас напрями бренду роботодавця та HR-комунікацій формують імідж компанії як привабливого роботодавця. Така інтегрована модель управління

дозволяє підприємству поєднувати інструменти кадрового менеджменту та маркетингових комунікацій у межах єдиної HR-стратегії.

З метою визначення рівня розвитку HR-маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно проаналізувати практичне використання основних інструментів HR-маркетингу, які були систематизовані у першому розділі дослідження (табл. 1.4). Такий підхід дозволяє встановити, яким чином теоретично визначені інструменти реалізуються у практичній діяльності підприємства, а також оцінити їхню роль у формуванні бренду роботодавця, залученні персоналу та підтримці ефективної комунікації з працівниками й кандидатами.

Формування бренду роботодавця у ТОВ «Епіцентр К» реалізується через кілька комунікаційних каналів, основним із яких є офіційний сайт компанії. На сайті функціонує окремий розділ «Вакансії», де розміщуються вакансії, інформація про умови роботи, можливості професійного розвитку та навчання співробітників. Такий ресурс виконує функцію презентації компанії як роботодавця та формує первинне уявлення кандидатів про корпоративну культуру підприємства.

Важливим елементом HR-бренду є комунікація кар'єрних можливостей. На офіційних ресурсах компанії зазначається, що 95% директорів торговельних центрів розпочинали кар'єру з початкових посад, що підкреслює можливість внутрішнього кар'єрного зростання. Крім того, компанія повідомляє про значні масштаби корпоративного навчання.

У процесі залучення персоналу ТОВ «Епіцентр К» активно використовує цифрові канали рекрутингу. Основним інструментом виступає власний кар'єрний портал, інтегрований в офіційний сайт компанії, де представлено вакансії за регіонами та напрямками діяльності.

Крім корпоративного сайту, компанія використовує спеціалізовані платформи пошуку роботи, зокрема: Work.ua; Robota.ua.

На цих платформах регулярно публікуються вакансії для різних категорій працівників: продавців-консультантів, логістичного персоналу, менеджерів, спеціалістів адміністративних підрозділів. Використання таких платформ дозволяє компанії охоплювати широку аудиторію кандидатів та оперативно закривати

вакансії у різних регіонах України.

Для підтримки комунікації з аудиторією компанія використовує кілька цифрових каналів. На офіційному сайті ТОВ «Епіцентр К» розміщені посилання на сторінки компанії в соціальних мережах, серед яких: Facebook; Instagram; YouTube; TikTok; Telegram; Viber (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Використання соціальних мереж у HR-комунікаціях ТОВ «Епіцентр К»

Соціальна платформа	Аудиторія	Основний тип контенту	Функції у HR-комунікаціях	Цільова аудиторія
Facebook	723 тис. читачів	новини компанії, соціальні ініціативи, корпоративні події	інформування про діяльність компанії, формування іміджу роботодавця	широка аудиторія користувачів, потенційні кандидати
Instagram	4 620 дописів 187 тис. читачів	корпоративне життя, фото та відео з подій, новини мережі	демонстрація корпоративної культури та робочого середовища	молоді кандидати, працівники компанії
YouTube	690 тис. підписників, 3,2 тис. відео	відео про компанію, рекламні матеріали, презентації	формування бренду роботодавця, візуальна презентація компанії	потенційні працівники, клієнти
TikTok	134,8 тис. слідувачів, 1,2 млн уподобайок	короткі відео про корпоративне життя, активності компанії	підвищення впізнаваності бренду роботодавця серед молоді аудиторії	молоді кандидати, студенти
Telegram	Чат бот	новини компанії, повідомлення про акції та події	швидке інформування підписників	постійні клієнти, працівники
Viber	Чат бот	інформаційні повідомлення, новини та пропозиції	оперативна комунікація з аудиторією	широка аудиторія користувачів

Джерело: сформовано автором за [7; 11; 8; 10; 9].

Окремі елементи автоматизації комунікації реалізуються через використання чат-ботів та цифрових сервісів підтримки, які розміщені на офіційному сайті компанії. Такі інструменти дозволяють користувачам отримувати інформацію про роботу компанії, вакансії та інші послуги у режимі онлайн.

У межах управління талантами компанія активно використовує систему

внутрішнього розвитку персоналу. Основними інструментами є програми навчання, внутрішній кадровий резерв та кар'єрне зростання співробітників. За даними компанії, значна частина керівників торговельних центрів формується саме з працівників, які починали кар'єру на базових посадах.

У таблиці 2.7 виконаємо аналіз використання інструментів HR-маркетингу підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз використання інструментів HR-маркетингу ТОВ «Епіцентр К»

Інструмент HR-маркетингу	Канали та ресурси реалізації	Функції у HR-системі компанії	Практичні результати використання	Виявлені обмеження
1	2	3	4	5
Бренд роботодавця	офіційний сайт компанії (розділ «Кар'єра»), новини компанії, корпоративні комунікації	формування іміджу роботодавця, презентація можливостей кар'єрного розвитку, популяризація корпоративної культури	підвищення привабливості компанії для кандидатів, формування позитивного сприйняття бренду роботодавця	обмежена персоналізація комунікацій для різних категорій кандидатів
Цифровий рекрутинг	кар'єрний портал epicentrk.ua, платформи Work.ua, Robota.ua	онлайн-пошук кандидатів, формування бази резюме, оперативне закриття вакансій	розширення воронки рекрутингу, залучення кандидатів з різних регіонів	висока конкуренція за кандидатів на ринку праці
HR-комунікації	офіційний сайт, корпоративні новини, email-розсилки, месенджери	інформування працівників і кандидатів про діяльність компанії, підтримка корпоративної культури	підвищення рівня поінформованості персоналу, підтримка внутрішніх комунікацій	нерівномірне охоплення різних категорій персоналу
Соціальні мережі	Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Telegram, Viber	просування HR-бренду, поширення новин, комунікація з аудиторією	підвищення впізнаваності бренду роботодавця, формування позитивного іміджу компанії	не всі платформи використовуються безпосередньо для рекрутингу
AI-інструменти	чат-бот служби підтримки, цифрові сервіси комунікації	автоматизація взаємодії з користувачами, швидке реагування на запити	підвищення швидкості комунікації з аудиторією	обмежене використання AI саме у процесах рекрутингу

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Управління талантами	корпоративне навчання, програми розвитку персоналу, внутрішній кадровий резерв	розвиток компетенцій працівників, формування кадрового резерву, підтримка кар'єрного зростання	підвищення лояльності персоналу, формування внутрішнього управлінського резерву	потреба подальшої цифровізації системи управління талантами

Джерело: складено автором.

Аналіз використання HR-маркетингових інструментів у ТОВ «Епіцентр К» свідчить, що компанія активно застосовує цифрові канали комунікації, соціальні мережі та онлайн-платформи рекрутингу для формування бренду роботодавця та залучення персоналу. Найбільш розвиненими напрямками є цифровий рекрутинг, соціальні медіа та системи розвитку персоналу. Водночас використання HR-аналітики та AI-інструментів у сфері рекрутингу залишається обмеженим, що створює потенціал для подальшого вдосконалення HR-маркетингової діяльності компанії. Для більш детального розуміння ефективності використання цифрових каналів HR-маркетингу доцільно провести їх аудит за ключовими параметрами: змістом інформації, яку бачить кандидат, сильними сторонами каналу, орієнтовними показниками ефективності та наявними комунікаційними розривами. Результати такого аудиту подано в табл. 2.8.

Проведений аудит показує, що ТОВ «Епіцентр К» використовує широкий набір цифрових каналів HR-маркетингу, однак їхня роль є нерівномірною. Кар'єрний сайт і job-платформи виконують переважно рекрутингову функцію, тоді як соціальні мережі більше працюють на впізнаваність бренду роботодавця та емоційне сприйняття компанії. Основний розрив полягає в тому, що компанія активно декларує кар'єрне зростання, навчання й стабільність, однак у частині каналів ці переваги представлені недостатньо системно або не завжди безпосередньо пов'язані з конкретними вакансіями.

Таблиця 2.8 – Аудит цифрових каналів HR-маркетингу ТОВ «Епіцентр К»

Канал HR-маркетингу	Що бачить кандидат	Сильні сторони каналу	Орієнтовні кількісні показники ефективності	Виявлені розриви
Кар'єрний розділ сайту	Вакансії за напрямками та регіонами, інформацію про компанію, кар'єрні можливості	Контрольований канал комунікації, офіційність інформації, зв'язок із брендом роботодавця	Високе охоплення завдяки прямому переходу з сайту компанії; орієнтовна конверсія перегляду вакансії у відгук – 3–5%	Недостатньо персоналізованого контенту для різних груп кандидатів
Work.ua / Robota.ua	Вакансії компанії, умови праці, вимоги до кандидатів	Широке охоплення активних шукачів роботи, зручність подання резюме	Орієнтовна конверсія перегляду вакансії у відгук – 5–8%; вартість одного відгуку нижча, ніж у платній таргетованій рекламі	Висока конкуренція з іншими роботодавцями; обмежені можливості емоційної презентації бренду
Instagram / Facebook	Новини, корпоративні події, соціальні ініціативи, візуальний контент	Формування емоційного образу роботодавця, демонстрація корпоративної культури	Високе охоплення аудиторії; орієнтовна конверсія у відгук нижча – 1–3%, але канал посилює впізнаваність бренду	Контент більше іміджевий, ніж рекрутинговий; не завжди є прямий перехід до вакансій
LinkedIn	Професійний імідж компанії, вакансії для фахівців та управлінського персоналу	Доступ до професійної аудиторії та кандидатів із досвідом	Вища якість кандидатів для офісних і управлінських посад; орієнтовна конверсія у релевантне резюме – 3–6%	Канал менш придатний для масового лінійного персоналу
TikTok / YouTube	Відеоконтент про компанію, активності, візуальну презентацію бренду	Охоплення молоді аудиторії, підвищення впізнаваності роботодавця	Високе охоплення переглядів, але непряма рекрутингова конверсія – до 1–2%	Слабший зв'язок між контентом і конкретними вакансіями
Telegram / Viber	Оперативні повідомлення, чат-боти, інформаційні оновлення	Швидкість комунікації, зручність для користувачів	Підходить для швидкого інформування; ефективність залежить від сценаріїв комунікації	Обмежена глибина HR-контенту та презентації ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: складено автором

Для оцінювання рівня розвитку HR-маркетингових інструментів використано умовну десятибальну шкалу (табл. 2.9), сформовану на основі аналізу відкритих цифрових каналів компанії, наявності відповідного інструменту, регулярності його використання, широти охоплення цільової аудиторії, функціонального наповнення та зв'язку з рекрутингом або розвитком персоналу. Оцінка 1–3 бали відповідає низькому рівню використання інструменту, 4–6 балів – середньому, 7–8 балів – достатньому, 9–10 балів – високому. Рівень використання визначався шляхом узагальнення якісних і кількісних ознак: кількості каналів, активності комунікацій, наявності кар'єрного контенту, доступності вакансій, автоматизації комунікації та практичного значення інструменту для залучення або утримання персоналу.

Таблиця 2.9 – Оцінювання рівня розвитку інструментів HR-маркетингу ТОВ «Епіцентр К»

Інструмент HR-маркетингу	Реалізація в компанії	Оцінка (1–10)	Рівень використання
Бренд роботодавця	кар'єрний сайт, комунікація кар'єрного росту, навчання персоналу	9	високий
Цифровий рекрутинг	кар'єрний портал, Work.ua, Robota.ua	8	високий
HR-комунікації	корпоративні новини, сайт, месенджери	7	достатній
Соціальні мережі	Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Telegram, Viber	8	високий
AI-інструменти	чат-бот підтримки, автоматизовані відповіді	4	середній
Управління талантами	корпоративне навчання, кадровий резерв, розвиток персоналу	9	високий

Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності компанії.

Результати проведеної оцінки свідчать, що найвищий рівень розвитку у ТОВ «Епіцентр К» мають інструменти формування бренду роботодавця та системи розвитку персоналу (рис. 2.2).

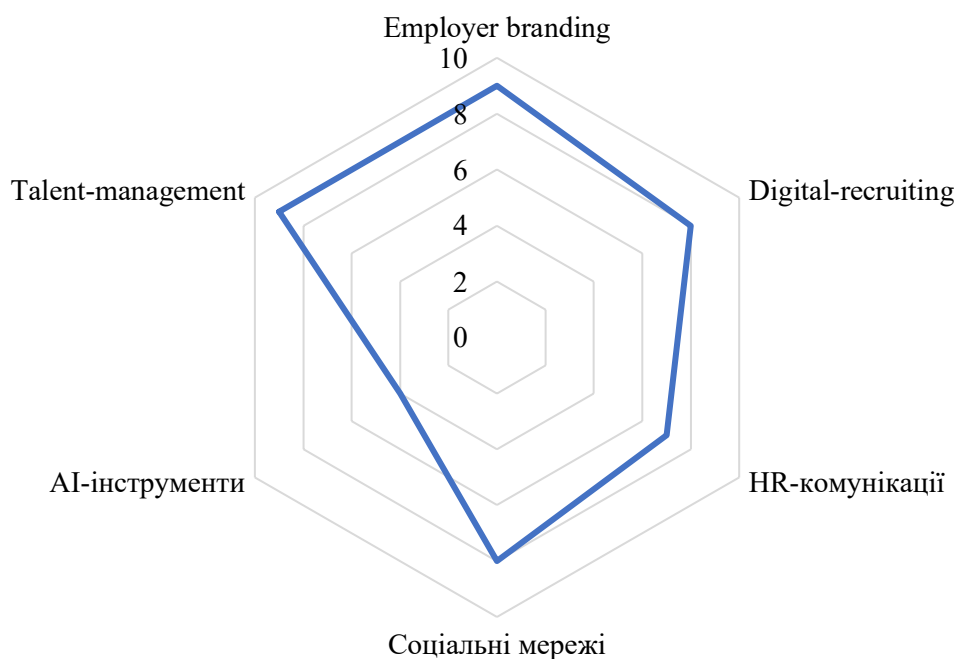


Рисунок 2.2 – Оцінювання використання HR-маркетингових інструментів ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором.

Це зумовлено активною комунікацією кар'єрних можливостей компанії та значними інвестиціями у навчання працівників. Високий рівень використання також демонструють цифрові інструменти рекрутингу та соціальні мережі, які забезпечують широке охоплення аудиторії кандидатів. Водночас найнижчу оцінку отримали AI-інструменти, що пов'язано з обмеженим використанням автоматизованих систем відбору кандидатів та HR-аналітики. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшої цифровізації HR-процесів компанії.

Проведений аналіз використання інструментів HR-маркетингу у ТОВ «Епіцентр К» показав, що компанія активно застосовує цифрові канали комунікації для залучення та утримання персоналу, зокрема брендинг роботодавця, цифровий рекрутинг та системи розвитку працівників.

2.3. Вплив HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом компанії

В умовах високої конкуренції за персонал HR-маркетингові рішення впливають не лише на зовнішню привабливість роботодавця, а й на результативність управління персоналом загалом. Для великої мережевої компанії, якою є ТОВ «Епіцентр К», важливо оцінити, як кар'єрний сайт, цифрові канали рекрутингу, соціальні мережі, внутрішні комунікації та програми розвитку персоналу позначаються на залученні кандидатів, утриманні працівників, продуктивності праці та стабільності кадрового складу. Саме тому в цьому підрозділі використано експертно-аналітичний підхід, який дозволяє визначити не лише факт наявності HR-маркетингових інструментів, а й силу їхнього впливу на ключові результати кадрової системи.

У попередньому підрозділі було встановлено, що ТОВ «Епіцентр К» використовує широкий набір HR-маркетингових інструментів: кар'єрний розділ на офіційному сайті, зовнішні платформи пошуку роботи, соціальні мережі, цифрові канали комунікації, внутрішнє навчання, кадровий резерв і комунікацію можливостей кар'єрного розвитку. Однак для оцінювання ефективності управління персоналом важливо не лише описати ці інструменти, а й визначити їхній практичний вплив: наприклад, як кар'єрний розділ і job-платформи розширюють кількість відгуків, соціальні мережі підсилюють впізнаваність бренду роботодавця, а програми навчання та внутрішнього просування сприяють утриманню персоналу. Такий підхід формує основу для подальшого розрахунку очікуваного ефекту від удосконалення HR-маркетингових рішень у третьому розділі.

Оцінювання впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» здійснено за вісьмома критеріями: забезпечення потреби в персоналі, привабливість бренду роботодавця, якість залучення кандидатів, адаптація нових працівників, утримання персоналу, професійний розвиток і внутрішня мобільність, внутрішня комунікація та залученість, керованість і сучасність HR-процесів. Для кожного критерію використано

десятибальну шкалу, де 1–2 бали відповідають дуже низькому рівню впливу, 3–4 – низькому, 5–6 – середньому, 7–8 – достатньому, а 9–10 – високому рівню впливу. Для підсумкового узагальнення застосовано зважений інтегральний показник, що враховує як оцінку за кожним критерієм, так і його значущість для загальної ефективності системи управління персоналом.

Зміст основних критеріїв та їхня вагомість у системі оцінювання наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Критерії та вагомість оцінювання впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Критерій оцінки	Зміст критерію	Вагомість
Вплив на забезпечення потреби в персоналі	Відображає здатність HR-маркетингових рішень забезпечувати безперервне кадрове поповнення, покриття поточної потреби у працівниках та підтримання функціонування мережі	0,18
Вплив на привабливість бренду роботодавця	Характеризує, наскільки HR-маркетинг підвищує сприйняття компанії як стабільного, перспективного та бажаного місця роботи	0,14
Вплив на якість залучення кандидатів	Визначає, наскільки HR-маркетингові інструменти сприяють залученню релевантних кандидатів, які відповідають вимогам вакансій та корпоративному середовищу	0,13
Вплив на адаптацію нових працівників	Характеризує вплив комунікацій, HR-бренду та інформаційної підтримки на первинне входження працівника в компанію	0,10
Вплив на утримання персоналу	Відображає роль HR-маркетингових рішень у підтриманні кадрової стабільності, зниженні ризику звільнень і формуванні прихильності працівників до роботодавця	0,15
Вплив на професійний розвиток і внутрішню мобільність	Оцінює, наскільки HR-маркетинг підтримує навчання, формування кадрового резерву, внутрішні призначення та кар'єрне просування	0,13
Вплив на внутрішню комунікацію та залученість	Визначає, наскільки HR-маркетингові рішення сприяють поінформованості працівників, зміцненню корпоративної культури та підвищенню залученості	0,09
Вплив на керованість і сучасність HR-процесів	Відображає роль цифрових технологій, автоматизації та аналітики у підвищенні ефективності кадрового управління	0,08
Разом		1,00

Джерело: складено автором.

Запропонована система критеріїв дозволяє оцінити вплив HR-маркетингових рішень ТОВ «Епіцентр К» не фрагментарно, а комплексно. Вона охоплює як

зовнішній аспект HR-маркетингу, пов'язаний із брендом роботодавця та залученням кандидатів, так і внутрішній аспект, що проявляється у підтриманні кадрової стабільності, професійному розвитку працівників, якості комунікацій і загальній керованості HR-системи. Важливою перевагою даного підходу є те, що він дозволяє побачити не лише сильні сторони наявної HR-маркетингової моделі, а й ті елементи, які поки що розвинені недостатньо та стримують подальше підвищення ефективності управління персоналом.

Наступним етапом є безпосередня зважена експертна оцінка за визначеними критеріями. Вона ґрунтується на результатах проведеного в попередніх підрозділах аналізу, де було встановлено активне використання компанією цифрових рекрутингових платформ, власного кар'єрного порталу, зовнішніх каналів комунікації, систем внутрішнього навчання, підходів до кадрового резерву та елементів бренду роботодавця. На цій основі можна оцінити силу впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом підприємства. Узагальнені результати оцінювання наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Зважена експертна оцінка впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Критерій оцінки	Вагомість	Оцінка (1–10)	Зважений бал
Вплив на забезпечення потреби в персоналі	0,18	9	1,62
Вплив на привабливість бренду роботодавця	0,14	9	1,26
Вплив на якість залучення кандидатів	0,13	8	1,04
Вплив на адаптацію нових працівників	0,10	7	0,70
Вплив на утримання персоналу	0,15	8	1,20
Вплив на професійний розвиток і внутрішню мобільність	0,13	9	1,17
Вплив на внутрішню комунікацію та залученість	0,09	8	0,72
Вплив на керованість і сучасність HR-процесів	0,08	6	0,48
Разом	1,00		8,19

Джерело: розраховано автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Результати зваженої експертної оцінки свідчать, що інтегральний показник впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ

«Епіцентр К» становить 8,19 бали з 10 можливих, що відповідає високому рівню. Це означає, що HR-маркетингові рішення у компанії мають не формальний, а суттєвий практичний вплив на кадрову систему підприємства. Вони підтримують своєчасне залучення працівників, сприяють формуванню привабливого бренду роботодавця, забезпечують умови для професійного розвитку персоналу та позитивно впливають на внутрішню кадрову стабільність. Таким чином, HR-маркетинг у ТОВ «Епіцентр К» виступає важливим елементом системи управління персоналом, який уже сьогодні формує відчутний організаційний ефект.

Найвищі оцінки отримали критерії, пов'язані із забезпеченням потреби в персоналі, привабливістю бренду роботодавця та професійним розвитком і внутрішньою мобільністю працівників (рис. 2.3). Це є логічним, оскільки компанія демонструє активну присутність на ринку праці через власний кар'єрний розділ, платформи пошуку роботи, регіональне розміщення вакансій та комунікацію можливостей кар'єрного зростання. Крім того, наголос на тому, що значна частина керівників формується з внутрішнього кадрового резерву, а також масштабне корпоративне навчання підсилюють не лише зовнішній образ компанії, а й її внутрішню привабливість для чинних працівників. Отже, HR-маркетингові рішення тут впливають одночасно і на рекрутинг, і на утримання, і на розвиток персоналу.

Достатньо високими виявилися також оцінки впливу на утримання персоналу, якість залучення кандидатів та внутрішню комунікацію і залученість. Це свідчить про те, що HR-маркетинг у ТОВ «Епіцентр К» має не лише зовнішню, а й внутрішню спрямованість. Компанія комунікує не просто вакансії, а й цінності стабільності, розвитку, професійного зростання та належності до великої національної мережі. Такі смисли підсилюють лояльність працівників і водночас формують у кандидатів очікування більш прогнозованого, структурованого та перспективного місця роботи. Особливо важливим це є для ритейлового сектору, де конкуренція за персонал має високий рівень, а ризики кадрової нестабільності є традиційно підвищеними.



Рисунок 2.3 – Результати оцінювання впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розраховано автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Водночас нижчі оцінки отримали критерії, пов'язані з адаптацією нових працівників та керованістю й сучасністю HR-процесів. Це не означає, що зазначені напрями в компанії відсутні, однак свідчить про їх менш виражений або менш формалізований розвиток у відкритому просторі та в загальній HR-маркетинговій архітектурі.

Поглиблений аналіз впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» доцільно здійснювати за трьома основними напрямками: вплив на залучення персоналу, вплив на стабілізацію та розвиток персоналу, а також вплив на внутрішню результативність HR-системи. Такий підхід дає змогу перейти від інтегральної оцінки до змістовного розкриття конкретних механізмів, через які HR-маркетинг посилює кадрову ефективність компанії.

Першим і найбільш очевидним напрямом впливу HR-маркетингу є

забезпечення компанії необхідним персоналом. Для ТОВ «Епіцентр К» цей напрям має ключове значення, оскільки йдеться про велику мережеву компанію з широкою географією діяльності, значною кількістю торговельних центрів, логістичних і допоміжних підрозділів, а також постійною потребою як у масовому, так і у функціонально різноплановому наборі працівників. За таких умов ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від того, наскільки компанія здатна підтримувати безперервний потік кандидатів, своєчасно закривати вакансії в різних регіонах і забезпечувати стабільне кадрове покриття операційної діяльності.

Аналіз матеріалів офіційного сайту, кар'єрних сторінок та вакансійної присутності компанії свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» вибудовує системну багатоканальну модель залучення персоналу. Її основою є власний кар'єрний розділ, у межах якого вакансії структуровано за містами та напрямками діяльності, а також зовнішні платформи пошуку роботи, через які компанія розширює охоплення кандидатської аудиторії. Така модель є типовим прикладом цифрового рекрутингу у практиці HR-маркетингу, коли компанія використовує одночасно кілька цифрових каналів для посилення видимості вакансій, спрощення доступу кандидатів до інформації та розширення воронки відгуків. Для ритейлової компанії такого масштабу це має вирішальне значення, оскільки потреба в персоналі є не разовою, а постійною та географічно розподіленою.

Додатковим фактором, що підсилює вплив HR-маркетингових рішень на залучення персоналу, є активна комунікація бренду роботодавця через соціальні мережі та цифрові платформи компанії. У цьому випадку вакансійна інфраструктура поєднується з іміджевим контентом, який формує загальне сприйняття компанії як стабільного роботодавця з широкими можливостями для працевлаштування та розвитку. Це означає, що HR-маркетинг виконує не лише функцію інформування про вакансії, а й функцію попереднього формування довіри. Для потенційного кандидата важливо не лише побачити вакансію, а й отримати уявлення про компанію, її масштаби, корпоративне середовище, можливості кар'єрного зростання та загальну репутацію. Саме в цьому аспекті HR-

маркетинг знижує бар'єри входу до компанії та позитивно впливає на готовність кандидатів розглядати її як місце роботи.

З управлінської точки зору це має кілька важливих наслідків. По-перше, багатоканальне залучення кандидатів зменшує ризики кадрового дефіциту в окремих регіонах і підрозділах. По-друге, системна присутність компанії у цифровому середовищі підвищує ймовірність того, що вакансії будуть побачені ширшою та більш різноманітною аудиторією. По-третє, комунікація бренду роботодавця дозволяє не лише збільшити кількість відгуків, а й підвищити їх якість, оскільки компанія приваблює кандидатів, які вже на початковому етапі орієнтовані на її цінності, масштаби й формат діяльності. У результаті HR-маркетингові рішення знижують навантаження на систему підбору персоналу та підвищують ефективність самого рекрутингу, що безпосередньо впливає на загальну результативність HR-функції.

Не менш важливим є й той факт, що для ТОВ «Епіцентр К» залучення персоналу не можна зводити лише до операційного масового найму. Компанія має диверсифіковану структуру бізнесу, що включає торговельний, логістичний, e-commerce, виробничий та інші напрями. Це означає, що HR-маркетингові рішення мають забезпечувати охоплення різних сегментів ринку праці – від лінійного персоналу до управлінських і спеціалізованих працівників. Саме тому багатоканальна модель комунікації вакансій і позиціонування роботодавця підвищує гнучкість кадрової системи та дозволяє ефективніше реагувати на різнотипні кадрові потреби підприємства.

У цьому контексті доцільно узагальнити основні прояви впливу HR-маркетингових рішень на процес залучення персоналу ТОВ «Епіцентр К» у вигляді аналітичної матриці у табл. 2.12. Як видно з таблиці, HR-маркетингові рішення ТОВ «Епіцентр К» формують комплексний вплив на систему управління персоналом. Їх значення не обмежується окремими рекрутинговими заходами, оскільки вони одночасно впливають на кілька ключових HR-напрямів: забезпечення потреби в персоналі, розвиток працівників, внутрішню стабілізацію колективу та підвищення керованості кадрових процесів. Саме тому HR-маркетинг

у компанії слід розглядати як інтегрований елемент кадрової політики, а не лише як інструмент зовнішнього позиціонування роботодавця.

Таблиця 2.12 – Аналітична матриця впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

HR-маркетингове рішення	Напрямок впливу	Прояв у діяльності компанії	Ефект для HR-системи
Кар'єрний розділ на офіційному сайті	Залучення персоналу	Наявність окремого розділу вакансій, структурованого за напрямками та містами	Підвищення доступності вакансій, розширення охоплення кандидатів
Використання зовнішніх платформ пошуку роботи	Залучення персоналу	Присутність компанії на спеціалізованих сайтах працевлаштування	Розширення воронки кандидатів, зниження ризику кадрового дефіциту
Активність у соціальних мережах	Формування бренду роботодавця	Поширення інформації про компанію, її діяльність, корпоративне життя та ініціативи	Зростання впізнаваності роботодавця, підвищення довіри кандидатів
Комунікація кар'єрних можливостей	Розвиток та утримання персоналу	Акцент на можливостях внутрішнього просування та професійного зростання	Формування мотивації до довготривалої роботи в компанії
Корпоративне навчання	Розвиток персоналу	Комунікація значного обсягу навчальних заходів і розвитку компетентностей	Посилення внутрішнього кадрового резерву та професійної мобільності
Внутрішній кадровий резерв	Утримання та стабілізація персоналу	Просування керівників із числа власних працівників	Підвищення лояльності, зниження ризику втрати перспективних працівників
HR-комунікації та внутрішній бренд роботодавця	Внутрішня залученість	Підтримка корпоративного образу компанії як стабільного роботодавця	Зміцнення кадрової стабільності та організаційної єдності
Цифрові канали комунікації	Керованість HR-процесів	Використання онлайн-ресурсів для інформування та взаємодії з аудиторіями	Підвищення оперативності комунікацій та адаптивності HR-системи

Джерело: складено автором.

Вплив HR-маркетингових рішень на залучення персоналу проявляється не лише у здатності компанії отримувати достатню кількість відгуків, а й у формуванні якіснішої кандидатської аудиторії. ТОВ «Епіцентр К» позиціонує себе

як масштабного, стабільного роботодавця з можливостями кар'єрного розвитку, що сприяє залученню кандидатів, для яких формат великої мережевої компанії є прийнятним і бажаним. Наявність кар'єрного розділу, регулярне оновлення вакансій, використання зовнішніх платформ пошуку роботи та активна HR-комунікація дозволяють підтримувати безперервний потік кандидатів і зменшувати ризики кадрового дефіциту в регіонах. Отже, HR-маркетинг у цьому випадку виконує не допоміжну, а важливу кадрово-забезпечувальну функцію, безпосередньо впливаючи на операційну стійкість компанії.

Другим напрямом впливу HR-маркетингу є стабілізація кадрового складу та розвиток працівників. Для великої компанії важливо не лише залучити працівника, а й сформувати умови для його тривалої роботи, професійного зростання та лояльності. У ТОВ «Епіцентр К» цьому сприяють внутрішній кадровий резерв, кар'єрне просування, корпоративне навчання та комунікація реальних прикладів розвитку, зокрема інформація про те, що значна частина керівників торговельних центрів розпочинала кар'єру з базових посад. Такі рішення виконують подвійну функцію: для кандидатів вони підсилюють бренд роботодавця, а для чинних працівників формують відчуття професійної перспективи. У поєднанні зі зростанням рівня оплати праці та стабільною чисельністю персоналу це створює передумови для зниження плинності, зміцнення кадрового резерву й підвищення внутрішньої лояльності.

Важливим ефектом HR-маркетингових рішень є також посилення організаційної єдності та внутрішньої результативності системи управління персоналом. Через кар'єрні комунікації, соціальні мережі, внутрішній бренд роботодавця та єдині смисли розвитку компанія формує цілісне сприйняття себе як роботодавця для працівників різних регіонів і підрозділів. Це зменшує фрагментарність кадрової політики, підтримує єдині підходи до набору, адаптації, розвитку й утримання персоналу, а також підвищує адаптивність HR-функції. Зростання доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності використання кадрового потенціалу, хоча така динаміка залежить не лише від HR-маркетингу, а й від загальної операційної ефективності компанії.

Водночас вплив HR-маркетингу на внутрішню результативність HR-системи поки що реалізований не повністю. Найбільш розвиненими є брендингові, комунікаційні та навчальні елементи, тоді як HR-аналітика, цифрове вимірювання ефективності рекрутингових каналів, автоматизація відбору та підходи, засновані на даних, представлені менш виразно. Отже, HR-маркетингові рішення ТОВ «Епіцентр К» позитивно впливають на залучення, утримання, розвиток персоналу та керованість кадрової системи, однак подальше підвищення їх ефективності має бути пов'язане з посиленням аналітичного супроводу HR-процесів і ширшим використанням цифрових інструментів прийняття кадрових рішень.

Для стратегічного узагальнення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і ризиків, пов'язаних із впливом HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К», доцільно застосувати SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвинений бренд роботодавця та висока впізнаваність компанії на ринку праці	Обмежене висвітлення застосування HR-аналітики та автоматизованих AI-рішень
Багатоканальна система цифрового рекрутингу	Недостатня формалізація показників ефективності HR-маркетингових заходів
Наявність кар'єрного порталу та регіональної вакансійної присутності	Неповна публічна репрезентація адаптаційних практик нових працівників
Сильний внутрішній кадровий резерв і комунікація кар'єрного росту	Можлива нерівномірність HR-комунікацій для різних категорій персоналу
Значний обсяг корпоративного навчання	Залежність частини HR-комунікацій від загального іміджу корпоративного бренду
Відносна кадрова стабільність і приваблива ціннісна пропозиція роботодавця	
Можливості	Загрози
Розширення використання HR-аналітики та data-driven підходів	Посилення конкуренції за персонал на регіональних ринках праці
Автоматизація окремих етапів рекрутингу та адаптації	Дефіцит кадрів у ритейлі та логістиці
Персоналізація EVP для різних категорій працівників	Зростання очікувань кандидатів щодо швидкості та якості candidate experience
Поглиблення внутрішніх комунікацій для посилення залученості	Репутаційні ризики у цифровому середовищі
Використання HR-бренду як інструменту утримання талантів	Економічна нестабільність та ризики скорочення інвестицій у розвиток персоналу

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «Епіцентр К» має достатньо сильну базу для ефективного використання HR-маркетингових рішень у системі управління персоналом. Найбільш вагомими сильними сторонами є сформований бренд роботодавця, розвинені канали цифрового рекрутингу, акцент на кар'єрному зростанні працівників і підтримка внутрішнього розвитку персоналу через навчання. Саме ці елементи забезпечують не лише позитивне позиціонування компанії на ринку праці, а й відчутний внутрішній ефект – підтримання лояльності, збереження кадрової стабільності та посилення управлінської результативності HR-системи.

Водночас SWOT-аналіз дозволяє чіткіше окреслити і проблемні аспекти. Насамперед це стосується відносно слабшого розвитку аналітичної складової HR-маркетингу, недостатньої формалізації метрик ефективності та обмеженої публічної репрезентації адаптаційних інструментів. Для великої компанії це означає, що наявна HR-маркетингова система вже є функціонально сильною, однак потребує переходу від переважно комунікаційно-організаційної моделі до більш керованої й data-driven моделі. Крім того, зовнішні загрози у вигляді дефіциту кадрів, посилення конкуренції за працівників і зростання вимог до роботодавців у цифровому середовищі роблять подальше вдосконалення HR-маркетингових інструментів не бажаним, а необхідним.

На основі проведеного аналізу можна виділити ключові проблемні зони, які стримують подальше підвищення ефективності HR-маркетингових рішень у системі управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».

По-перше, проблемною зоною є недостатній розвиток аналітичного компонента HR-маркетингу. Компанія активно використовує цифрові канали рекрутингу та комунікації, однак у відкритих практиках менш вираженим є застосування систематизованих показників ефективності HR-маркетингових заходів, data-driven підходів і цифрових інструментів оцінювання якості кадрових рішень. Це обмежує можливість більш точного управління HR-воронкою та оцінювання віддачі від окремих інструментів.

По-друге, потенціал подальшого розвитку має напрям формалізації та

посилення адаптаційних практик. Хоча HR-бренд, корпоративне навчання й загальна комунікація компанії створюють сприятливий фон для входження нових працівників у організацію, саме адаптаційний блок у системі HR-маркетингу потребує більшої структурованості, персоналізації та видимої інтеграції в загальну кадрову модель. Для великої мережевої компанії це є особливо важливим, оскільки якість первинного входження працівника в систему прямо впливає на його подальшу залученість, лояльність і продуктивність.

По-третє, подальшого розвитку потребує диференціація HR-маркетингових рішень для різних категорій персоналу. З огляду на різноманітність бізнес-напрямів ТОВ «Епіцентр К», є очевидним, що кадрові потреби торговельного персоналу, логістичних працівників, управлінців, e-commerce-фахівців чи працівників виробничих підрозділів істотно відрізняються. Відповідно, у майбутньому компанії доцільно посилювати сегментацію ціннісної пропозиції роботодавця, каналів комунікації та форматів залучення персоналу відповідно до специфіки різних цільових аудиторій.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що HR-маркетингові рішення мають високий вплив на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». Вони сприяють безперервному залученню персоналу, підтримують кадрову стабільність, посилюють розвиток працівників і позитивно впливають на внутрішню результативність HR-системи. Водночас подальше вдосконалення HR-маркетингу компанії має бути пов'язане з розширенням аналітичного інструментарію, формалізацією метрик ефективності, посиленням адаптаційних практик і більш глибокою сегментацією ціннісної пропозиції роботодавця. Саме ці напрями можуть бути покладені в основу рекомендацій щодо удосконалення HR-маркетингу ТОВ «Епіцентр К» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення ціннісної пропозиції роботодавця

У сучасних умовах трансформації ринку праці та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників особливого значення набуває формування чіткої ціннісної пропозиції роботодавця (EVP – Employee Value Proposition). Для великих мережеских компаній EVP виступає не лише інструментом залучення кандидатів, а й важливим елементом управління персоналом, оскільки поєднує очікування працівників із кадровими цілями підприємства. Аналіз результатів другого розділу показав, що ТОВ «Епіцентр К» має достатню основу для формування сильної EVP: компанія комунікує кар'єрне зростання, стабільність зайнятості, розвиток персоналу та внутрішній кадровий резерв. Водночас ці переваги представлені переважно як окремі практики, а не як цілісна й структурована система. Крім того, недостатньо вираженою залишається сегментація EVP для різних категорій персоналу: лінійних працівників, логістичного персоналу, управлінців та офісних фахівців, які мають різні очікування від роботодавця. Отже, удосконалення ціннісної пропозиції роботодавця ТОВ «Епіцентр К» доцільно здійснювати через її систематизацію, структуризацію та адаптацію до різних цільових аудиторій. Це дозволить перетворити наявні переваги компанії на зрозумілу модель EVP, яка послідовно комунікується кандидатам і працівникам, підвищує ефективність залучення персоналу та зміцнює його лояльність.

Узагальнюючи підходи до побудови EVP, можна виділити кілька ключових логік її формування: ціннісну, що акцентує увагу на сукупності переваг, які роботодавець пропонує працівникові; брендингову, яка розглядає EVP як основу формування привабливого образу роботодавця; комунікаційну, що підкреслює необхідність чіткого донесення переваг компанії до різних цільових аудиторій; аналітичну, яка передбачає використання даних про очікування кандидатів і працівників; а також сегментаційну, що вимагає адаптації EVP до потреб різних

категорій персоналу [45; 51; 50; 49; 42; 13; 30; 36].

Таблиця 3.1 – Удосконалена структура ціннісної пропозиції роботодавця ТОВ «Епіцентр К»

Компонент EVP	Зміст	Прояв у діяльності компанії	Напрямок удосконалення
Матеріальна	рівень оплати праці, бонуси, стабільність доходу	конкурентна заробітна плата, регулярні виплати	підвищення прозорості та комунікації
Кар'єрна	можливості просування, внутрішній розвиток	внутрішній кадровий резерв, кар'єрне зростання	систематизація кар'єрних треків
Освітня	навчання, розвиток компетенцій	корпоративне навчання, тренінги	персоналізація навчальних програм
Емоційна	атмосфера, корпоративна культура	корпоративні заходи, командна взаємодія	підсилення емоційного бренду
Соціальна	стабільність, надійність роботодавця	велика національна компанія, стабільна зайнятість	активна комунікація стабільності

Джерело: розроблено автором.

Як видно з таблиці, більшість складових EVP у компанії вже фактично присутні, проте їх ключовою проблемою є не відсутність, а недостатня структурованість і слабка інтеграція в єдину систему. Це означає, що працівник або кандидат сприймає компанію через окремі сигнали – стабільність, наявність навчання, перспективи зростання – але не отримує цілісного розуміння, що саме компанія пропонує як роботодавець. У результаті EVP працює не на повну силу, а його потенціал реалізується частково.

Саме тому запропонована модель передбачає не створення нових елементів, а переосмислення та об'єднання вже існуючих практик у логічну систему, що структурно представлена на рис. 3.1 та може бути чітко комунікована як на зовнішній, так і на внутрішній ринок праці. Водночас важливо підкреслити, що навіть структурована модель EVP не буде достатньо ефективною без урахування різноманітності цільових аудиторій. Для компанії масштабу ТОВ «Епіцентр К» це має принципове значення, оскільки вона одночасно працює з різними групами працівників, які мають відмінні мотивації, очікування та професійні орієнтири. Саме тому наступним кроком удосконалення EVP має стати її сегментація.

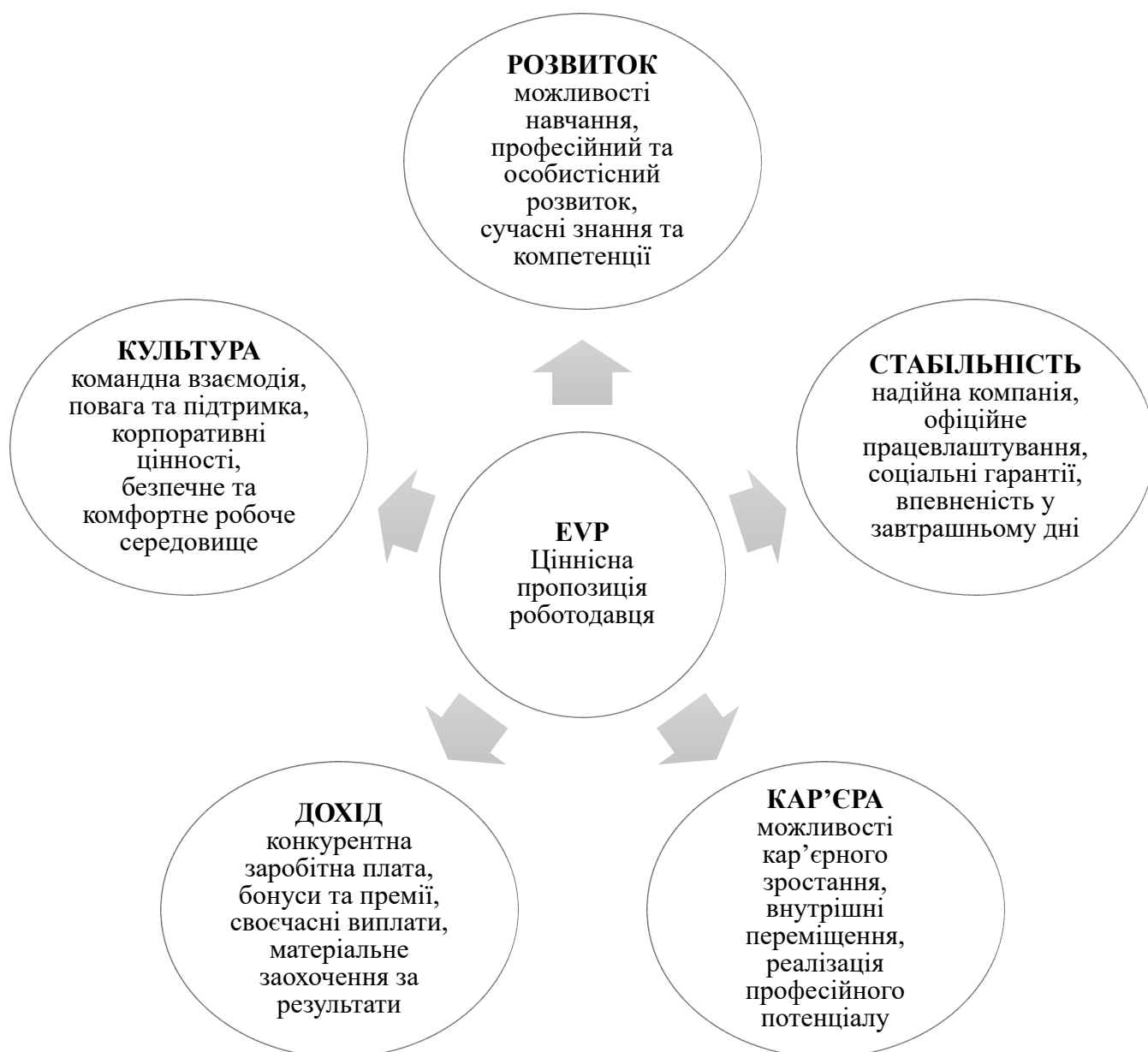


Рисунок 3.1. – Модель ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: розроблено автором.

Сегментаційний підхід дозволяє адаптувати ціннісну пропозицію під конкретні групи персоналу, підвищуючи її релевантність і ефективність. Якщо універсальна EVP намагається діяти системно, то сегментована – говорить з кожною групою її мовою, акцентуючи саме ті переваги, які для неї є визначальними (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Сегментація ціннісної пропозиції роботодавця ТОВ «Епіцентр К»

Категорія персоналу	Ключові очікування	Основні акценти EVP	Канали комунікації
Лінійний персонал (продавці, касири)	стабільність, заробітна плата, зручний графік	стабільна робота, своєчасна оплата, соціальна надійність	job-платформи, TikTok, Instagram
Логістичний персонал	стабільність, фізичні умови праці	надійність, чіткість процесів, стабільний дохід	Work.ua, корпоративний сайт
Управлінський персонал	кар'єрне зростання, відповідальність	розвиток, внутрішні призначення, управлінські можливості	LinkedIn, корпоративні ресурси
Фахівці (e-commerce, маркетинг, IT)	розвиток, сучасність, самореалізація	інновації, навчання, гнучкість	соціальні мережі, професійні платформи

Джерело: розроблено автором.

Запропонована сегментація має практичне значення, оскільки дозволяє пов'язати EVP не з абстрактним образом «середнього працівника», а з конкретними кадровими групами підприємства. Для лінійного персоналу ключовими є стабільність, своєчасна оплата й зрозумілий графік; для логістичного персоналу – безпечні умови праці, чіткість процесів і стабільний дохід; для управлінців – кар'єрне зростання та участь у прийнятті рішень; для офісних фахівців, e-commerce, маркетингу та IT – професійний розвиток, сучасність інструментів і можливості самореалізації. Така диференціація дозволяє зробити HR-комунікації точнішими, уникнути ефекту «універсального» бренду роботодавця та підвищити результативність рекрутингу й утримання персоналу. Отже, удосконалення ціннісної пропозиції роботодавця ТОВ «Епіцентр К» має здійснюватися у двох взаємопов'язаних напрямках: через структурування EVP у вигляді чіткої моделі та через її сегментацію відповідно до особливостей різних категорій персоналу.

Сформована модель ціннісної пропозиції роботодавця потребує впровадження через конкретні інструменти та регламентовані HR-процеси. Ефективність EVP у цьому контексті визначається не лише наявністю сформульованих переваг, а їх фактичним відображенням у щоденній взаємодії

компанії з кандидатами та працівниками.

Першочерговим кроком є стандартизація змісту вакансій. Доцільно впровадити єдиний шаблон опису вакансій, який передбачає чітке відображення ключових компонентів EVP. Зокрема, кожна вакансія повинна містити окремі блоки: «умови оплати праці», «можливості розвитку», «кар'єрні перспективи», «формат роботи та графік», «додаткові переваги». Такий підхід дозволяє зробити інформацію структурованою та зрозумілою для кандидата, а також забезпечує єдність HR-комунікацій незалежно від каналу розміщення вакансії.

Другим напрямом є сегментація рекрутингових повідомлень (Додаток А). Для різних категорій персоналу доцільно використовувати різні акценти у вакансіях та рекламних матеріалах. Наприклад, для лінійного персоналу необхідно чітко зазначати рівень оплати праці, стабільність зайнятості та зручність графіка роботи. Для управлінського персоналу та фахівців – акцентувати можливості кар'єрного зростання, участь у внутрішніх проєктах і розвиток компетенцій. Реалізація цього підходу може здійснюватися через налаштування різних версій вакансій та рекламних оголошень у цифрових каналах.

Третім напрямом є впровадження регламенту швидкого зворотного зв'язку з кандидатами. Доцільно встановити чіткі часові межі для кожного етапу рекрутингу, зокрема: первинний контакт – протягом 24 годин після відгуку, повідомлення про результат співбесіди – не пізніше ніж через 2–3 дні. Для забезпечення дотримання цих вимог доцільно використовувати автоматизовані системи обробки відгуків або CRM-рішення, що дозволяють фіксувати статус кандидата та контролювати строки взаємодії.

Наступним кроком є інтеграція EVP у процес адаптації персоналу. Доцільно впровадити стандартизовану програму адаптації, яка включає ознайомлення працівника з умовами роботи, можливостями розвитку та внутрішніми правилами компанії. Зокрема, у перший тиждень роботи працівнику має бути надана чітка інформація щодо його функціональних обов'язків, системи мотивації та можливостей кар'єрного зростання. Це дозволяє зменшити невизначеність, підвищити швидкість включення в робочий процес і знизити ризик звільнення на

початковому етапі.

Окремим напрямом є впровадження інструментів HR-аналітики для оцінювання ефективності EVP. Доцільно здійснювати регулярний моніторинг таких показників, як кількість відгуків на вакансії, частка релевантних кандидатів, час закриття вакансій та рівень плинності персоналу в перші 3–6 місяців роботи. Це дозволяє оцінювати, наскільки ефективно ціннісна пропозиція роботодавця реалізується на практиці, та своєчасно коригувати HR-стратегію.

Узагальнення вищевикладеного представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запропоновані заходи впровадження EVP у ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Захід	Інструмент	Очікуваний ефект
Вакансії	стандартизований шаблон	єдиний формат опису	підвищення зрозумілості
Рекрутинг	сегментація повідомлень	різні версії вакансій	зростання релевантних відгуків
Комунікація	швидкий фідбек	CRM / ATS	зменшення втрати кандидатів
Адаптація	програма входження	чек-лист адаптації	скорочення плинності
Аналітика	контроль KPI	HR-аналітика	підвищення ефективності

Джерело: розроблено автором.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє отримати вимірюваний ефект. Зокрема, очікується скорочення часу закриття вакансій за рахунок більш чіткої комунікації умов роботи та підвищення якості кандидатів. Крім того, стандартизація рекрутингу та адаптації сприяє зниженню плинності персоналу на початкових етапах роботи, що є критично важливим для підприємства з великою чисельністю працівників. Також впровадження системного підходу до EVP дозволяє підвищити рівень узгодженості HR-процесів, оскільки всі етапи взаємодії з працівником – від першого контакту до тривалого періоду роботи – будуть базуватися на єдиних принципах. Це створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом і зниження витрат, пов'язаних із рекрутингом і утриманням працівників.

Отже, запропоновані підходи до вдосконалення EVP показують, що проблема ТОВ «Епіцентр К» полягає не у відсутності переваг як роботодавця, а у їх несистемному представленні та використанні. Структуризація ціннісної

пропозиції та її сегментація дозволяє зробити HR-комунікації більш зрозумілими для кандидата і зменшити втрати на етапі залучення персоналу. Конкретні заходи, зокрема уніфікація вакансій, розподіл повідомлень за цільовими групами та встановлення чітких строків зворотного зв'язку, дозволяють скоротити час закриття вакансій, підвищити частку релевантних кандидатів і знизити плинність на початкових етапах роботи.

3.2. Удосконалення маркетингових інструментів рекрутингу та воронки кандидата

У сучасних умовах функціонування підприємств із великою чисельністю персоналу ефективність рекрутингу визначається не лише кількістю використаних каналів залучення кандидатів, а й рівнем організації процесу взаємодії з ними на всіх етапах добору. Для ТОВ «Епіцентр К» це має особливе значення, оскільки компанія одночасно працює з різними категоріями персоналу, що потребує диференційованого підходу до рекрутингу. Проведений аналіз показав, що основною проблемою є те, що процес рекрутингу фактично функціонує як сукупність окремих дій, а не як цілісна система. У результаті компанія отримує значну кількість відгуків, проте частина кандидатів не проходить подальші етапи, що призводить до збільшення часу закриття вакансій і зростання витрат на підбір персоналу. У таких умовах доцільним є застосування підходу, заснованого на формуванні воронки кандидата, яка дозволяє розглядати рекрутинг як послідовний процес із чітко визначеними етапами та показниками ефективності. Це дає можливість не лише систематизувати роботу з кандидатами, а й виявити критичні точки втрат і забезпечити їх мінімізацію.

Для ТОВ «Епіцентр К» етапи воронки кандидата визначено на основі логіки проходження кандидата від першого контакту з вакансією до фактичного входження в роботу, а також з урахуванням каналів рекрутингу, які використовує компанія: кар'єрного сайту, job-платформ, соціальних мереж, співбесід, пропозиції роботи та адаптаційних процедур. Саме тому до моделі включено шість

послідовних етапів: ознайомлення, зацікавлення, відгук, відбір, пропозиція роботи та адаптація. Така структура дозволяє оцінювати рекрутинг не як набір окремих дій, а як керований процес із вимірюваними переходами між етапами, рівнем конверсії та можливими втратами кандидатів.

Для ТОВ «Епіцентр К» доцільно виділити такі основні етапи воронки кандидата (рис. 3.2):

1. Ознайомлення (awareness) – кандидат отримує інформацію про вакансію через цифрові канали
2. Зацікавлення (interest) – кандидат переходить до детального ознайомлення з умовами
3. Відгук (apply) – подання заявки на вакансію
4. Відбір (selection) – проходження співбесіди та оцінювання
5. Пропозиція (offer) – прийняття рішення про працевлаштування
6. Адаптація (adaptation) – інтеграція працівника в компанію

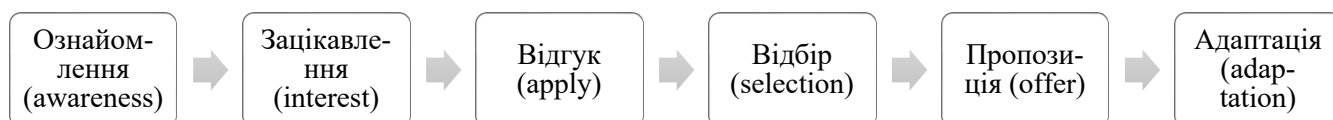


Рисунок 3.2. – Воронка кандидата ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель (табл. 3.4) дозволяє розглядати рекрутинг як керований процес, у межах якого кожен етап має чітке функціональне призначення. Це дає можливість оцінювати не лише загальний результат підбору персоналу, а й ефективність окремих етапів взаємодії з кандидатом. Водночас важливою перевагою такого підходу є можливість кількісного оцінювання процесу рекрутингу. Зокрема, для кожного етапу воронки можуть бути визначені відповідні показники, такі як кількість переходів між етапами, рівень конверсії, середній час проходження етапу та частка відмов. Це створює основу для подальшого впровадження HR-аналітики та прийняття більш обґрунтованих управлінських

рішень.

Таблиця 3.4 – Аналіз воронки кандидата ТОВ «Епіцентр К»

Етап	Поточний стан	Виявлена проблема	Причина	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Awareness	активна присутність у соцмережах	низька сегментація аудиторії	універсальні повідомлення	таргетована реклама	+15–20% релевантних відгуків
Interest	наявність сайту	недостатня деталізація вакансій	відсутність структури	стандартизація описів	+10–15% конверсії
Apply	стандартна форма відгуку	складність подання заявки	зайві кроки	спрощення форми	+10% відгуків
Selection	тривалий відбір	втрата кандидатів	повільний фідбек	автоматизація процесу	-15% втрат
Offer	часткові відмови	невідповідність очікувань	нечітка комунікація	прозорість умов	+10% прийняття оферів
Adaptation	базові практики	рання плинність	відсутність структури	програма адаптації	

Джерело: розроблено автором.

Очікуваний ефект у табл. 3.4 визначено експертно-аналітичним способом на основі виявлених у другому розділі проблем рекрутингу та логіки переходу кандидатів між етапами воронки. Для кожного етапу було оцінено, який саме бар'єр знижує результативність рекрутингу: недостатня сегментація аудиторії, слабка деталізація вакансій, складність подання заявки, повільний зворотний зв'язок, нечіткість умов працевлаштування або недостатня структурованість адаптації. Відповідно очікуваний ефект подано як орієнтовну зміну показника після впровадження запропонованого рішення: зростання релевантних відгуків, підвищення конверсії, збільшення кількості заявок, зменшення втрат кандидатів або скорочення ранньої плинності. Зокрема, очікуване зростання релевантних відгуків на 15–20% пов'язане із впровадженням таргетованої комунікації для різних категорій персоналу; підвищення конверсії на 10–15% – зі стандартизацією описів вакансій і кращим розкриттям умов роботи; збільшення кількості відгуків на 10% – зі спрощенням форми подання заявки; зменшення втрат кандидатів на 15% – з автоматизацією комунікації та швидшим зворотним зв'язком. Отже,

наведені показники мають розрахунково-прогнозний характер і використовуються для обґрунтування очікуваного ефекту від удосконалення рекрутингової воронки. Запропонована модель воронки кандидата дозволяє не лише структурувати процес рекрутингу, а й визначити конкретні етапи, на яких відбувається втрата потенційних працівників. Для ТОВ «Епіцентр К» це має практичне значення, оскільки значний обсяг відгуків не завжди трансформується у відповідну кількість прийнятих працівників.

Аналіз кожного етапу воронки дозволяє встановити, що найбільші втрати кандидатів відбуваються на етапах переходу від ознайомлення до відгуку, а також у процесі відбору. Це пов'язано як із недостатньою конкретизацією інформації у вакансіях, так і з тривалістю зворотного зв'язку після подання заявки.

Таблиця 3.5 – Аналіз воронки кандидата ТОВ «Епіцентр К»

Етап	Поточний стан	Основна проблема	Запропоноване рішення
Ознайомлення	широкий охопит каналів	низька сегментація	таргетовані повідомлення
Зацікавлення	стандартний опис вакансій	недостатня конкретика	деталізація умов
Відгук	значна кількість заявок	низька якість кандидатів	фільтрація та уточнення
Відбір	тривалий процес	втрата кандидатів	скорочення строків
Пропозиція	часткові відмови	невідповідність очікувань	прозорість умов
Адаптація	базові практики	рання плинність	структурована програма

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати свідчать, що основною проблемою є не недостатній потік кандидатів, а їх неефективне проходження через воронку. Це означає, що компанія втрачає частину потенційних працівників не на етапі залучення, а в процесі взаємодії з ними. Першим критичним етапом є перехід від ознайомлення до зацікавлення. У більшості випадків вакансії містять загальну інформацію, яка не дозволяє кандидату швидко оцінити доцільність подання заявки. Відсутність чітко структурованих блоків (заробітна плата, графік, умови роботи) знижує конверсію переглядів у відгуки. Другим проблемним етапом є відбір кандидатів. Тривалий процес комунікації та відсутність чітких строків зворотного зв'язку призводить до

втрати частини кандидатів, які отримують альтернативні пропозиції. Для компанії з високою конкуренцією на ринку праці це є суттєвим фактором зниження ефективності рекрутингу. Третім етапом, що потребує уваги, є адаптація персоналу. Недостатня структурованість процесу входження в роботу призводить до того, що частина працівників залишає компанію протягом перших місяців, що збільшує витрати на повторний підбір.

Усунення виявлених проблем доцільно здійснювати через впровадження змін на кожному етапі воронки. На етапі ознайомлення доцільно використовувати таргетовані рекламні повідомлення, орієнтовані на конкретні категорії персоналу. Це дозволяє підвищити релевантність аудиторії та зменшити кількість випадкових відгуків. На етапі зацікавлення необхідно забезпечити стандартизацію вакансій із чітким виділенням ключових умов роботи. Це дозволяє кандидату швидко прийняти рішення щодо подання заявки та підвищує якість відгуків. На етапі відбору доцільно скоротити строки комунікації з кандидатами шляхом впровадження регламенту зворотного зв'язку та використання автоматизованих систем обробки заявок. Це дозволяє зменшити втрати кандидатів і прискорити процес найму. На етапі пропозиції необхідно забезпечити максимальну відповідність між заявленими умовами та фактичними параметрами роботи. Це знижує кількість відмов і підвищує рівень прийняття пропозицій. На етапі адаптації доцільно впровадити стандартизовану програму входження в роботу, яка включає чіткий перелік дій у перші дні та тижні роботи. Це дозволяє підвищити ефективність включення працівника в робочий процес і зменшити ризик звільнення. Отже, удосконалення воронки кандидата передбачає не зміну окремих інструментів, а комплексну оптимізацію всього процесу взаємодії з кандидатом. Це дозволяє підвищити ефективність рекрутингу за рахунок зменшення втрат на кожному етапі та більш раціонального використання ресурсів компанії.

Ефективність рекрутингу значною мірою визначається не лише наявністю каналів залучення кандидатів, а й якістю їх використання. Для ТОВ «Епіцентр К» характерною є ситуація, коли канали рекрутингу активно застосовуються, проте їх потенціал реалізується не повною мірою через відсутність чіткої диференціації та

адаптації під цільову аудиторію. У зв'язку з цим доцільним є не розширення переліку каналів, а підвищення ефективності вже існуючих шляхом їх оптимізації та адаптації до конкретних категорій персоналу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Удосконалення каналів рекрутингу ТОВ «Епіцентр К»

Канал	Поточний стан	Виявлена проблема	Практичні заходи	Інструмент реалізації	Очікуваний ефект
Work.ua	активне використання	велика кількість нерелевантних відгуків	уточнення вакансій, фільтри	ключові слова, уточнення вимог	+15–20% релевантних кандидатів
Instagram	іміджевий канал	слабке використання для рекрутингу	запуск вакансій у сторіс та рекламі	таргетована реклама, відео	+20–25% охоплення
TikTok	часткове використання	відсутність системності	створення коротких відео вакансій	відео-контент (15–30 сек)	+25–30% залучення молоді
Сайт	базовий функціонал	низька конверсія у відгук	спрощення подачі заявки	UX/UI оптимізація, кнопка “відгукнутись”	+10–15% конверсії

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати свідчать, що кожен із каналів рекрутингу має різний потенціал і повинен використовуватися з урахуванням специфіки цільової аудиторії. Зокрема, платформи типу Work.ua доцільно орієнтувати на забезпечення якості кандидатів, тоді як соціальні мережі, зокрема Instagram та TikTok, – на розширення охоплення та залучення нових груп претендентів. Особливу увагу слід приділити відеоформатам комунікації, які дозволяють підвищити рівень залучення кандидатів і скоротити дистанцію між роботодавцем і потенційним працівником. Водночас оптимізація корпоративного сайту як каналу рекрутингу має забезпечити зниження бар'єрів для подання заявки, що безпосередньо впливає на конверсію відвідувачів у кандидатів. Таким чином, удосконалення каналів рекрутингу має здійснюватися через їх функціональну спеціалізацію, що дозволяє підвищити ефективність кожного каналу окремо та забезпечити узгодженість їх використання в межах єдиної системи залучення персоналу.

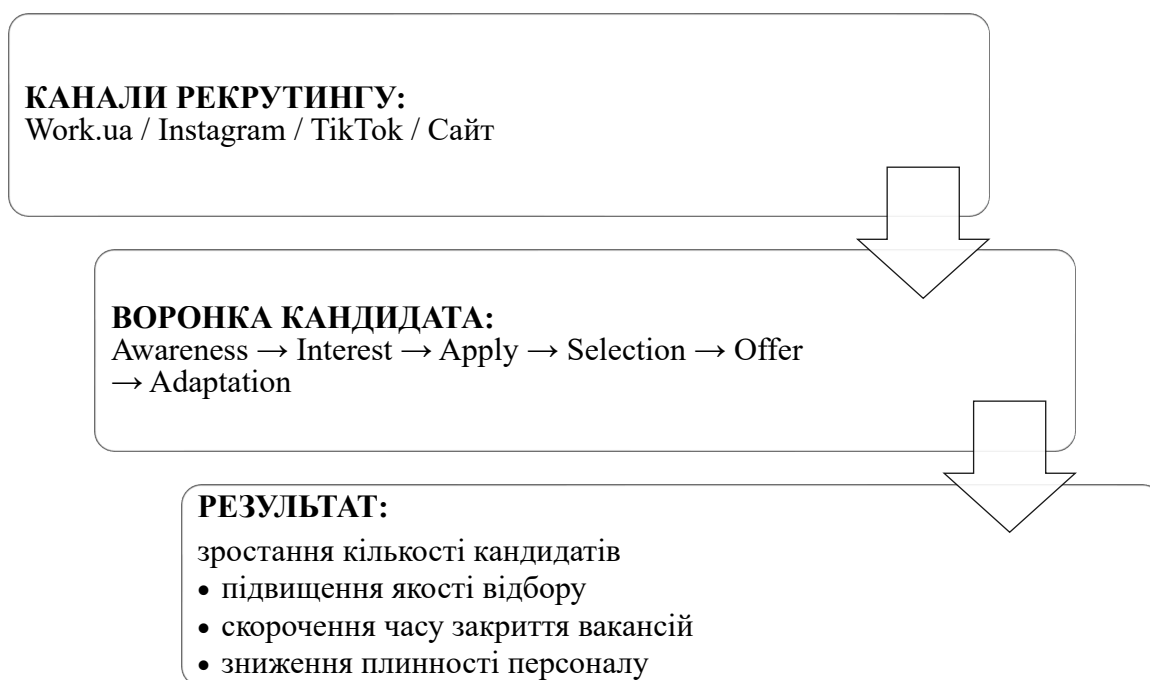


Рисунок 3.3. – Оптимізована модель рекрутингу ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором.

Впровадження удосконаленої моделі рекрутингу та оптимізація каналів залучення кандидатів потребують супроводження системою кількісного оцінювання результатів. Для цього доцільно використовувати показники, які відповідають логіці воронки кандидата та дають змогу оцінити ефективність переходу між її основними етапами: від перегляду вакансії до подання відгуку, проходження співбесіди, отримання пропозиції роботи та її прийняття. Саме тому для ТОВ «Епіцентр К» обрано такі показники, як конверсія з перегляду вакансії у відгук, конверсія з відгуку у співбесіду, конверсія зі співбесіди в пропозицію роботи, частка прийнятих пропозицій та середній час закриття вакансії.

Орієнтовні значення «до» визначено на основі типових проблем, виявлених у процесі аналізу HR-маркетингових інструментів компанії: недостатньої деталізації вакансій, втрат кандидатів на етапі відбору, повільного зворотного зв'язку та нечіткої комунікації умов працевлаштування. Очікувані значення «після» мають прогностичний характер і розраховані з урахуванням запропонованих заходів: стандартизації описів вакансій, сегментації рекрутингових повідомлень, спрощення форми відгуку, автоматизації комунікації з кандидатами та підвищення

прозорості умов роботи. Таким чином, табл. 3.7 відображає не фактичну звітність підприємства, а очікувану зміну ключових показників рекрутингу після впровадження запропонованої моделі.

Таблиця 3.7 – Основні показники ефективності рекрутингу ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Сутність	Орієнтовне значення (до)	Очікуване значення (після)
Conversion rate (перегляд → відгук)	частка кандидатів, що подали заявку	8–10%	12–15%
Conversion rate (відгук → співбесіда)	частка відібраних кандидатів	40–50%	55–60%
Conversion rate (співбесіда → офер)	ефективність відбору	30–35%	40–45%
Offer acceptance rate	частка прийнятих оферів	60–65%	75–80%
Time to hire	середній час закриття вакансії	28–32 дні	20–24 дні

Джерело: розроблено автором.

Отримані дані свідчать, що найбільший потенціал для підвищення ефективності рекрутингу зосереджений у покращенні переходів між етапами воронки. Зокрема, збільшення конверсії на початкових етапах дозволяє підвищити якість кандидатів, тоді як оптимізація процесу відбору зменшує втрати на пізніх стадіях. Важливим напрямом є скорочення часу закриття вакансій, що безпосередньо впливає на операційну ефективність підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» з великою кількістю відкритих позицій навіть зменшення цього показника на 20–25% дозволяє суттєво оптимізувати витрати на рекрутинг та знизити навантаження на HR-службу. Для забезпечення контролю за ефективністю рекрутингу доцільно впровадити регулярний моніторинг ключових показників із використанням цифрових інструментів. Зокрема, застосування ATS-систем (Applicant Tracking System) дозволяє відстежувати шлях кандидата на кожному етапі воронки, фіксувати причини відмов і визначати найбільш ефективні канали залучення. Крім того, доцільним є формування щомісячних аналітичних звітів, які містять інформацію про кількість відгуків, рівень конверсії, час закриття вакансій і частку прийнятих пропозицій. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан рекрутингу, а й виявляти тенденції та своєчасно коригувати HR-стратегію.

Окрему увагу слід приділити аналізу ефективності каналів рекрутингу. Перерозподіл бюджету на користь більш результативних каналів дозволяє підвищити загальну ефективність залучення кандидатів на 15–18%, що підтверджує доцільність використання аналітичного підходу в управлінні рекрутингом (рис. 3.4).

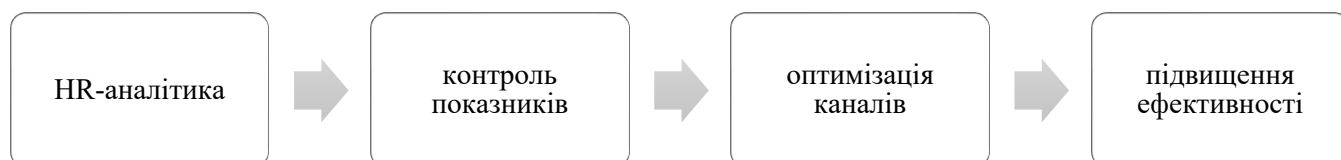


Рисунок 3.4. – Вплив HR-аналітики на ефективність рекрутингу ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження HR-аналітики є необхідною умовою переходу від інтуїтивного до керованого рекрутингу. Це дозволяє не лише оцінювати ефективність запропонованих заходів, а й забезпечує основу для їх подальшого вдосконалення.

Таким чином, поєднання оптимізованої воронки кандидата, удосконалених каналів рекрутингу та системи аналітичного контролю формує цілісну модель управління залученням персоналу, яка забезпечує підвищення якості добору, скорочення часу найму та зниження витрат підприємства.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих HR-маркетингових рішень

Оцінювання ефективності запропонованих HR-маркетингових рішень доцільно здійснювати на основі системи кількісних показників, що відображають як операційні результати рекрутингу, так і їх економічний вплив на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від якісної оцінки змін до їх

вимірюваного обґрунтування. В основу оцінювання покладено ключові показники ефективності (KPI), які характеризують швидкість, якість та результативність процесу залучення персоналу (табл. 3.8). Зменшення середнього часу закриття вакансії з 30 до 22 днів обґрунтовується скороченням тривалості окремих етапів рекрутингової воронки. Зокрема, стандартизація описів вакансій і чітке подання умов праці дозволяють зменшити час первинного уточнення інформації з кандидатом орієнтовно на 2 дні. Спрощення форми подання відгуку та попередня фільтрація кандидатів скорочують етап первинного відбору ще на 2 дні. Впровадження регламенту швидкого зворотного зв'язку та використання CRM/ATS-рішень дають змогу зменшити час комунікації між рекрутером і кандидатом приблизно на 3–4 дні. Додатково прозоріша комунікація умов роботи на етапі пропозиції знижує кількість відмов і повторних узгоджень, що скорочує процес ще на 1–2 дні. У сукупності це дозволяє зменшити середній час закриття вакансії приблизно на 8 днів, тобто з 30 до 22 днів, або на 26,7%.

Таблиця 3.8 – Система KPI оцінювання ефективності HR-маркетингу ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку	До впровадження	Після впровадження	Вплив
Time to hire	швидкість закриття вакансій	$\frac{\sum \text{днів}}{\text{кількість вакансій}}$	30 днів	22 дні	-27%
Cost per hire	витрати на підбір працівника	$\frac{\text{витрати}}{\text{кількість наймів}}$	100%	80%	-20%
Conversion rate (перегляд → відгук)	ефективність залучення	$\frac{\text{відгуки}}{\text{перегляди}}$	9%	13%	+4 п.п.
Conversion rate (відгук → співбесіда)	якість кандидатів	$\frac{\text{співбесіди}}{\text{відгуки}}$	45%	58%	+13 п.п.
Offer acceptance rate	ефективність пропозицій	$\frac{\text{прийняті офери}}{\text{всі офери}}$	62%	78%	+16 п.п.

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти суттєвого покращення показників рекрутингу. Найбільш значний

ефект спостерігається у скороченні часу закриття вакансій, підвищенні конверсії на початкових етапах воронки та зростанні частки прийняття пропозицій. Це підтверджує доцільність використання системного підходу до управління процесом залучення персоналу.

Крім операційних показників, важливим є визначення економічного ефекту від впровадження HR-маркетингових рішень (табл. 3.9). У цьому контексті ключовими є показники витрат на найм, часу закриття вакансій та плинності персоналу. Зменшення вартості найму одного працівника на 20% пояснюється тим, що після оптимізації воронки частина витрат на рекрутинг використовується ефективніше. Зокрема, сегментація вакансій і таргетовані повідомлення зменшують кількість нерелевантних відгуків, а отже, скорочують час рекрутерів на їх обробку. Підвищення конверсії «відгук → співбесіда» та «співбесіда → пропозиція роботи» означає, що для отримання одного прийнятого кандидата потрібно опрацювати меншу кількість заявок. Крім того, автоматизація комунікації з кандидатами знижує адміністративні витрати на повторні контакти, нагадування та уточнення. Тому очікуване зниження витрат на підбір з умовних 100% до 80% є результатом скорочення непродуктивних витрат часу, зменшення витрат кандидатів і підвищення якості первинного залучення.

Таблиця 3.9 – Оцінювання економічного ефекту від впровадження HR-маркетингових заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна
Час закриття вакансії	30 днів	22 дні	-8 днів	-27%
Вартість найму	100%	80%	-20%	-20%
Плинність у перші 3 міс.	100%	88%	-12%	-12%
Конверсія відгуків	9%	13%	+4 п.п.	+44%

Джерело: розроблено автором.

Зменшення часу закриття вакансій дозволяє скоротити непрямі витрати підприємства, пов'язані з незаповненими робочими місцями, тоді як зниження плинності персоналу на початкових етапах роботи зменшує витрати на повторний

підбір і навчання нових працівників. Одночасно підвищення конверсії забезпечує більш ефективне використання рекрутингових каналів без необхідності збільшення бюджету.

Для узагальнення економічного ефекту доцільно використати показник рентабельності інвестицій (ROI) [15], який дозволяє оцінити співвідношення отриманого ефекту до витрат на впровадження змін.

$$ROI = \frac{\text{Ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

У межах даного дослідження ефект проявляється у скороченні витрат на підбір персоналу, зменшенні плинності кадрів та підвищенні ефективності рекрутингу, тоді як витрати включають впровадження цифрових інструментів, оптимізацію каналів залучення та організаційні зміни.

З урахуванням отриманих результатів можна зробити висновок, що навіть за помірного рівня інвестицій впровадження HR-маркетингових рішень забезпечує позитивний економічний ефект (рис. 3.5), що підтверджує їх доцільність для підприємства.



Рисунок 3.5. – Модель впливу HR-маркетингу на результати діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропоновані HR-маркетингові рішення забезпечують не лише покращення операційних показників рекрутингу, а й формують вимірюваний економічний ефект. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, скоротити витрати на підбір персоналу та забезпечити більш стабільний кадровий склад, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів у практиці діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Для більш обґрунтованої оцінки економічного ефекту доцільно деталізувати вплив скорочення часу закриття вакансій на витрати підприємства. У практиці управління персоналом незаповнена вакансія створює непрямі витрати, пов'язані з недоотриманим результатом праці, перевантаженням інших працівників та зниженням загальної продуктивності. З урахуванням цього економічний ефект від скорочення часу найму може бути визначений через оцінку вартості простою однієї вакансії (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок економії від скорочення часу закриття вакансій

Показник	Значення
Середня кількість вакансій на місяць	50
Скорочення часу закриття	8 днів
Вартість простою 1 вакансії за день	500 грн
Загальна економія	$50 \times 8 \times 500 = 200\,000$ грн

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати свідчать, що навіть відносно незначне скорочення строків закриття вакансій формує суттєвий економічний ефект. Для підприємства з великою кількістю одночасно відкритих позицій це дозволяє значно знизити втрати, пов'язані з неповною укомплектованістю персоналу.

Для розрахунку економії від зниження плинності персоналу доцільно використати базову розрахункову модель на кожні 100 працівників, які потенційно можуть залишити компанію внаслідок ранньої або небажаної плинності. Такий підхід дозволяє зробити розрахунок більш прозорим і надалі масштабувати його на фактичні кадрові показники підприємства. Очікуване зниження плинності на 12% обґрунтовується впровадженням структурованої програми адаптації, швидшого

зворотного зв'язку, прозорішого інформування про умови праці та кращої відповідності очікувань кандидата реальному досвіду роботи. Розрахунок економії від зниження плинності персоналу представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок економії від зниження плинності персоналу

Показник	Значення
Кількість нових працівників базовий для розрахунку	100
Зниження плинності	12%
Кількість збережених працівників	12
Середня вартість найму 1 працівника	10 000 грн
Загальна економія	120 000 грн

Джерело: розроблено автором.

Економія у розмірі 120 000 грн означає, що на кожні 100 працівників, які входять до групи ризику звільнення, підприємство потенційно може зберегти 12 працівників і уникнути повторних витрат на їх підбір, оформлення та первинне навчання. Середня вартість повторного найму одного працівника прийнята на рівні 10 000 грн як орієнтовна сума витрат на розміщення вакансій, робочий час рекрутера, комунікацію з кандидатами, співбесіди та первинну адаптацію.

Для масштабування розрахунку на дані ТОВ «Епіцентр К» доцільно використати показник середньорічної кількості звільнень із причин плинності, визначений у табл. 2.4. У 2022–2025 роках цей показник становив: 2270 осіб у 2022 році, 2072 особи у 2023 році, 1909 осіб у 2024 році та 1751 особу у 2025 році. Середнє значення дорівнює:

$$(2270 + 2072 + 1909 + 1751) / 4 = 2000,5 \approx 2001 \text{ особа.}$$

Оскільки не вся плинність персоналу може бути прямо скорочена лише за рахунок HR-маркетингових заходів, у розрахунку доцільно врахувати лише 25% цієї кількості як ту частину, на яку можуть вплинути поліпшення рекрутингу, адаптації та комунікації ціннісної пропозиції роботодавця:

$$2001 \times 25\% = 500 \text{ осіб.}$$

Тоді очікувана кількість працівників, яких потенційно можна утримати завдяки зниженню плинності на 12%, становитиме:

$$500 \times 12\% = 60 \text{ осіб.}$$

За умови, що середня вартість повторного найму одного працівника становить 10 000 грн, очікувана економія від зниження плинності персоналу дорівнюватиме:

$$60 \times 10\,000 = 600\,000 \text{ грн.}$$

Отже, базовий розрахунок на кожні 100 працівників показує економію 120 000 грн, а масштабування цього підходу на кадрові показники ТОВ «Епіцентр К» дає очікуваний економічний ефект у розмірі 600 000 грн. Такий підхід є обережним, оскільки враховує не всю плинність персоналу, а лише ту її частину, на яку реально можуть вплинути HR-маркетингові заходи.

Сукупний економічний ефект від впровадження HR-маркетингових заходів формується за рахунок поєднання декількох факторів: скорочення часу закриття вакансій, зниження плинності персоналу та підвищення ефективності рекрутингу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Загальний економічний ефект від впровадження HR-маркетингових рішень

Джерело ефекту	Сума, тис. грн
Економія від скорочення часу найму	200
Економія від зниження плинності	600
Загальний економічний ефект	800

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, загальний економічний ефект від впровадження HR-маркетингових рішень становить 800 000 грн. Він формується за рахунок двох найбільш вимірюваних складових: скорочення втрат від незаповнених вакансій і зменшення витрат, пов'язаних із повторним наймом працівників унаслідок плинності персоналу. Інші позитивні результати, зокрема підвищення якості кандидатів, покращення бренду роботодавця та зниження навантаження на HR-службу, у цьому розрахунку не монетизуються, що робить оцінку більш обережною.

Витрати на впровадження запропонованих HR-маркетингових заходів

включають витрати на автоматизацію процесів рекрутингу, використання цифрових каналів залучення кандидатів, а також організаційні зміни, пов'язані з оптимізацією HR-процесів. Зокрема, структура витрат представлена у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Структура витрат на впровадження HR-маркетингових заходів

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн
Впровадження та налаштування ATS/CRM-системи	80 000
Рекламні витрати на цифрові канали рекрутингу	60 000
Розроблення HR-контенту для вакансій, соцмереж і кар'єрного сайту	35 000
Налаштування HR-аналітики та звітності за KPI	30 000
Організаційні витрати на навчання HR-фахівців і адаптацію процесів	45 000
Загальні витрати	250 000

Джерело: розроблено автором.

Наведена структура витрат сформована з урахуванням середньоринкових витрат на впровадження цифрових HR-рішень і використання інструментів онлайн-рекрутингу, що забезпечує реалістичність проведених розрахунків.

$$ROI = \frac{800000 - 250000}{250000} \times 100\%$$

$$ROI = 220\%$$

Отримане значення свідчить про високий рівень економічної доцільності запропонованих заходів, оскільки вкладені ресурси окупаються більш ніж у два рази.

Проведене оцінювання показало, що впровадження запропонованих HR-маркетингових рішень дозволяє досягти суттєвого покращення як операційних, так і економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, скорочення часу закриття вакансій, підвищення конверсії кандидатів і зниження плинності персоналу забезпечують зменшення витрат на підбір та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Розрахований економічний ефект і позитивне значення показника ROI підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів та їх практичну значущість для підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

1. Встановлено, що HR-маркетинг у сучасних умовах доцільно розглядати не як допоміжний напрям кадрової роботи, а як самостійну стратегічну підсистему управління персоналом, що поєднує інструменти HR-менеджменту та маркетингу для формування привабливості роботодавця на ринку праці. Узагальнення наукових підходів показало, що сутність HR-маркетингу полягає у виявленні потреб кандидатів і працівників, формуванні ціннісної пропозиції роботодавця, побудові ефективних комунікацій, розвитку бренду роботодавця та створенні позитивного досвіду взаємодії людини з організацією. На відміну від традиційного HR-менеджменту, який переважно зосереджується на внутрішніх кадрових процесах, HR-маркетинг орієнтований як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, тобто одночасно працює з працівниками, кандидатами та репутацією роботодавця. Водночас дослідження дало підстави стверджувати, що розвиток HR-маркетингу безпосередньо пов'язаний із цифровізацією економіки, трансформацією ринку праці та зростанням ролі бренду роботодавця. Було з'ясовано, що цифрове середовище змінило не лише канали комунікації компанії з кандидатами, а й саму логіку кадрової політики: від епізодичного закриття вакансій підприємства переходять до системного управління репутацією, досвідом працівника, лояльністю персоналу та довгостроковими відносинами з талантами. У цьому контексті HR-маркетинг виконує низку важливих функцій: залучення персоналу, підтримку HR-комунікацій, розвиток і утримання працівників, формування брендово-репутаційного капіталу та підвищення організаційної гнучкості. Це дало змогу зробити висновок, що HR-маркетинг у сучасній організації є одним із ключових інструментів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці. Також у результаті узагальнення наукових позицій було конкретизовано основні цілі та переваги HR-маркетингу. До його ключових цілей віднесено формування сильного бренду роботодавця, залучення та утримання кваліфікованих працівників, підвищення мотивації та

залученості персоналу, удосконалення HR-процесів за рахунок інноваційних технологій і забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Відповідно, основними перевагами HR-маркетингу є покращення якості рекрутингу, зміцнення корпоративної культури, розвиток внутрішніх комунікацій, зростання продуктивності праці та формування довгострокових конкурентних переваг.

2. З'ясовано, що сучасний інструментарій HR-маркетингу має комплексний характер і базується на поєднанні цифрових, аналітичних, комунікаційних та іміджевих рішень. Встановлено, що до найбільш поширених інструментів належать брендинг роботодавця, цифровий рекрутинг, HR-комунікації, HR-аналітика, соціальні мережі, AI-інструменти та системи talent management. Їх застосування дозволяє підприємствам не лише розширювати воронку залучення кандидатів, а й робити рекрутинг більш адресним, швидким і результативним. Особливе значення мають ATS-платформи, CRM-системи, таргетована реклама, чат-боти, автоматизовані системи скринінгу, відеоінтерв'ю та цифрові інструменти оцінювання кандидатів, оскільки вони формують нову інфраструктуру взаємодії компанії з ринком праці. Разом із тим дослідження показало, що інструменти HR-маркетингу не обмежуються лише зовнішнім залученням персоналу. Не менш важливим є внутрішній HR-маркетинг, який охоплює розвиток внутрішніх комунікацій, формування ціннісної пропозиції роботодавця, підвищення залученості працівників, підтримку корпоративної культури та створення позитивного employee experience. Саме поєднання зовнішніх і внутрішніх HR-маркетингових інструментів забезпечує цілісність кадрової політики підприємства, оскільки сильний бренд роботодавця формується не лише через рекламу вакансій, а насамперед через реальний досвід співробітників у межах організації. У зв'язку з цим було доведено, що працівник у сучасній HR-маркетинговій системі виступає не лише об'єктом управління, а й носієм репутації компанії, тобто своєрідним амбасадором бренду роботодавця.

Окремо встановлено, що в умовах нестабільності, воєнних викликів і високої конкуренції за таланти значення цифрових інструментів HR-маркетингу суттєво зростає. Вони дозволяють підтримувати безперервність кадрових процесів,

забезпечувати оперативну комунікацію з працівниками, адаптувати рекрутинг до дистанційних форматів і швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас використання цифрових та AI-рішень супроводжується певними ризиками, серед яких репутаційні загрози, проблеми інформаційної безпеки, алгоритмічна упередженість, етичні питання та недовіра працівників до автоматизованих систем. Це дає підстави стверджувати, що ефективність сучасного HR-маркетингу визначається не лише наявністю інструментів як таких, а передусім здатністю підприємства інтегрувати їх у цілісну систему, яка поєднує технологічну результативність із людяністю, прозорістю та стратегічною послідовністю.

3. Доведено, що методичні підходи до застосування маркетингових технологій у HR повинні ґрунтуватися на розумінні HR-маркетингу як цілісного бізнес-процесу, а не набору окремих дій або комунікаційних кампаній. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити основні підпроцеси HR-маркетингу, до яких належать робота над брендом роботодавця, розроблення стратегії залучення талантів, онлайн-промоушен, залучення впливових осіб, створення привабливого робочого середовища та моніторинг ефективності. Така структура свідчить про те, що HR-маркетинг охоплює повний цикл формування цінності роботодавця – від розроблення змісту HR-пропозиції до її просування, сприйняття цільовими аудиторіями та оцінювання отриманого результату. Отже, методично правильне впровадження маркетингових технологій у сферу HR передбачає послідовну, системну та вимірювану організацію всіх зазначених підпроцесів.

У ході дослідження було встановлено, що результативне застосування маркетингових технологій у HR неможливе без інтеграції стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління. На стратегічному рівні йдеться про формування EVP, бренду роботодавця та загальної логіки позиціонування компанії на ринку праці. На тактичному рівні реалізуються HR-маркетингові кампанії, сегментація цільових аудиторій, вибір каналів комунікації та налаштування взаємодії з кандидатами й працівниками. На операційному рівні забезпечується

використання конкретних цифрових інструментів, аналітики, HR-платформ, автоматизації та систем оцінювання результативності. Саме така багаторівнева модель дозволяє перетворити HR-маркетинг із декларативної ідеї на реальний управлінський механізм, що створює відчутний ефект для підприємства.

4. Проведений організаційно-економічний аналіз ТОВ «Епіцентр К» дозволив встановити, що компанія є однією з найбільших омніканальних торговельних екосистем України, яка поєднує роздрібну торгівлю, e-commerce, логістику, виробництво та аграрний напрям. Значний масштаб діяльності підприємства, розгалужена мережа торговельних центрів, велика чисельність персоналу та диверсифікована структура бізнесу формують високий рівень складності управлінських процесів, зокрема у сфері управління персоналом. Це обумовлює необхідність використання сучасних підходів до організації HR-політики, які здатні забезпечити ефективну координацію кадрових процесів у межах великої корпоративної системи.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства засвідчив позитивну динаміку розвитку компанії, що проявляється у зростанні доходів, активів та продуктивності праці. Зокрема, збільшення доходу майже на 42,5% та зростання доходу на одного працівника свідчать про ефективне використання трудового потенціалу та масштабування бізнесу. Водночас зниження рівня рентабельності та чистого прибутку вказує на зростання витрат і підвищення навантаження на фінансову систему підприємства, що є характерним для періоду активного розвитку та функціонування в умовах економічної нестабільності.

5. Проведений аналіз рівня розвитку HR-маркетингових інструментів у ТОВ «Епіцентр К» показав, що компанія має сформовану організаційну основу для реалізації HR-маркетингу, оскільки відповідні функції інтегровані в діяльність HR-департаменту та розподілені між ключовими підрозділами: рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, внутрішніх комунікацій і напряму брендингу роботодавця. Така багаторівнева структура забезпечує комплексний підхід до управління персоналом і дозволяє поєднувати кадрові процеси з маркетинговими комунікаціями, що є характерною рисою сучасних великих компаній. Водночас

встановлено, що практичне використання інструментів HR-маркетингу в компанії має нерівномірний характер. Найбільш розвиненими є напрями брендингу роботодавця, цифровий рекрутинг та управління талантами, що проявляється у активній комунікації кар'єрних можливостей, використанні кар'єрного порталу, зовнішніх платформ працевлаштування та системи внутрішнього навчання персоналу. Високий рівень присутності компанії у соціальних мережах також сприяє підвищенню впізнаваності бренду роботодавця та формуванню позитивного іміджу серед потенційних кандидатів. Це дозволяє забезпечувати широкий охопит аудиторії та підтримувати стабільний потік претендентів на вакансії. Разом з тим аналіз показав, що розвиток HR-маркетингу в компанії має певні обмеження. Зокрема, комунікація з кандидатами недостатньо персоналізована, через що знижується точність позиціонування компанії на ринку праці. Більшість HR-комунікацій носить інформативний характер і не завжди формує цілісне уявлення кандидата про досвід роботи в компанії. Крім того, обмежене використання HR-аналітики та AI-інструментів ускладнює оцінювання ефективності рекрутингу, прогнозування кадрових потреб і прийняття більш точних управлінських рішень. Це означає, що компанія поки що не повною мірою використовує можливості цифровізації HR-процесів. Окремої уваги потребує внутрішній HR-маркетинг. Попри наявність навчання, комунікацій і кадрового резерву, ці інструменти використовуються не завжди системно, а їх охоплення різних категорій працівників є нерівномірним. У результаті це може впливати на рівень залученості персоналу та його лояльність, що є особливо важливим для компанії з великою чисельністю працівників.

6. Проведений аналіз впливу HR-маркетингових рішень на ефективність управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» дозволив встановити, що HR-маркетинг у компанії має системний і практично значущий характер. За результатами зваженої експертної оцінки інтегральний показник становить 8,19 бали, що відповідає високому рівню та свідчить про суттєвий вплив HR-маркетингових інструментів на кадрову систему підприємства. Це означає, що HR-маркетинг у компанії виконує не лише допоміжну функцію, а є важливим елементом

забезпечення кадрової стабільності, розвитку персоналу та підтримання операційної ефективності бізнесу. Встановлено, що найбільш вагомий вплив HR-маркетингові рішення здійснюють на процеси залучення персоналу, формування привабливого бренду роботодавця та розвиток внутрішньої мобільності працівників. Багатоканальна модель цифрового рекрутингу, активна присутність у цифровому середовищі та комунікація кар'єрних можливостей забезпечують стабільний потік кандидатів, підвищують якість їх добору та знижують ризики кадрового дефіциту. Водночас акцент на внутрішньому кадровому резерві та корпоративному навчанні сприяє утриманню персоналу, формуванню лояльності та створенню умов для професійного зростання працівників, що є критично важливим для компанії з великою чисельністю персоналу.

Разом з тим аналіз виявив, що вплив HR-маркетингу на окремі аспекти управління персоналом залишається недостатньо реалізованим. Зокрема, менш розвиненими є напрями, пов'язані з адаптацією нових працівників, формалізацією HR-аналітики та використанням data-driven підходів у прийнятті кадрових рішень. Обмежене застосування цифрових аналітичних інструментів ускладнює оцінювання ефективності HR-маркетингових заходів і знижує можливості їх подальшої оптимізації. Крім того, недостатня сегментація HR-комунікацій для різних категорій персоналу обмежує точність впливу на цільові аудиторії.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що HR-маркетингові рішення ТОВ «Епіцентр К» забезпечують комплексний позитивний вплив на систему управління персоналом, зокрема через підтримання кадрової стабільності, розвиток працівників і підвищення ефективності рекрутингу. Водночас подальше зростання ефективності HR-маркетингу потребує посилення аналітичної складової, розвитку адаптаційних практик і більш глибокої персоналізації ціннісної пропозиції роботодавця. Саме ці напрями формують основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-маркетингової діяльності компанії у третьому розділі роботи.

7. У ТОВ «Епіцентр К» вже сформовано ключові елементи ціннісної пропозиції роботодавця, однак вони функціонують розрізнено і не забезпечують

необхідного рівня ефективності. Основною проблемою є відсутність чіткої структури EVP та її адаптації до різних категорій персоналу, що призводить до втрати частини потенційних кандидатів і знижує результативність HR-комунікацій. Запропоноване рішення базується не на створенні нових переваг, а на впорядкуванні вже існуючих практик. Виділення п'яти ключових компонентів EVP дозволяє систематизувати пропозицію роботодавця, а її сегментація – зробити її релевантною для конкретних груп працівників. Це особливо важливо для компанії з великою чисельністю персоналу, де універсальні підходи не дають необхідного результату. Практична частина пропозицій орієнтована на зміну конкретних процесів. Стандартизація вакансій забезпечує однаковий рівень якості комунікації, сегментація повідомлень підвищує точність залучення кандидатів, а регламент швидкого зворотного зв'язку зменшує втрати на етапі відбору. Додатково, інтеграція EVP у процес адаптації дозволяє знизити рівень звільнень у перші місяці роботи, що безпосередньо впливає на витрати підприємства. У результаті запропоновані зміни переводять HR-маркетинг із формального використання інструментів у керований процес, де кожен етап взаємодії з кандидатом і працівником має чітку логіку та вимірюваний результат. Це створює основу для підвищення ефективності рекрутингу, стабілізації кадрового складу та зниження операційних витрат, пов'язаних із управлінням персоналом.

8. Проведений аналіз дозволив встановити, що ключові втрати кандидатів у ТОВ «Епіцентр К» виникають на етапах переходу від ознайомлення з вакансією до подання відгуку, а також під час відбору. Це пов'язано з недостатньою деталізацією вакансій, слабкою сегментацією рекрутингових повідомлень і тривалими строками зворотного зв'язку. Запропоноване впровадження воронки кандидата дає змогу структурувати процес рекрутингу, визначити критичні точки втрат і контролювати результативність кожного етапу. Очікується, що стандартизація вакансій і таргетовані повідомлення підвищать конверсію «перегляд → відгук» з 8–10% до 12–15%, а автоматизація комунікації та скорочення строків зворотного зв'язку дозволять зменшити втрати кандидатів на 10–15% і підвищити частку переходу до етапу співбесіди до 55–60%. Оптимізація каналів рекрутингу також має практичне

значення: уточнення вимог на Work.ua може збільшити частку релевантних кандидатів на 15–20%, використання Instagram і TikTok у форматі відеовакансій – підвищити охоплення на 20–30%, а спрощення подання заявки через корпоративний сайт – збільшити конверсію на 10–15%. Отже, удосконалення воронки кандидата, оптимізація каналів рекрутингу та впровадження HR-аналітики забезпечують перехід до керованого процесу залучення персоналу, у якому кожен етап має вимірюваний результат і може бути оперативно скоригований.

9. Проведене оцінювання показало, що запропоновані HR-маркетингові рішення мають не лише організаційний, а й економічний ефект для ТОВ «Епіцентр К». Формування воронки кандидата, сегментація рекрутингових повідомлень, оптимізація каналів залучення персоналу та впровадження системи КРІ дозволяють підвищити керованість рекрутингу, скоротити час закриття вакансій і зменшити витрати, пов'язані з повторним підбором персоналу. Очікується скорочення середнього часу закриття вакансії з 30 до 22 днів, тобто на 27%, зниження витрат на підбір одного працівника на 20%, зростання конверсії «перегляд → відгук» з 9% до 13%, а також підвищення частки прийнятих пропозицій роботи з 62% до 78%. Економічний ефект від запропонованих заходів сформовано за двома найбільш вимірюваними напрямками: економія від скорочення часу найму становить 200 тис. грн, а економія від зниження плинності персоналу – 600 тис. грн. Отже, загальний економічний ефект становить 800 тис. грн. За умови витрат на впровадження заходів у розмірі 250 тис. грн показник рентабельності інвестицій (ROI) становить 220%, що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень. Це свідчить, що HR-маркетинг може розглядатися не лише як комунікаційний інструмент, а як практичний механізм підвищення ефективності рекрутингу, стабілізації кадрового складу та зниження витрат підприємства.

Таким чином, удосконалення HR-маркетингу слід розглядати як ефективний інструмент підвищення результативності діяльності підприємства, що дозволяє одночасно оптимізувати процеси залучення персоналу, знизити витрати та забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуш Л. Г. HR-інжиніринг та резильєнтність суб'єктів господарювання в умовах сучасних соціально-економічних викликів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 4(97). С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-2>
2. Вакансії ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/info/vakansyy/>
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>
4. Григор'єв О. І. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 502–510. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.
5. Гурман О. М. Цифровізація економіки та її вплив на функції HR-маркетингу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-4>
6. Данилюк Н. М. Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». *Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25(53). С. 18–24. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8701/1/5.pdf> (дата звернення: 20.04.2026)
7. Епіцентр. Facebook. URL: https://www.facebook.com/epicentrkua?checkpoint_src=any (дата звернення: 20.04.2026)
8. Епіцентр. Instagram URL: https://www.instagram.com/epicentr_ua/ (дата звернення: 20.04.2026)
9. Епіцентр. TikTok. URL: <https://www.tiktok.com/@epicentrk> (дата звернення: 20.04.2026)
10. Епіцентр. Viber. URL: <https://invite.viber.com/?g2=AQBQ%2FgIlaFQqO0lgRS8NfMK%2BvhbcikFfRDVIix6>

ws0TPNyLwFG39ZGe5odZWx8%2Ft&lang=uk (дата звернення: 20.04.2026)

11. Епіцентр. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCU9fGjxtBLZglgZ6W2Dxe9Q/featured> (дата звернення: 20.04.2026)

12. Захарчин Г. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-71>

13. Іваницька Л. С., Кваско А. В. Особливості формування EVP (Employee Value Proposition) на українських підприємствах. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2025. Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329348> (дата звернення: 15.04.2026).

14. Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. С. 128–133. DOI: [10.32839/2304-5809/2024-5-129-24](https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24)

15. Котенок А., Овчаренко Д. Аналіз рентабельності активів та власного капіталу компанії Ernst and Young Baltic SIA. *Молодий вчений*. 2023. С. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-15>

16. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, №1. С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>

17. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. №27. С. 49–60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07)

18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заволович Я. Штучний інтелект у рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 92, №1. С. 106–113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.106

19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>

20. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR-маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 9. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fl4ceff4-12e4-448a-b216-bf56db7a1ecd/content> (дата звернення: 20.04.2026)

21. Кудінова М.М., Жмурко Д.С. Удосконалення кадрового планування на прикладі торгової організації ТОВ «Епіцентр К». *Вісник Херсонського державного університету.* Серія: Економічні науки. 2018. Т. 1, № 29. С. 145–149. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/185> (дата звернення: 20.04.2026)

22. Ларіна Я. С., Рубель К. О. Синергія HR і маркетингу в управлінні людським капіталом. *Вісник КНЕУ.* 2025. С. 110-123. DOI: 10.33111/vz_kneu.39.25.02.09.061.067.

23. Левицька І. В., Климчук А. О. Відносини між HR-маркетингом і HR-брендингом в управлінні організацією. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки.* 2020. № 4 (48). С. 114–120. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/1783> (дата звернення: 20.04.2026)

24. Лищенко М. О., Прокопенко К. О. Інноваційні механізми, інструменти та функції управління персоналом в умовах діджиталізації процесів. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2025. Вип. 3(103). С. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.8>

25. Лопушняк Г.С., Милянник Р. В. Предиктивна HR-аналітика в системі проактивної кадрової політики. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2026. №26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18493473>

26. Лопушняк Г.С., Рудакова С.Г. Автоматизація HR-діяльності в період пандемії коронавірусу Covid - 19: особливості та тренди. *Управління проєктами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності* : Зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. м. Дніпро. 17-18 березня 2021 р. С. 162-165.

URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik__materialiv__konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf (дата звернення: 20.04.2026)

27. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети* : монографія. Львів, 2021. С. 106-125.

28. Манько С. Особливості маркетингового управління персоналом підприємств агропромислового комплексу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-19>

29. Паламарчук С. В., Гуйва О. О., Міщенко В. А. HR-маркетинг та штучний інтелект: трансформація управління персоналом в умовах воєнного стану. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2025. DOI: [10.37734/2409-6873-2025-3-24](https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-24).

30. Персоналізація EVP: як створювати різні пропозиції цінності для різних поколінь. *grc.ua*. 2025. URL: <https://grc.ua/blog/personalizaciia-evp-iak-stvoryuvaty-rizni-propozycii-cinnosti-dlia-riznyh-pokolinj> (дата звернення: 15.04.2026).

31. Прінц І. В. Інструменти та технології HR-менеджменту в контексті диджиталізації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. С. 199–203. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-33>

32. Пучкова С. І. HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства. *Економіка та управління*. 2023. С. 60–62. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c63f770-0bc2-428e-a340-884fd3bebe43/content> (дата звернення: 20.04.2026)

33. Савченко С., Сукач О., Алімов Д., Аблязова Н. Маркетинговий підхід у розробці системи управління талантами. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 163–178. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-163-178>.

34. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62. С. 156–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>

35. Терещенко І., Омельчук А., Кравченко В., Сивинський І., Хоралець А. Інструменти маркетингових комунікацій в HR-маркетингу та формуванні іміджу

підприємства. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. С. 134–138. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.134.

36. Ткалич М. Г., Якупова О. Ю. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота–життя» для персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2019. № 1. С. 136–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2019_1_22 (дата звернення: 15.04.2026).

37. ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 20.04.2026)

38. ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення: 20.04.2026)

39. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, № 4. С. 34–47. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220104.06.

40. Ус М. Еволюція HR-маркетингу та його сучасні інструменти. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. С. 388–392. URL: <https://surl.li/euihyu> (дата звернення: 20.04.2026)

41. Щербініна С. А., Власенко М. В. Застосування цифрових технологій в управлінні персоналом сучасного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.57>

42. Юрченко Г., Петрів І. Динаміка ціннісної пропозиції (EV) українських ІТ-компаній для працівників в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97>.

43. Bejtkovsky J. Marketing and Management of Innovations. 2020. P. 294–302. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-25>.

44. Hurma.work. . HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен? 2023. URL: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/> (дата звернення: 20.04.2026)

45. Ilich L. Employee value proposition as the core of HR branding: a strategy of trust, authenticity and talent development. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025. Vol. 4. P. 229–239. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025->

4-19

46. Ivannikova M., Karpenko N., Ivannikov R. The role of HR marketing in building a company's brand. Marketing of innovations. *Innovations in marketing : materials of the International Scientific Internet Conference* (December, 2024). Bielsko-Biala : WSEH, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/387327963_The_role_of_hr_marketing_in_building_a_company's_brand_Marketing_of_innovations_Innovations_in_marketing_2024_Materials_of_the_International_Scientific_Internet_Conference_December_2024_Bielsko-Biala_/citation/download (дата звернення: 20.04.2026)

47. Kravchuk O., Varis I., Liach I. Digital transformation of employee experience management: tools, practices, and trends. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2024. Vol. 11, №4. P. 84–100. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>

48. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(1). P. 322–341. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)

49. Mohammadi N., Mohammadian B. Employee value proposition mining: a novel approach to employer brand development based on social media data using aspect-based sentiment analysis. *Results in Engineering*. 2025. Vol. 28. Article 107973. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.107973>

50. Shepherd W. J. The employment value proposition. In: Morris M. A. (ed.). *Becoming a Talent Magnet*. Oxford: Oxford University Press, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190938512.003.0002>.

51. Silveira P. P., Lawande N. Redefining employer branding metrics: integrating Gen Z expectations and AI-powered sentiment analysis in the digital hiring landscape. *Strategic HR Review*. 2026. Vol. 25, № 2. P. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2025-0066>.

52. Strenitzerová M. HR Marketing in Terms of HR Managers and Employees – Application E-Marketing Tools. *International Scientific Conference Marketing Identity*

2016: Brands We Love. 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/327622789> (дата звернення: 20.04.2026).

53. Supriadi Y. N., Rialmi Z., Iswanto D., Saleh A., Ramadhan M. S. The role of human resources in building a marketing team responsive to global market changes: a systematic literature review. *Research Horizon*. 2025. Vol. 5, № 2. P. 385–394. DOI: <https://doi.org/10.54518/rh.5.2.2025.543>.

54. Telnov A. The concept of marketing management as a business philosophy on the basis of HR-marketing. Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems. *ISMA University of Applied Sciences, Latvia*, 2023. P. 149–160. URL: <https://suem.edu.ua/storage/doc/mizhnarodna-spivpracya/georgia-2023.pdf#page=149> (дата звернення: 20.04.2026).

55. Theurer C. P., Tumasjan A., Welpel I. M., Lievens F. Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2018. Vol. 20, № 1. P. 155–179. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>.

56. Thang N. N., Trang P. T. M., Ha N. T., Trung N. V. Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*. 2024. Vol. 9. Article 1256733. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>.

57. Tursunbayeva A., Fernandez V., Gallardo-Gallardo E., Moschera L. Artificial intelligence and digital data in recruitment: exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>.

58. Vieira J., Costa C. G., Santos V. Talent management and Generation Z: a systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, № 3. Article 49. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>.

59. You F., Kee D. M. H., Tan G. P. L. Human resource analytics adoption among employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Chinese Human Resources Management*. 2025. Vol. 16, № 4. P. 34–52. DOI: <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800502.20251604>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Приклади сегментованих рекрутингових повідомлень для різних категорій персоналу ТОВ «Епіцентр К»

1. Лінійний персонал (продавці, касири)

Варіант 1 (вакансія):

Продавець-консультант

Заробітна плата: від 18 000 грн + бонуси

Офіційне працевлаштування з першого дня

Стабільний графік роботи

Можливість додаткового заробітку

Ми пропонуємо:

- своєчасну виплату заробітної плати
- оплачуване навчання
- роботу поруч із домом

Варіант 2 (коротке рекламне повідомлення):

Стабільна робота поруч із домом

Офіційне працевлаштування та регулярна оплата

Приєднуйся до команди ТОВ «Епіцентр К»

2. Логістичний персонал (склад, водії)

Варіант 1:

Працівник складу

Заробітна плата: від 20 000 грн

Стабільна зайнятість у великій компанії

Чітко організований робочий процес

Ми гарантуємо:

- офіційне працевлаштування
- соціальні гарантії
- своєчасну оплату праці

Варіант 2:

Робота зі стабільним доходом

Чіткі умови та зрозумілі завдання

Надійний роботодавець – ТОВ «Епіцентр К»

3. Управлінський персонал

Варіант 1:

Керівник відділу

Можливість управління командою

Реалізація управлінських рішень

Перспективи кар'єрного зростання

Ми пропонуємо:

- внутрішні кар'єрні переходи
- участь у розвитку бізнес-процесів
- стабільну роботу в масштабній компанії

Варіант 2:

Розвивайте управлінську кар'єру разом із ТОВ «Епіцентр К»
Реальні можливості професійного зростання
Вплив на розвиток команди та результат компанії

4. Фахівці (маркетинг, e-commerce, IT)

Варіант 1:

Фахівець з digital-маркетингу

Робота з сучасними інструментами

Участь у розвитку e-commerce напрямку

Можливість професійного зростання

Ми пропонуємо:

- роботу з реальними проєктами
- розвиток компетенцій
- стабільність та масштабні задачі

Варіант 2:

Приєднуйся до команди, яка розвиває e-commerce

Реалізуй свій потенціал у великій компанії

Отримай можливості для професійного розвитку

5. Молодь / без досвіду

Варіант 1:

Почни кар'єру разом із ТОВ «Епіцентр К»

Можливість навчання без досвіду роботи

Підтримка наставника

Стабільний дохід із першого місяця

Варіант 2:

Твій перший досвід роботи

Навчання, підтримка, розвиток

Приєднуйся до команди вже сьогодні

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

HR-маркетинг

Автор

Тімченко

Науковий керівник / Експерт

Петрова

ІД документу

333881986

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/15/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

1.36%

1.36%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.16%

0.16%

КП 2

22641

Кількість слів

1.3%

1.3%

КЦ

180502

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв

0

Інтервали

0

Мікропробіли

72

Білі знаки

0

Парафрази (SmartMarks)

a

17

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ
(ФРАГМЕНТІВ)