Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Наталія ДРУЧИНСЬКА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Дручинської Наталії Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу на підприємствах»
2. Керівник роботи: Костін Юрій Дмитрович, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи:
5. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) дослідити сутність, еволюцію та роль маркетингу персоналу в системі управління підприємством;
2) визначити цілі, функції та інструменти маркетингу персоналу в сучасних умовах розвитку бізнесу;
3) узагальнити методичні підходи до формування та оцінювання ефективності системи маркетингу персоналу;
4) провести аналіз системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ» та оцінити її ефективність;
5) виявити проблеми та недоліки у функціонуванні кадрових процесів підприємства;
6) розробити заходи щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу та сформувати авторську модель з урахуванням цифрових інструментів.

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Наталія ДРУЧИНСЬКА
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Юрій КОСТІН
(підпис) (ім’я, прізвище)

Анотація

Дручинська Наталія Миколаївна. Сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу на підприємствах : спеціальність 075 «Маркетинг» : освітня програма «Маркетинг» / Н. М. Дручинська; кер. Ю. Д. Костін. - Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. - 95 с.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад формування системи маркетингу персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ».

Предметом дослідження виступають процеси формування, функціонування та удосконалення системи маркетингу персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу на підприємстві з метою підвищення ефективності її функціонування та забезпечення конкурентоспроможності.

У роботі вирішено такі основні завдання: досліджено сутність, еволюцію та роль маркетингу персоналу в системі управління підприємством; визначено цілі, функції та інструменти маркетингу персоналу; узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом; проведено аналіз системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»; виявлено проблеми та недоліки у функціонуванні кадрових процесів; розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу; запропоновано авторську модель формування системи маркетингу персоналу з урахуванням цифрових інструментів.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, системно-структурний підхід, економіко-статистичні методи, анкетування, графічний метод, узагальнення та моделювання.

У результаті дослідження встановлено, що система маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ» перебуває на стадії формування та характеризується гнучкістю, але недостатнім рівнем структурованості. Основними проблемами є відсутність системного підходу до залучення, адаптації, мотивації та розвитку персоналу.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів та авторської моделі для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення HR-бренду підприємства та формування стійкого кадрового потенціалу.

Ключові слова: маркетинг персоналу, управління персоналом, digital-рекрутинг, мотивація персоналу, розвиток персоналу, HR-бренд, конкурентоспроможність.

Abstract

Druchynska Nataliia Mykolaivna. *Modern Approaches to the Formation of a Personnel Marketing System at Enterprises*: specialty 075 “Marketing”: educational program “Marketing” / N. M. Druchynska; supervisor Yu. D. Kostin. – Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2025. – 95 p.

The qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical foundations of forming a personnel marketing system at an enterprise.

The object of the research is the personnel marketing system of the sole proprietorship “HIL”.

The subject of the research is the processes of formation, functioning, and improvement of the personnel marketing system in the context of digital business transformation.

The purpose of the work is to develop scientifically grounded recommendations for improving the personnel marketing system at the enterprise in order to enhance its efficiency and ensure competitiveness.

The following main tasks were solved in the study: the essence, evolution, and role of personnel marketing in the enterprise management system were investigated; the goals, functions, and tools of personnel marketing were defined; methodological approaches to evaluating the effectiveness of personnel management were generalized; an analysis of the personnel marketing system of the sole proprietorship “HIL” was conducted; problems and shortcomings in the functioning of HR processes were identified; a set of measures to improve the personnel marketing system was developed; an author’s model for forming a personnel marketing system with consideration of digital tools was proposed.

Research methods: analysis and synthesis, comparison, system-structural approach, economic and statistical methods, survey (questionnaire), graphical method, generalization, and modeling.

The results of the study indicate that the personnel marketing system of the sole proprietorship “HIL” is at the stage of formation and is characterized by flexibility, but an insufficient level of structuring. The main problems include the lack of a systematic approach to recruitment, adaptation, motivation, and development of personnel.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed measures and the author’s model to improve the efficiency of personnel management, strengthen the company’s HR brand, and form a sustainable human resource potential.

Keywords: personnel marketing, personnel management, digital recruiting, employee motivation, personnel development, HR brand, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 9

1.1 Сутність та еволюція маркетингу персоналу в системі управління підприємством 9

1.2 Цілі, функції та інструменти маркетингу персоналу в сучасних умовах розвитку бізнесу 19

1.3 Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності системи маркетингу персоналу 29

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1 37

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ФОП «ГІЛЬ» 38

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП «ГІЛЬ» 38

2.2 Оцінка системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ» 55

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2 68

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ 70

3.1 Сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу на підприємстві 70

3.2. Розробка заходів щодо формування системи маркетингу персоналу на ФОП «ГІЛЬ» 78

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 86

ВИСНОВКИ 88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90

ДОДАТКИ 97

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються активною цифровою трансформацією, глобалізаційними процесами та зростанням конкуренції, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Персонал виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, а рівень його професійних компетенцій, мотивації та залученості безпосередньо впливає на результати діяльності організації.

У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом поступово трансформуються у більш комплексні та інтегровані системи, серед яких важливе місце займає маркетинг персоналу. Зазначений підхід передбачає орієнтацію на працівника як на внутрішнього клієнта, формування привабливого іміджу роботодавця, використання сучасних інструментів залучення, розвитку та утримання персоналу, а також забезпечення відповідності між потребами підприємства та очікуваннями працівників.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю впровадження сучасних підходів до формування системи маркетингу персоналу на підприємствах, зокрема у сфері digital-послуг, де людський капітал відіграє визначальну роль. Зростання ролі цифрових технологій, зміна структури ринку праці та підвищення вимог до кваліфікації працівників обумовлюють потребу у розробці ефективних інструментів управління персоналом, адаптованих до сучасних умов функціонування бізнесу.

Теоретичні та методичні аспекти управління персоналом і маркетингу персоналу знайшли відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема М. Армстронга, Г. Десслера, Ф. Лівенса, С. Барроу, Д. Ульріха, А. Колота, О. Грішнової, Л. Балабанової та інших. Разом із тим питання формування системи маркетингу персоналу в умовах цифровізації та з урахуванням специфіки діяльності підприємств малого бізнесу потребують подальшого дослідження.

Окремі аспекти досліджуваної проблематики висвітлено у працях В. І. Чобіток та О. О. Морозової, присвячених формуванню системи управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі. Питання інноваційних методів мотивації професійного розвитку персоналу розглядають Т. Обидєннова та А. Лещенко, а роль кадрових процесів у цифровізації підприємств досліджують Т. Обидєннова та В. Васильєв. Зазначені дослідження формують теоретичне підґрунтя для обґрунтування сучасних підходів до залучення, розвитку та утримання працівників.

Об’єктом дослідження є система маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування системи маркетингу персоналу на підприємстві.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ» з урахуванням сучасних умов цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити сутність і роль маркетингу персоналу в системі управління підприємством; узагальнити сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу; проаналізувати діяльність підприємства та оцінити систему маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»; виявити основні проблеми та недоліки у функціонуванні кадрових процесів; розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу; сформувати авторську модель маркетингу персоналу, адаптовану до специфіки підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів та моделі формування системи маркетингу персоналу для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення HR-бренду та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та еволюція маркетингу персоналу в системі управління підприємством

Провідну роль у діяльності будь-якої організації відіграє її персонал, оскільки саме працівники забезпечують здійснення господарських процесів і досягнення поставлених результатів. Реалізація стратегічних цілей та ефективне виконання завдань можливі лише за умов результативного управління трудовим колективом, що ґрунтується на системному підході та використанні сучасних науково-технічних досягнень.

У науковій літературі представлено значну кількість трактувань поняття маркетингу. У контексті управління людськими ресурсами маркетинг персоналу розглядається як управлінська діяльність, спрямована на довгострокове забезпечення підприємства необхідними кадровими ресурсами. Даний напрям є відносно новим у системі менеджменту та набуває особливої актуальності у сфері роботи з персоналом [8].

Маркетинг персоналу відображає розширення функцій класичного виробничого маркетингу на сферу управління людськими ресурсами та включає низку ключових складових, а саме:

маркетинг як основоположний принцип управління, орієнтованого на вимоги ринку;

маркетинг як методичну основу ухвалення управлінських рішень, що базується на результатах досліджень ринку праці та формуванні інформаційної бази стратегічного й оперативного характеру;

маркетинг як інструмент формування конкурентних переваг

підприємства.

Для наочного відображення ролі маркетингу персоналу в системі управління підприємством та його взаємозв'язку з внутрішнім і зовнішнім середовищем доцільно подати узагальнену схему рис.1.1.



Рис. 1.1. Місце маркетингу персоналу в системі управління підприємством

Як показано на рисунку 1.1, маркетинг персоналу виступає сполучною ланкою між ринком праці та внутрішнім середовищем підприємства, забезпечуючи узгодження потреб організації з очікуваннями працівників і кандидатів. Це підкреслює його стратегічну роль у формуванні кадрового потенціалу та конкурентних переваг підприємства.

Важливе значення в системі маркетингу персоналу має цілеспрямована комунікаційна політика, яка виконує стратегічну функцію формування позитивного іміджу підприємства як привабливого та конкурентоспроможного роботодавця на ринку праці.

У межах маркетингового підходу до управління персоналом робоче місце розглядається як специфічний продукт, що пропонується на ринку праці.

Зміст поняття маркетингу персоналу можна конкретизувати через такі аспекти: як складову стратегічного й оперативного планування кадрових ресурсів; як джерело інформаційного забезпечення процесів роботи з персоналом шляхом дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці; як інструмент підвищення привабливості роботодавця завдяки ефективним комунікаціям із цільовими групами.

В. І. Чобіток та О. О. Морозова пов'язують розвиток підприємств у цифровому середовищі з ефективним використанням знань, навичок, досвіду й інтелектуального потенціалу працівників [68]. У контексті маркетингу персоналу такий підхід дає підстави розглядати привабливість роботодавця через можливості професійного розвитку, реалізації здібностей і залучення працівників до досягнення цілей підприємства.

У сучасних умовах управління персоналом дедалі частіше ґрунтується на підприємницько-ринковому підході, відповідно до якого праця, умови її здійснення та самі працівники розглядаються як об'єкти маркетингової діяльності. Західноєвропейські компанії почали активно впроваджувати маркетингові інструменти в систему управління персоналом ще з 1970-х років. У зарубіжній практиці сформувалися дві базові концепції маркетингу персоналу.

Перша концепція інтерпретує маркетинг персоналу у широкому значенні, як філософію та стратегію управління людськими ресурсами. У межах такого підходу персонал, включаючи потенційних працівників, розглядається як клієнти організації, внутрішні та зовнішні. Основною метою є оптимізація використання трудового потенціалу шляхом створення сприятливих умов праці, що забезпечують зростання продуктивності, розвиток партнерських відносин та підвищення лояльності персоналу. Таким чином, підприємство фактично формує власну привабливість для працівників, демонструючи переваги ринкового підходу порівняно з традиційними адміністративними методами управління кадрами [9].

Другий підхід розглядає маркетинг персоналу у вузькому значенні - як

окрему функцію служби управління персоналом, спрямовану на виявлення та задоволення кадрових потреб підприємства. Відмінність між цими підходами полягає в рівні інтеграції маркетингу персоналу в кадрову політику організації. Широкий підхід передбачає його взаємозв'язок із плануванням потреб у персоналі, оцінюванням, управлінням кар'єрою та мотивацією, тоді як вузький підхід виділяє маркетинг персоналу як самостійний напрям діяльності, не пов'язаний безпосередньо з іншими функціями кадрової служби.

Для узагальнення наукових підходів до розуміння маркетингу персоналу доцільно порівняти його трактування у широкому та вузькому значеннях (рис.1.2).



Рис. 1.2. Широкий і вузький підходи до трактування маркетингу персоналу

Як показано на рис. 1.2, відмінність між широким і вузьким підходами

полягає насамперед у рівні інтеграції маркетингу персоналу в систему управління людськими ресурсами та стратегічну політику підприємства.

Визначальним елементом маркетингової концепції управління персоналом є формування чітких вимог до працівників, урахування їхніх соціальних і професійних потреб та забезпечення цих потреб більш ефективними способами порівняно з конкурентами.

До базових принципів маркетингу персоналу належать:

чіткість цільових орієнтирів, що передбачає узгодження стратегічних завдань у сфері персоналу із загальною стратегією розвитку підприємства;

послідовність і рішучість у реалізації управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей;

гнучкість та адаптивність, які забезпечують урахування змін зовнішнього і внутрішнього середовища та коригування застосовуваних підходів залежно від отриманих результатів.

Ключовою стратегічною метою маркетингу персоналу є формування та підтримка кадрового потенціалу підприємства відповідної кількості та якості, необхідного для стабільного функціонування й розвитку організації.

Підходи до реалізації маркетингу персоналу суттєво відрізняються залежно від національних особливостей управління та соціально-економічних умов різних країн. Так, у Японії домінує модель довічного найму, яка зумовлює специфіку добору, підготовки та розвитку персоналу. Відбір працівників здійснюється переважно на початкові посади з подальшим формуванням універсальних фахівців, при цьому значна увага приділяється організаційній культурі, спадковості професійного розвитку та колективним цінностям.

У країнах Західної Європи переважає орієнтація на внутрішні джерела кадрового забезпечення, що дозволяє мінімізувати витрати на адаптацію й навчання персоналу. Незважаючи на формальну відкритість конкурсів для всіх кандидатів, на практиці перевага часто надається працівникам підприємства.

Для США характерним є комбінований підхід до добору персоналу, за

якого внутрішні та зовнішні кандидати мають рівні можливості зайняття вакантних посад. Водночас значна увага приділяється дотриманню трудових і соціальних прав представників національних та расових меншин, що відображає демократичні засади функціонування суспільства.

Подібно до виробничого маркетингу, система маркетингу персоналу охоплює низку основних напрямів діяльності, серед яких: відбір і аналіз джерел інформації про стан і тенденції розвитку ринку праці; дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на кадрову політику підприємства; розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення цілей маркетингу персоналу; формування та впровадження плану маркетингу персоналу.

Процес визначення вимог до персоналу ґрунтується на штатному розписі, аналізі фактичної та прогнозованої потреби в кадрах, а також характеристиках посад і робочих місць. Як і в класичному маркетингу, у сфері управління персоналом застосовуються такі функції, як сегментація ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціонування та репозиціонування підприємства як роботодавця, а також формування образу працівника. Реалізація зазначених функцій базується на результатах дослідження ринку праці, аналізі його кон’юнктури, оцінюванні конкурентоспроможності трудових ресурсів і вивченні іміджу організації [12, с. 123].

Узагальнюючи, маркетинг персоналу виконує такі основні функції: управління процесами маркетингу персоналу; формування та підтримка інформаційної бази; сегментація ринку праці та вибір пріоритетних цільових груп; позиціонування підприємства на ринку праці.

Запровадження маркетингу персоналу спрямоване на довгострокове забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення сприятливих умов праці, підвищення її результативності та формування партнерських відносин між працівниками й організацією.

Реалізація маркетингу персоналу передбачає свідоме й системне формування позитивного іміджу підприємства серед наявних і потенційних

працівників. При цьому участь у маркетингових процесах не обмежується діяльністю кадрової служби, а має охоплювати всі рівні управління та співробітників, які представляють підприємство у зовнішньому середовищі.

Основним завданням маркетингу персоналу є формування стійкої зацікавленості потенційних кандидатів у працевлаштуванні в організації, а також стимулювання чинних працівників до тривалого співробітництва та активної участі в її розвитку. Для досягнення цього підприємство повинно позиціонувати себе як привабливе місце роботи як для наявного персоналу, так і для майбутніх співробітників.

Крім того, залежно від спрямованості впливу, маркетинг персоналу поділяється на зовнішній та внутрішній, зовнішній маркетинг персоналу реалізується безпосередньо на ринку праці та орієнтований на формування позитивного іміджу організації як роботодавця, а також на залучення кваліфікованих працівників із зовнішнього середовища [11].

Таблиця 1.1

Рівні маркетингу персоналу

Рівні маркетингу персоналу	**Характеристика рівнів маркетингу персоналу**	**Завдання та проблеми, що вирішуються**
Стратегічний	Характеризується системним і безперервним аналізом потреб ринку праці з метою формування пропозицій для визначених груп трудових ресурсів. Такі пропозиції мають специфічні характеристики, що відрізняють їх від альтернативних варіантів і забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги.	Визначення потреби в персоналі, дослідження ринку праці, сегментація робочої сили, формування цільових груп та визначення пріоритетних позицій і категорій персоналу, необхідних для підприємства.
Оперативний	Орієнтований на короткострокову перспективу (як правило, річний період) та передбачає деталізоване планування заходів, розподіл ресурсів, оперативне коригування дій і реалізацію конкретних програм.	Реалізація запланованих заходів для цільових груп персоналу, контроль ефективності застосування інструментів кадрової політики та отримання зворотного зв'язку в межах аудиту персоналу.

Сформовано на основі джерела [13]

Внутрішній маркетинг персоналу спрямований на працівників підприємства та орієнтований на формування і підтримку ключових чинників привабливості організації як місця роботи. До таких чинників належать:

рівень відповідальності працівника та різноманітність виконуваних завдань;

наявність реальних можливостей професійного й кар'єрного зростання;

система навчання, розвитку та підвищення кваліфікації персоналу;

ефективна система мотивації та стимулювання трудової діяльності.

Для систематизації підходів до маркетингу персоналу доцільно здійснити його класифікацію за ступенем комплексності застосування та сферою реалізації, що дозволяє більш чітко визначити напрями впливу на кадровий потенціал підприємства (рис.1.3).



Рис. 1.3 Види маркетингу персоналу підприємства

Як показано на рисунку 1.2, маркетинг персоналу може реалізовуватися як у комплексній формі через застосування персонал-маркетинг-міксу, так і у вигляді цільового маркетингу, орієнтованого на окремі сегменти ринку праці. Водночас за сферою реалізації розрізняють зовнішній і внутрішній маркетинг персоналу, що забезпечує вплив як на потенційних кандидатів, так і на діючих працівників підприємства.

Маркетинг персоналу залежно від характеру впливу та рівня диференціації поділяється на маркетинг персоналу-mix та цільовий маркетинг персоналу, орієнтований на окремі групи працівників. Цільовий маркетинг

зосереджується на чітко визначених сегментах персоналу, при цьому соціально-демографічні, професійні та мотиваційні характеристики цільових груп слугують базою для сегментування ринку праці.

Маркетинг персоналу слід розглядати як цілісну систему інструментів впливу на учасників цільового ринку праці, спрямовану на формування позитивної зворотної реакції з боку потенційних і наявних працівників. Такий вплив реалізується через комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких ключову роль відіграють:

Товар (product) - сукупність пропозицій роботодавця, що відповідають потребам і очікуванням цільової аудиторії (умови праці, зміст роботи, можливості розвитку);

Ціна (price) - витрати та винагороди, пов'язані з трудовою діяльністю, які визначають привабливість і доступність пропозиції;

Місце (place) - середовище та канали взаємодії між роботодавцем і працівниками, включаючи організаційні та цифрові платформи;

Стимулювання (promotion) - сукупність комунікаційних заходів, спрямованих на інформування, зацікавлення та залучення персоналу.

Зазначена сукупність елементів відома в теорії маркетингу як маркетинг-мікс (4P) [24, с. 87] і є методологічною основою для формування маркетингу персоналу-mix.

Комплекс 4P слугує базою для побудови моделі маркетингу персоналу-mix, яка може мати різні варіанти залежно від специфіки підприємства, галузі та цільових сегментів ринку праці. У наукових дослідженнях виокремлюють моделі маркетингу персоналу-mix, що включають сім взаємопов'язаних функціональних блоків, які відображають системний характер управління персоналом (рис. 1.4).

Використання узгодженої моделі управління маркетингом персоналу в сучасних умовах є необхідною передумовою досягнення високих результатів діяльності підприємства. Така модель забезпечує можливість своєчасного коригування управлінських рішень у сферах планування, організації,

мотивації, оцінювання та контролю персоналу, а також сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринку праці.

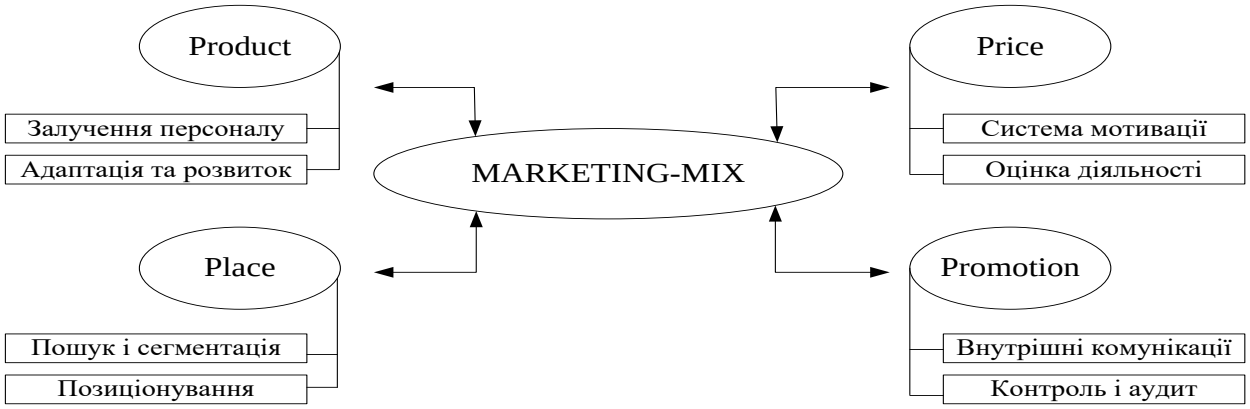


Рис. 1.4. Варіант моделі маркетингу персоналу-mix

Формуючи стратегію та план реалізації маркетингу персоналу, підприємство може обирати між масовим і цільовим підходами. Масовий маркетинг орієнтований на широкий ринок праці та передбачає використання єдиних маркетингових інструментів для всіх потенційних працівників без урахування їхніх індивідуальних особливостей.

На відміну від нього, цільовий маркетинг персоналу зосереджується на окремих групах працівників, таких як молоді спеціалісти, іноземні фахівці, жінки, працівники з унікальними компетенціями тощо. Порівняно з масовим підходом, цільовий маркетинг має низку переваг, оскільки дозволяє адаптувати маркетинг-мікс до потреб конкретного сегмента, підвищити ефективність комунікацій, зміцнити позиції підприємства на ринку праці та знизити рівень конкуренції [28, с. 88].

Зокрема, орієнтація на залучення молодих фахівців є поширеною практикою, оскільки дана категорія персоналу характеризується високим потенціалом до навчання, адаптивністю та готовністю до професійного розвитку, що створює передумови для формування стабільного кадрового резерву підприємства.

1.2 Цілі, функції та інструменти маркетингу персоналу в сучасних умовах розвитку бізнесу

Реалізація цілеспрямованих заходів із просування будь-якого продукту передбачає глибоке розуміння зовнішнього середовища, особливостей ринку, очікувань споживачів та бажаного іміджу продавця. Аналогічний підхід є характерним і для маркетингу персоналу, де об'єктом впливу виступають потенційні та наявні працівники, а результатом - формування позитивного сприйняття організації як роботодавця.

Для ефективної реалізації маркетингу персоналу важливе значення має інформаційна функція, яка забезпечує формування систематизованої інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Зміст цієї функції доцільно деталізувати через сукупність взаємопов'язаних складових, що відображають основні напрями аналітичної діяльності у сфері маркетингу персоналу.



Рис. 1.5. Складові формування інформаційної бази для маркетингу персоналу

Як показано на рис. 1.5, формування інформаційної бази маркетингу персоналу охоплює дослідження вимог до посад і робочих місць, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації,

вивчення стану й тенденцій розвитку ринку праці, а також оцінювання іміджу організації як роботодавця. Комплексне використання зазначених складових забезпечує обґрунтованість процесів сегментування ринку праці, підвищує ефективність комунікацій із цільовими групами та сприяє прийняттю виважених управлінських рішень у сфері маркетингу персоналу.

Маркетингова інформаційна система в управлінні персоналом виступає інструментом обміну, обробки та аналізу даних, що забезпечує фахівцям з маркетингу персоналу можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати та реалізовувати відповідні заходи. Основу такої системи становлять різноманітні джерела інформації, зокрема:

освітні програми та плани підготовки випускників у закладах вищої та професійної освіти;

програми додаткового навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів у комерційних навчальних центрах і при службах зайнятості;

аналітичні матеріали державних органів у сфері праці та зайнятості населення;

інформаційні повідомлення та статистичні дані служб зайнятості;

спеціалізовані періодичні видання, присвячені питанням працевлаштування та управління персоналом;

рекламні й інформаційні матеріали інших підприємств, зокрема конкурентів;

результати бесід і консультацій фахівців з маркетингу персоналу з потенційними кандидатами, партнерами та працівниками організації.

Дослідження вимог до посад і робочих місць є важливим етапом формування системи критеріїв, які організація як роботодавець висуває до кандидатів на вакантні посади. Такі вимоги, як правило, групуються за певними параметрами, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку відповідності персоналу потребам підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вимоги до персоналу

Група параметрів	Зміст параметрів
Компетенції	Рівень освіти; необхідні базові та додаткові знання; практичні уміння у вибраній професійній сфері; досвід роботи на відповідних посадах; навички співпраці та взаємної підтримки.
Характеристики	Особистісні риси, важливі для виконання певних завдань; здатність витримувати професійне навантаження; уміння зосереджувати увагу, пам’ять та зусилля.
Мотиваційні орієнтири	Професійні зацікавлення; прагнення до самовираження й реалізації власного потенціалу; готовність до навчання; інтерес до роботи на конкретній посаді; усвідомлення майбутніх кар’єрних можливостей.

Джерело: [29]

Визначені якісні параметри безпосередньо залежать від специфіки професійної діяльності на конкретній посаді або робочому місці. Саме ця специфіка формує перелік вимог до працівника та обумовлює необхідний рівень його професійної підготовки. Аналіз вимог до робочих місць має враховувати не лише поточний стан, а й прогнозувати можливі зміни, пов’язані з розвитком технологій, організаційних процесів і ринкового середовища.

Процеси аналізу та прогнозування охоплюють не тільки оцінювання вимог до працівників, а й рівень їхньої кваліфікації, що проявляється через відповідні професійні та особистісні характеристики. Співставлення вимог робочого місця з фактичними компетенціями персоналу створює підґрунтя для розробки заходів щодо навчання, розвитку та підвищення ефективності працівників.

Вивчення вимог до посад і робочих місць має базуватися на офіційних нормативних і методичних документах, зокрема на класифікаторах професій, професійних стандартах, а також тарифно-кваліфікаційних характеристиках для відповідних посад і професій.

Для забезпечення чіткості та прозорості вимог до персоналу важливе значення має їх формалізація у внутрішніх нормативних документах

підприємства. Саме ці документи визначають професійні, кваліфікаційні та особистісні характеристики, яким повинен відповідати працівник для ефективного виконання посадових обов'язків (рис.1.6).

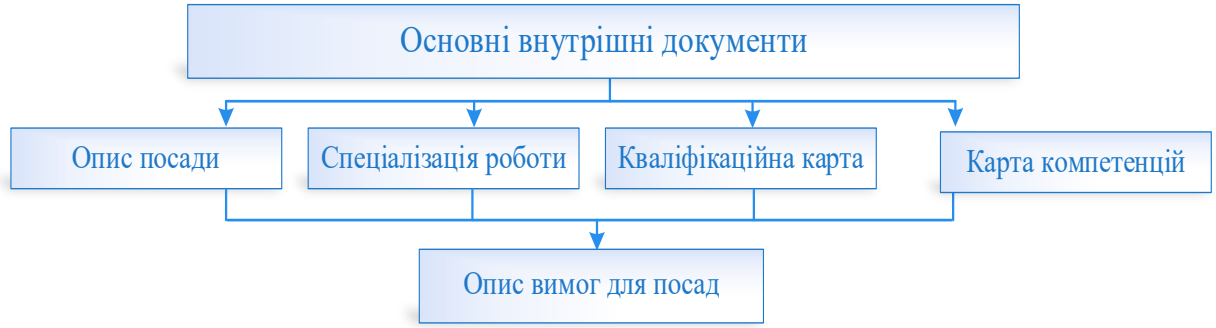


Рис. 1.6. Основні внутрішні документи з опису вимог до посад

Як показано на рис. 1.6, система внутрішніх документів з опису вимог до посад включає опис посади, специфікацію роботи, кваліфікаційну карту та карту компетенцій. Сукупне використання зазначених документів дозволяє комплексно визначити організаційний статус посади, коло обов'язків і відповідальності, необхідний рівень освіти, професійні навички, а також особистісні якості й поведінкові характеристики працівника. Це створює методичну основу для відбору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу в межах системи маркетингу персоналу.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації передбачає комплексне вивчення чинників, що впливають на її діяльність і формування кадрової політики. До зовнішніх факторів, які не підлягають прямому впливу з боку підприємства, але мають враховуватися при визначенні потреби в персоналі, належать економічна ситуація та стан галузі, рівень конкуренції на ринку праці, взаємодія з профспілковими організаціями, стан системи освіти, темпи технологічного розвитку, соціальні запити потенційних працівників, зміни у трудовому законодавстві, а також кадрова політика конкурентів.

Для формування ефективної системи маркетингу персоналу важливим є аналіз внутрішнього ринку праці, який відображає можливості підприємства

щодо використання наявного кадрового потенціалу. Такий аналіз дозволяє оцінити структуру персоналу, організаційну побудову та управлінську культуру, а також визначити інструментарій, що використовується для прийняття кадрових рішень.

Таблиця 1.3

Напрями та інструменти аналізу внутрішнього ринку праці

Напрям аналізу	**Інструментарій**
Структура персоналу**,** що включає такі аспекти: чисельність та кваліфікаційний склад; вікова структура; групи працівників за стажем роботи в організації; групи співробітників з потенціалом для розвитку; групи співробітників за рольовим статусом в організації.	Облік та статистика персоналу, що включають постійні та змінні дані. Інформація про результати навчання працівників, ділову оцінку (атестацію) персоналу та структуру розвитку. Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій і розвиток персоналу.
Організаційна структура підприємства, що включає такі елементи: формальна ієрархія управління.	Схеми організаційних структур, органограми, діаграми виконання функцій та діаграми зв’язків.
Культура управління, у тому числі: стиль керівництва; соціально-психологічний клімат; рівень задоволеності працею.	Методи емпіричних соціальних досліджень, робота з вивільненими співробітниками, аналіз мотиваційних установок, опитування працівників, групові обговорення, аналіз застосування теорій мотивації.

Джерело: [51]

Як наведено в табл.1.3, аналіз внутрішнього ринку праці охоплює дослідження структури персоналу, організаційної побудови підприємства та культури управління. Використання статистичних даних, організаційних схем, соціологічних методів і мотиваційного аналізу дозволяє комплексно оцінити кадровий потенціал організації, виявити резерви розвитку персоналу та сформувати обґрунтовані управлінські рішення у сфері маркетингу персоналу.

Внутрішні фактори середовища включають умови та процеси, на які підприємство може безпосередньо впливати за допомогою управлінських рішень, формуючи власну систему маркетингу персоналу та адаптуючи її до стратегічних цілей розвитку. Саме врахування цих факторів дозволяє забезпечити узгодженість між кадровою політикою підприємства та його довгостроковими планами.

До основних внутрішніх факторів організації належать цілі підприємства, фінансові ресурси, кадровий потенціал та джерела покриття потреби в персоналі. Чіткість і конкретність формулювання цілей визначає загальний напрям розвитку організації та впливає на вибір інструментів маркетингу персоналу. Від стратегічних і тактичних завдань підприємства залежить формування підходів до залучення, розвитку та утримання персоналу.

Фінансові ресурси організації визначають можливості реалізації маркетингових заходів у сфері управління персоналом. Обґрунтоване оцінювання потреб у фінансуванні дозволяє обирати оптимальні або компромісні варіанти планування чисельності персоналу, його підготовки, перепідготовки та мотивації з урахуванням наявних ресурсних обмежень.

Важливу роль у системі маркетингу персоналу відіграє кадровий потенціал організації, який характеризує сукупність професійних, кваліфікаційних та особистісних можливостей працівників. Оцінювання потенціалу кадрових спеціалістів і раціональний розподіл функціональних обов’язків між ними створюють передумови для ефективної реалізації заходів персонал-маркетингу.

Джерела покриття кадрової потреби відображають внутрішні можливості організації щодо поповнення персоналу та включають використання внутрішнього кадрового резерву, професійне просування працівників, перепідготовку та ротацію кадрів. Вибір відповідних джерел має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, фінансових можливостей і технологічних змін.

Комплексний та системний облік зазначених внутрішніх факторів значною мірою визначає результативність реалізації маркетингової діяльності у сфері персоналу. Саме тому аналіз внутрішнього середовища організації є необхідною передумовою для виявлення пріоритетних напрямів дослідження ринку праці.

Вивчення ринку праці охоплює потенціал робочої сили, який

формується як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці. Аналіз зовнішнього ринку праці передбачає дослідження його структури за галузевими, регіональними, віковими, професійними та кваліфікаційними ознаками, оцінювання мобільності робочої сили, визначення джерел і шляхів покриття кадрової потреби, аналіз поведінки конкурентів та вартості робочої сили. Узагальнення результатів такого аналізу дозволяє визначити співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці.

Дослідження внутрішнього ринку праці спрямоване на забезпечення потреб підприємства в персоналі за рахунок власних організаційних ресурсів. Аналіз внутрішнього ринку праці дозволяє виявити резерви підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, оцінити можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників, а також сформувати обґрунтовані рішення щодо планування персоналу.

Зазначені дослідження формують основу системи взаємодії підприємства з джерелами покриття кадрових потреб як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці, та створюють підґрунтя для розробки ефективних комунікаційних заходів у межах маркетингу персоналу.

Вивчення іміджу організації як роботодавця є логічним продовженням аналізу ринку праці та спрямоване на формування позитивного образу підприємства серед потенційних і чинних працівників. Результати такого дослідження використовуються для розробки заходів, спрямованих на підвищення привабливості організації та зміцнення її позицій на ринку праці.

Оцінювання іміджу організації як роботодавця є важливим елементом маркетингу персоналу, оскільки дозволяє визначити рівень привабливості підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Для отримання об'єктивних результатів у процесі дослідження іміджу використовується сукупність взаємодоповнювальних інструментів.



Рис. 1.7. Інструменти дослідження іміджу організації як роботодавця

Як показано на рисунку 1.7, до основних інструментів дослідження іміджу організації належать опитування працівників, партнерів, споживачів та інших зацікавлених сторін, аналіз проблем, що виникають у процесах підбору та вербування персоналу, вивчення претензій працівників у межах ділової оцінки та системи їх розгляду, а також аналіз інформації ринку праці. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє сформувати цілісне уявлення про сприйняття підприємства як роботодавця та слугує підґрунтям для розробки заходів із покращення його іміджу.

Інформаційна функція маркетингу персоналу забезпечує виявлення факторів і проблем, які можуть ускладнювати своєчасне та якісне забезпечення підприємства людськими ресурсами. До таких проблем належать, зокрема, дефіцит кадрів на ринку праці, зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців або формування негативного іміджу організації як роботодавця.

Комунікаційна функція маркетингу персоналу спрямована на визначення оптимальних шляхів покриття кадрових потреб підприємства та

формування його позитивного образу на ринку праці. У межах реалізації цієї функції ключовими об’єктами впливу виступають:

працівники підприємства, які безпосередньо формують та транслюють імідж організації;

зовнішній ринок праці як джерело потенційних кандидатів;

рівень відкритості організації та доступність інформації про її діяльність, що впливає на сприйняття компанії з боку зацікавлених груп.

Важливою передумовою ефективної комунікаційної діяльності є сегментування ринку праці, яке передбачає поділ попиту та пропозиції на персонал на відносно однорідні групи, що мають схожу реакцію на мотиваційні стимули. Такі групи визначаються як цільові сегменти для роботодавця. Для сегментування застосовуються методи факторного та кластерного аналізу: факторний аналіз дозволяє сформувати критерії групування, тоді як кластерний аналіз забезпечує виділення однорідних груп кандидатів.

Результати сегментування дають змогу чітко визначити джерела та шляхи покриття кадрових потреб підприємства. Джерела можуть мати як зовнішній характер (інфраструктура ринку праці), так і внутрішній (кадровий резерв та можливості розвитку персоналу всередині організації) [31].

Залежно від рівня активності підприємства у процесі залучення персоналу шляхи покриття кадрових потреб поділяються на активні та пасивні. Крім того, джерела формування персоналу можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, що зумовлює різноманітність інструментів персонал-маркетингу.

Вибір конкретних шляхів і джерел залучення персоналу залежить від терміновості заповнення вакансій, вимог до компетентностей кандидатів та наявних ресурсів підприємства. При цьому доцільно враховувати витрати на пошук і адаптацію працівників, а також можливості підготовки власних кадрів. Узагальнення шляхів і джерел покриття потреби підприємства в персоналі наведено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Шляхи та джерела покриття потреби підприємства в персоналі

Як показано на рис.1.8, активні шляхи покриття кадрової потреби передбачають безпосередню участь підприємства у пошуку та залученні персоналу, тоді як пасивні ґрунтуються на очікуванні відгуків з боку потенційних кандидатів. Поєднання зовнішніх і внутрішніх джерел дозволяє організації формувати гнучку систему забезпечення персоналом з урахуванням стратегічних цілей і ресурсних можливостей.

Поряд із зовнішніми джерелами покриття кадрової потреби важливу роль відіграють внутрішні ресурси організації. До них належать горизонтальні та вертикальні переміщення працівників, професійне зростання з елементами додаткового навчання, а також розширення або трансформація функціональних ролей у межах наявних робочих місць.

Процес вибору та реалізації шляхів покриття кадрових потреб здійснюється поетапно та потребує системного підходу з урахуванням ситуації на ринку праці та внутрішніх можливостей підприємства (рис.1.9).

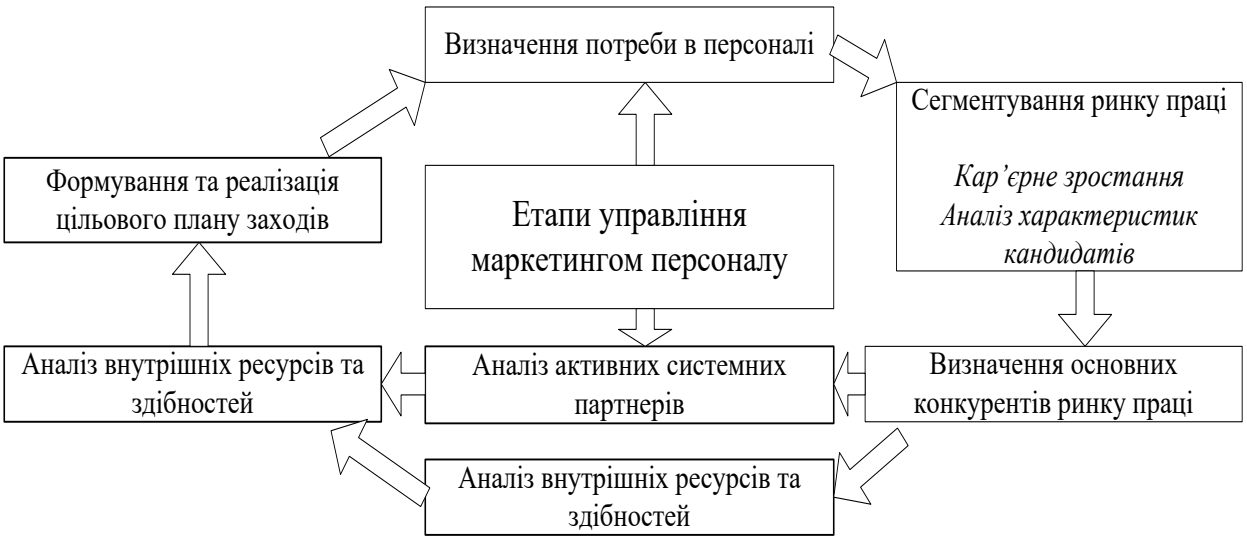


Рис. 1.9. Етапи управління маркетингом персоналу на ринку праці

Як відображено на рис.1.9, управління маркетингом персоналу включає послідовні етапи, від визначення потреби в персоналі та сегментування ринку праці до формування цільових позицій і реалізації комплексу маркетингових заходів. Дотримання такої логіки дозволяє підприємству підвищити ефективність кадрової політики та забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці.

Узагальнюючи, реалізація інформаційної та комунікаційної функцій маркетингу персоналу створює передумови для ефективного управління кадровими ресурсами, формування привабливого іміджу роботодавця та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку праці.

1.3 Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності системи маркетингу персоналу

Центри управління персоналом у сучасних умовах стають невід'ємним елементом системи управління підприємствами, особливо великими

організаціями. Роль керівника служби управління персоналом суттєво зростає, оскільки саме через інструменти маркетингу персоналу забезпечується ефективна робота з кадрами в умовах ринкової конкуренції. Узгодження потреб розвитку працівників із вимогами ринку праці та стратегією підприємства є важливою складовою довгострокового управління.

Ефективне використання людського потенціалу розпочинається з якісного добору персоналу. Помилки, допущені на цьому етапі, можуть призвести до значних організаційних втрат, зокрема необхідності повторного підбору, переміщення або звільнення працівників. Саме тому процес добору кадрів має стратегічне значення для стабільного функціонування підприємства.

В умовах динамічного ринку праці управління маркетингом персоналу набуває особливої актуальності. Конкурентне середовище вимагає від підприємств постійної адаптації управлінських підходів, спрямованих на пошук і раціональне використання внутрішніх резервів, передусім кадрових. Застосування маркетингових інструментів у сфері персоналу дозволяє досягати вагомих соціально-економічних результатів без значних фінансових витрат.

Для отримання достовірної інформації щодо стану та ефективності маркетингу персоналу на підприємстві застосовується сукупність інструментів дослідження, які забезпечують комплексний аналіз кадрових процесів.

Вибір інструментів дослідження має відповідати його меті, особливостям діяльності підприємства та доступності кадрової інформації. Важливо поєднувати вивчення думок працівників із позицією керівництва й аналізом фактичних показників, оскільки це дає змогу виявити розбіжності між очікуваннями персоналу та наявними умовами праці. Такий підхід створює інформаційну основу для визначення проблем залучення, мотивації та утримання працівників.Основні інструменти, які доцільно використовувати для проведення такого дослідження, узагальнено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Інструменти дослідження маркетингу персоналу

Як показано на рисунку 1.10, у процесі дослідження маркетингу персоналу використовуються анкетування, інтерв'ю з керівництвом та статистична обробка отриманих даних. Поєднання зазначених інструментів дозволяє отримати як кількісну, так і якісну інформацію, необхідну для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Процес дослідження маркетингу персоналу здійснюється поетапно та передбачає логічну послідовність дій, спрямованих на отримання й аналіз релевантної інформації.

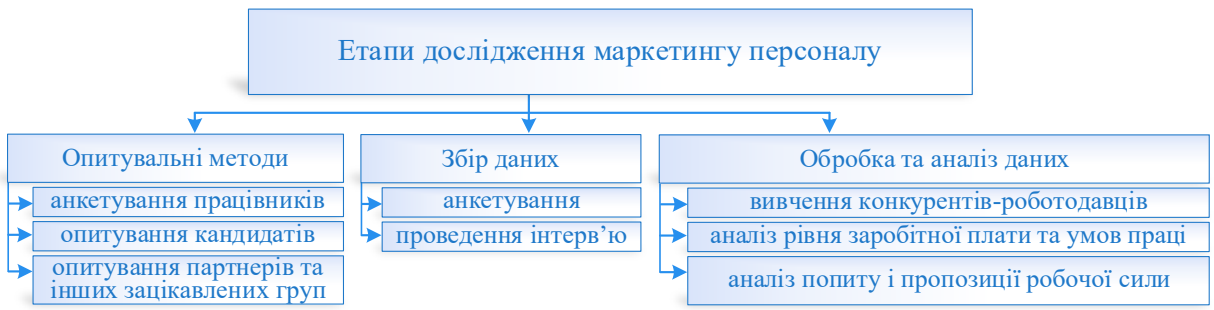


Рис. 1.11. Етапи дослідження маркетингу персоналу на підприємстві

Відповідно до рис.1.11, дослідження маркетингу персоналу включає підготовчий етап, етап збору інформації та етап обробки й аналізу результатів. Такий підхід забезпечує системність дослідження та підвищує достовірність отриманих висновків.

Оцінювання ефективності маркетингу персоналу здійснюється з використанням різних методичних підходів, що дозволяють врахувати економічні, соціальні та організаційні аспекти управління персоналом.



Рис. 1.12. Класифікація методів оцінки ефективності маркетингу персоналу

Як видно з рисунка 1.12, методи оцінки ефективності маркетингу персоналу поділяються на якісні, кількісні, соціологічні та бальні. Комплексне використання зазначених методів забезпечує об'єктивність оцінювання та дозволяє врахувати як результати діяльності підприємства, так і потреби працівників.

Система показників оцінювання ефективності управління персоналом потребує уточнення та вдосконалення з метою більш об'єктивного врахування як організаційних, так і соціальних аспектів кадрової роботи. Удосконалення такої системи дозволяє чіткіше визначати поточні та

перспективні завдання підприємства, а також підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

Базовим узагальнюючим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка відображає рівень доходу підприємства в розрахунку на одного працівника. Даний показник розраховується за формулою:

$$П = В / Чс \quad (1.1)$$

де:

П - продуктивність праці;

В - виручка підприємства;

Чс - середньорічна чисельність працівників.

Поряд із продуктивністю праці доцільно враховувати сукупні витрати на персонал, що включають оплату праці, витрати на підготовку та перепідготовку фахівців, а також супровідні адміністративні витрати. Аналіз зазначених показників дозволяє оцінити ефективність використання кадрового потенціалу та визначити напрями оптимізації витрат у системі управління персоналом.

Основні показники та відповідні аспекти оцінювання ефективності управління персоналом узагальнено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники ефективності управління персоналом

№	**Показник (характеристика) ефективності управління персоналом**	**Напрям аналізу**
1	Продуктивність праці	Показники економічної ефективності використання персоналу
2	Загальні витрати підприємства на персонал у звітному періоді	Витрати на персонал
3	Соціально-психологічний клімат в організації	Показники соціальної ефективності

Продовження табл.1.4

4	Плинність персоналу та її динаміка	Рівень стабільності кадрового складу
5	Рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці	Соціальна результативність управління персоналом

До узагальнюючих показників економічної та соціальної ефективності управління персоналом належать такі індикатори:

Середньорічний виробіток на одного працівника - економічний показник, що визначається як відношення обсягу реалізованої продукції до середньої чисельності персоналу. Він характеризує загальний рівень використання трудових ресурсів, проте не відображає повною мірою ефективність управління маркетингом персоналу;

Коефіцієнт плинності персоналу - соціально-економічний показник, який відображає інтенсивність руху кадрів. Високий рівень плинності за наявності позитивних виробничих результатів свідчить про проблеми в системі мотивації та утримання персоналу й зумовлює додаткові витрати на підбір і навчання працівників4

Коефіцієнт абсентеїзму - показник, що характеризує рівень невиходів працівників на робочі місця. Його зростання часто є сигналом потенційних соціальних проблем та може передувати підвищенню плинності кадрів.

Для комплексного оцінювання результативності управління персоналом доцільно використовувати систему взаємопов’язаних напрямів аналізу, що дозволяє врахувати як економічні результати діяльності підприємства, так і соціальні та організаційні аспекти кадрової роботи. Узагальнення таких напрямів забезпечує цілісне бачення ефективності функціонування системи управління персоналом.

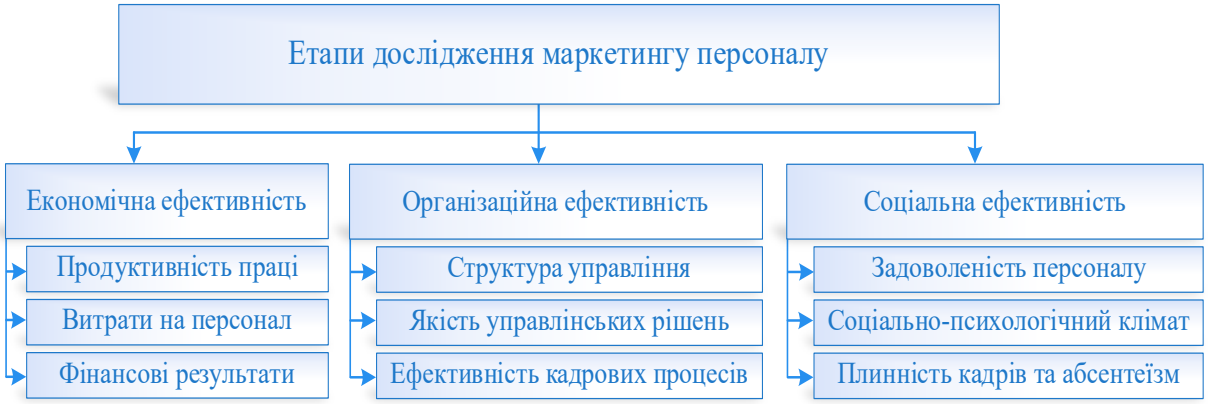


Рис. 1.13. Напрями оцінки ефективності управління персоналом

Як показано на рисунку 1.13, оцінка ефективності управління персоналом здійснюється за трьома основними напрямами: економічним, соціальним та організаційним. Економічний напрям передбачає аналіз продуктивності праці, витрат на персонал та фінансових результатів використання трудових ресурсів. Соціальний напрям орієнтований на оцінювання рівня задоволеності персоналу, соціально-психологічного клімату, плинності кадрів та абсентеїзму. Організаційний напрям охоплює аналіз структури управління, розподілу функцій, якості управлінських рішень і ефективності кадрових процесів. Комплексне застосування зазначених напрямів дозволяє обґрунтовано оцінити результативність управління персоналом і визначити напрями його подальшого вдосконалення.

Оцінювання ефективності управління персоналом доцільно здійснювати за трьома основними напрямами:

Оцінка організації управлінської праці, що охоплює аналіз структури управління, розподілу функцій, документообігу та взаємодії між підрозділами.

Оцінка результативності управління персоналом, яка передбачає аналіз ефективності реалізованих кадрових стратегій і застосованих методів.

Оцінка якості управління персоналом, що відображає рівень професійної підготовки працівників, умови праці та якість виконання трудових функцій.

Анкетування є одним із найбільш поширених кількісних методів

оцінювання ефективності управління персоналом. Його результативність залежить від логічності структури анкети, чіткості формулювання запитань та узгодженості показників. Водночас необхідно враховувати можливі статистичні та нестатистичні похибки, що можуть впливати на точність отриманих результатів.

Для конкретизації оцінювання саме системи маркетингу персоналу загальні показники управління кадрами доцільно доповнити характеристиками залучення та утримання працівників. До них можна віднести тривалість закриття вакансії, витрати на залучення одного працівника, частку кандидатів, які прийняли пропозицію роботодавця, та частку новоприйнятих працівників, які успішно завершили період адаптації. Аналіз цих показників дає змогу оцінити результативність каналів пошуку персоналу, відповідність запропонованих умов очікуванням кандидатів і якість взаємодії підприємства з цільовими сегментами ринку праці.

Методично важливим є встановлення базових і цільових значень обраних показників. Базові значення характеризують стан кадрових процесів до впровадження заходів, а цільові відображають очікувані результати за визначений період. Порівняння необхідно проводити за однаковими правилами розрахунку, враховуючи сезонність діяльності, зміни обсягів робіт та чисельності персоналу. При цьому зростання виручки на одного працівника потребує окремого пояснення, оскільки може бути зумовлене зміною цін або навантаження, а не вдосконаленням кадрових процесів.

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом повинна базуватися на комплексному поєднанні економічних і соціальних показників із використанням надійних методів збору та аналізу інформації. Застосування маркетингового підходу до управління персоналом дозволяє підприємству не лише залучати необхідні трудові ресурси, а й забезпечувати їх стабільність, розвиток і конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку праці.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Перший розділ дослідження присвячено теоретичному аналізу управління маркетингом персоналу, зокрема визначенню ключових підходів, методів та інструментів оцінювання ефективності даного процесу. У ході дослідження встановлено, що результативне управління персоналом можливе лише за умови застосування комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи оцінювання. Важливе місце серед інструментів збору інформації посідає анкетування, що дозволяє отримати узагальнені дані про персонал і оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень.

Оцінювання ефективності управління персоналом доцільно здійснювати на основі об’єктивних показників, зокрема продуктивності праці, коефіцієнтів плинності та абсентеїзму. Використання зазначених індикаторів дає змогу не лише оцінити економічні результати діяльності підприємства, а й врахувати соціальні аспекти управління персоналом. Визначення рівня ефективності кадрового управління слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Застосування маркетингового підходу до управління персоналом характеризується низкою переваг, серед яких системність, орієнтація на потреби ринку праці та формування стабільної кадрової бази. Такий підхід забезпечує не лише залучення нових працівників, а й утримання висококваліфікованого персоналу, що є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби.

Таким чином, ефективне управління маркетингом персоналу передбачає використання обґрунтованих методів оцінювання, постійний моніторинг кадрового потенціалу та адаптацію управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ФОП «ГІЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП «ГІЛЬ»

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки суттєво зростає роль підприємств, діяльність яких пов’язана з наданням послуг у сфері digital-комунікацій, просування брендів у мережі Інтернет, формуванням контенту та реалізацією рекламних стратегій у цифровому середовищі. Це обумовлено посиленням конкуренції на ринку, зміною моделей взаємодії зі споживачами, зростанням значення соціальних мереж як каналу комунікації та необхідністю постійної адаптації бізнесу до нових технологічних умов. За таких обставин підприємства, які працюють у сфері цифрового маркетингу, не лише забезпечують просування товарів і послуг своїх клієнтів, а й формують нові підходи до організації праці, управління командою та розвитку професійних компетенцій персоналу.

Фізична особа-підприємець Гіль Борис Сергійович здійснює господарську діяльність у сфері цифрового маркетингу та належить до суб’єктів малого підприємництва, що функціонують у високодинамічному сегменті сучасного ринку послуг. Державну реєстрацію підприємницької діяльності здійснено 06 квітня 2023 року відповідно до вимог чинного законодавства України. Юридична адреса місцезнаходження: 61112, Харківська область, м. Харків, проспект Ювілейний, будинок 86, квартира 75. Основний профіль діяльності підприємства пов’язаний із наданням послуг у сфері digital-маркетингу, що охоплює комплекс робіт із просування брендів, створення та адаптації контенту, налаштування рекламних кампаній, аналітичного супроводу та розроблення креативних комунікаційних рішень.

Специфіка діяльності ФОП «ГІЛЬ» визначається тим, що підприємство працює в сегменті, де поєднуються креативні, технологічні та аналітичні складові. На відміну від традиційних видів підприємницької діяльності, у сфері цифрового маркетингу основним ресурсом виступають не матеріальні активи, а знання, навички, професійний досвід, швидкість реакції на зміни цифрового середовища та здатність генерувати результативні комунікаційні рішення. Саме тому організаційно-економічна характеристика такого підприємства має враховувати не лише формальні параметри діяльності, а й особливості бізнес-моделі, структури послуг, кадрового складу, характеру внутрішньої взаємодії та механізмів забезпечення конкурентоспроможності.

Основним видом економічної діяльності підприємства є 63.99 «Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.», що вказує на інформаційно-комунікаційну спрямованість його функціонування. Разом із цим перелік зареєстрованих видів економічної діяльності є ширшим і охоплює суміжні напрями, що формують цілісний комплекс послуг у цифровому середовищі. Зокрема, до них належать 73.11 «Рекламні агентства», 74.10 «Спеціалізована діяльність із дизайну», 62.01 «Комп’ютерне програмування», 62.09 «Інша діяльність у сфері інформаційних технологій», 63.11 «Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах», 63.12 «Вебпортали», 73.20 «Дослідження кон’юнктури ринку та виявлення громадської думки». Така структура КВЕДів свідчить про диверсифікований характер діяльності та здатність підприємства реалізовувати не окремі локальні послуги, а комплексні маркетингові рішення.

Практичний зміст діяльності ФОП «ГІЛЬ» полягає у створенні та реалізації цифрового маркетингового продукту, орієнтованого на досягнення конкретних комунікаційних і комерційних результатів замовника. Підприємство надає послуги з ведення соціальних мереж, розробки контент-стратегій, формування візуальної концепції бренду, підготовки текстового та графічного контенту, створення коротких відеоформатів, налаштування таргетованої реклами та аналітичного супроводу рекламних кампаній.

Важливою перевагою такого підходу є можливість інтегрувати різні маркетингові інструменти в єдину систему цифрового просування, що дозволяє підвищити узгодженість комунікацій та ефективність взаємодії з цільовою аудиторією.

Суттєвою рисою підприємства є активне використання сучасних цифрових інструментів та технологій штучного інтелекту. У процесі виконання професійних завдань застосовуються сервіси для створення графічного контенту, редагування відео, автоматизації окремих етапів підготовки текстових матеріалів, обробки даних та оцінювання ефективності рекламних заходів. Такий підхід дозволяє скоротити тривалість окремих операцій, підвищити адаптивність контенту до вимог конкретних платформ, а також забезпечити оперативне реагування на зміни ринкових умов і поведінки споживачів. Для підприємств, що функціонують у сфері digital-маркетингу, саме технологічна гнучкість виступає однією з ключових умов збереження конкурентних позицій.

Діяльність ФОП «ГІЛЬ» реалізується в межах платформенного цифрового середовища. Підприємство працює з такими каналами комунікації, як Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та X, адаптуючи контент, рекламні повідомлення та візуальні рішення до алгоритмічних, змістових і поведінкових особливостей кожної платформи. У зв’язку з цим підприємницька діяльність не обмежується лише створенням окремих публікацій чи рекламних матеріалів, а передбачає побудову комплексної контентної та рекламної логіки, яка враховує портрет цільової аудиторії, мету просування, особливості цифрової поведінки користувачів, а також інструменти аналітичного моніторингу результатів.

В організаційному аспекті діяльність підприємства ґрунтується на принципах гнучкості, проєктного управління та функціональної адаптивності. Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ» має ознаки мікрокоманди, що є типовим для малого бізнесу у сфері креативних і маркетингових послуг. До складу постійної команди входять власник підприємства, який виконує

функції стратегічного управління, комунікації з клієнтами та координації проєктів, SMM-спеціаліст, відповідальний за підготовку та розміщення контенту, а також відеомонтажер, який забезпечує створення та адаптацію відеоматеріалів для різних цифрових платформ. За необхідності до реалізації окремих проєктів залучаються фахівці на фріланс-основі, зокрема дизайнери, копірайтери, технічні спеціалісти та консультанти вузького профілю.

Подібна організаційна модель має як переваги, так і певні обмеження. З одного боку, вона забезпечує оперативність прийняття рішень, відсутність надмірної бюрократизації, економію постійних витрат і можливість індивідуалізації підходу до клієнта. З іншого боку, функціонування в умовах малого штату зумовлює високу залежність результатів діяльності від професійної компетентності кожного учасника команди, його мотивації, адаптивності та здатності працювати в режимі багатозадачності. Саме ця обставина є особливо важливою у контексті теми дослідження, оскільки ефективність підприємства безпосередньо пов’язана з тим, наскільки результативно вибудувано систему залучення, використання, розвитку та утримання персоналу.

Економічна характеристика діяльності підприємства також підтверджує наявність потенціалу розвитку та необхідність системного підходу до організації внутрішніх процесів. За наданими даними доходи ФОП «Гіль Б.С.» у 2023–2025 роках характеризуються нерівномірною, але загалом позитивною динамікою. Зокрема, у 2023 році спостерігалося суттєве зростання доходів від другого до четвертого кварталу: від 295063,48 грн до 3788782,00 грн. У 2024 році після нульового показника в першому кварталі діяльність поступово відновлювалася, а вже в четвертому кварталі дохід склав 1907260,44 грн. У першому кварталі 2025 року показник доходу становив 1202801,04 грн, що свідчить про збереження активності підприємства на ринку цифрових послуг.

Такі фінансові результати доцільно розглядати з урахуванням специфіки галузі. Сфера digital-маркетингу значною мірою залежить від сезонності рекламної активності клієнтів, змін у бюджетах замовників, ринкової

кон’юнктури, а також від успішності реалізації конкретних проєктів. Саме тому коливання доходів не завжди свідчать про негативні тенденції, а часто відображають циклічність попиту на маркетингові послуги. Водночас навіть у таких умовах стабільність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем організації праці, якістю внутрішньої координації, професійністю виконавців та ефективністю використання кадрового потенціалу.

З організаційно-економічної точки зору ФОП «ГІЛЬ» можна охарактеризувати як мале підприємство з високим рівнем залежності результатів діяльності від людського капіталу. У подібній бізнес-моделі персонал є не просто виконавчим ресурсом, а безпосереднім носієм професійної цінності підприємства, оскільки саме працівники формують контент, створюють комунікаційні продукти, аналізують ринкові дані, забезпечують комунікацію із замовниками та підтримують репутацію підприємства на ринку. За таких умов кадрова складова набуває стратегічного значення, а питання формування системи маркетингу персоналу виходить за межі суто кадрової функції та перетворюється на важливий чинник забезпечення економічної результативності.

Окремої уваги заслуговує характер трудової взаємодії в межах підприємства. Для малого digital-бізнесу типовими є висока інтенсивність комунікацій, тісна взаємозалежність між учасниками команди, поєднання кількох функціональних ролей одним працівником та постійна необхідність швидкого пристосування до змін у технічних вимогах, алгоритмах платформ і запитах клієнтів. Це формує особливі вимоги до персоналу, серед яких доцільно виділити креативність, цифрову грамотність, комунікативну компетентність, стресостійкість, здатність до самоорганізації та безперервного професійного розвитку. Відповідно, організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства повинна охоплювати не лише показники доходів чи перелік послуг, а й аналіз тих організаційних умов, у яких формується та реалізується трудовий потенціал.

ФОП «ГІЛЬ» є сучасним малим підприємством, що функціонує у сфері цифрового маркетингу та характеризується комплексним підходом до надання послуг, гнучкою організаційною структурою, активним використанням інноваційних цифрових інструментів і високою роллю людського капіталу в забезпеченні результативності діяльності. Сукупність організаційних та економічних характеристик підприємства створює підґрунтя для подальшого аналізу особливостей формування та функціонування системи маркетингу персоналу, оскільки саме вона має забезпечити узгодження кадрових можливостей підприємства з його стратегічними та операційними цілями.

Діяльність ФОП «ГІЛЬ» охоплює комплекс взаємопов’язаних послуг у сфері цифрового маркетингу, які формують цілісну систему просування брендів у цифровому середовищі. На відміну від вузькоспеціалізованих підприємств, що зосереджуються на окремих інструментах просування, підприємство реалізує інтегрований підхід, поєднуючи креативні, аналітичні та технологічні елементи маркетингової діяльності. Це дозволяє забезпечити не лише створення контенту, а й досягнення конкретних бізнес-результатів клієнтів.

Ключовим напрямом діяльності є управління соціальними мережами (SMM), яке передбачає комплексну роботу з формування та підтримки цифрової присутності брендів. У межах цього напряму здійснюється розробка контент-стратегії, що базується на аналізі цільової аудиторії, конкурентного середовища та цілей просування. Значна увага приділяється плануванню контенту, що включає визначення тематичних рубрик, частоти публікацій та адаптацію матеріалів до специфіки кожної платформи (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube). Окрім створення текстового та візуального контенту, важливим елементом є комунікація з аудиторією, яка сприяє формуванню лояльності, підвищенню залученості користувачів та підтримці позитивного іміджу бренду.

Наступним важливим напрямом є контент-продакшн, який забезпечує створення цифрового продукту як основи маркетингової комунікації. У межах

цього напряму здійснюється розробка графічних матеріалів, рекламних банерів, візуалів для соціальних мереж, а також відеоконтенту різних форматів, включаючи короткі відео (Reels, Shorts, TikTok), що відповідають сучасним тенденціям цифрового споживання інформації. У процесі роботи активно застосовуються професійні інструменти графічного дизайну (Canva, Adobe Photoshop, Figma), а також технології штучного інтелекту, які дозволяють оптимізувати процес створення контенту, підвищити його якість та забезпечити відповідність актуальним трендам. Таким чином, контент-продакшн виступає не лише технічним етапом, а стратегічним інструментом формування цінності бренду.

Важливе місце в структурі діяльності підприємства займає таргетована реклама, яка забезпечує досягнення комерційних результатів шляхом точного впливу на цільову аудиторію. Реалізація цього напряму передбачає використання рекламних платформ, зокрема Meta Ads Manager, що дозволяє здійснювати сегментацію аудиторії за демографічними, поведінковими та інтересовими характеристиками. У процесі роботи проводиться тестування рекламних креативів (A/B тестування), оптимізація рекламного бюджету та побудова ефективних воронок продажів. Значна увага приділяється адаптації рекламних повідомлень до різних сегментів аудиторії, що дозволяє підвищити рівень конверсії та ефективність використання ресурсів.

Не менш важливим елементом діяльності є маркетингова аналітика, яка забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. У межах цього напряму здійснюється збір, обробка та інтерпретація даних щодо результатів маркетингових заходів. Аналізуються такі показники, як охоплення, взаємодія користувачів, клікабельність, конверсії, вартість залучення клієнта та інші метрики ефективності. Для цього використовуються сучасні аналітичні інструменти, зокрема Google Analytics, Meta Pixel та інші цифрові сервіси. Отримані дані дозволяють своєчасно коригувати маркетингову стратегію, підвищувати ефективність рекламних кампаній та оптимізувати витрати.

Окремим напрямом діяльності є надання креативних та консультаційних послуг, що передбачає розробку комплексних маркетингових стратегій, формування позиціонування брендів та створення їх візуальної айдентики. У цьому контексті підприємство виступає не лише виконавцем окремих завдань, а стратегічним партнером клієнтів, який забезпечує системний підхід до просування бізнесу у цифровому середовищі. Консультаційна діяльність охоплює визначення цільових аудиторій, розробку комунікаційної стратегії, вибір ефективних каналів просування та формування довгострокової маркетингової політики.

Діяльність ФОП «ГІЛЬ» має комплексний характер і базується на інтеграції різних складових цифрового маркетингу. Поєднання креативних підходів, аналітичних інструментів та сучасних технологій дозволяє підприємству забезпечувати високу ефективність маркетингових рішень, адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз табл.2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ФОП «ГІЛЬ»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
гнучка структура	малий штат
креативність	залежність від клієнтів
низькі витрати	відсутність HR-системи
digital-інструменти	нестабільність доходів
Можливості	**Загрози**
розвиток онлайн-бізнесу	висока конкуренція
зростання попиту	зміни алгоритмів соцмереж
масштабування	економічна нестабільність

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення системи управління персоналом та підвищення стабільності діяльності.

Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ» сформована за принципом гнучкої мікрокоманди, що є характерним для сучасних підприємств у сфері цифрових послуг. Такий формат організації праці відповідає вимогам динамічного ринкового середовища, де швидкість прийняття рішень, адаптивність до змін та ефективна комунікація відіграють ключову роль у досягненні конкурентних переваг. Використання мікрокомандної моделі дозволяє підприємству мінімізувати витрати на управління, уникати надмірної бюрократизації та забезпечувати високу оперативність у реалізації проєктів різної складності.

З метою наочного відображення структури управління підприємства доцільно представити організаційну структуру ФОП «ГІЛЬ» у вигляді схеми (рис. 2.1).

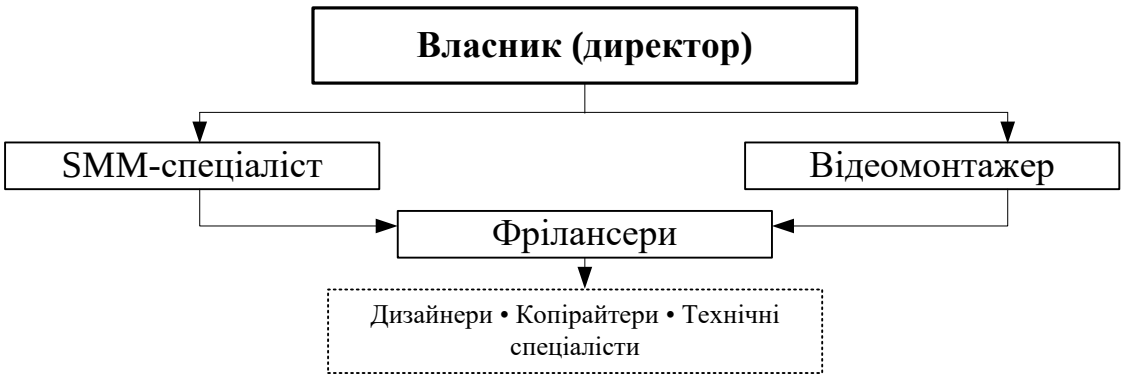


Рис. 2.1 Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ»

Як видно з рис.2.1, організаційна структура підприємства має горизонтальний характер та базується на принципах гнучкого управління і проєктної взаємодії, що забезпечує оперативність прийняття рішень та ефективність виконання завдань.

Організаційна структура підприємства має спрощений, але функціонально збалансований характер і включає ключові ролі, необхідні для

забезпечення повного циклу надання послуг у сфері цифрового маркетингу. До складу персоналу входять:

власник підприємства (директор), який здійснює стратегічне управління діяльністю, визначає напрями розвитку, формує маркетингову політику, координує виконання проєктів та забезпечує комунікацію з клієнтами. У межах невеликого підприємства його функції значно ширші, ніж у традиційних організаціях, і включають також участь у розробці маркетингових стратегій, контроль якості виконання завдань та прийняття оперативних управлінських рішень;

SMM-спеціаліст, який відповідає за створення, планування та реалізацію контенту у соціальних мережах. Його діяльність охоплює підготовку текстових матеріалів, розробку контент-планів, взаємодію з аудиторією, аналіз ефективності публікацій та адаптацію контенту відповідно до змін алгоритмів платформ і поведінки користувачів;

відеомонтажер, який забезпечує створення та обробку відеоконтенту, адаптацію матеріалів під різні формати та платформи, а також бере участь у реалізації креативних ідей, спрямованих на підвищення залученості аудиторії;

фахівці, що залучаються на фріланс-основі, які виконують окремі функції залежно від потреб конкретного проєкту. До них можуть належати дизайнери, копірайтери, технічні спеціалісти, таргетологи вузького профілю. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко масштабувати ресурси, залучаючи необхідні компетенції без формального розширення штату.

Характерною особливістю організаційної структури є відсутність жорсткої ієрархії та багаторівневої системи підпорядкування. Управління здійснюється на основі горизонтальних зв’язків, що сприяє швидкому обміну інформацією, скороченню часу на погодження рішень та підвищенню загальної ефективності роботи команди. Комунікація між учасниками процесу має безпосередній характер, що дозволяє оперативно вирішувати поточні завдання та коригувати напрям діяльності відповідно до змін у проєкті чи вимог клієнта.

Важливою рисою такої моделі є мультифункціональність персоналу. Працівники виконують не лише вузькоспеціалізовані завдання, а й поєднують кілька функціональних ролей, що дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Наприклад, SMM-спеціаліст може частково виконувати функції копірайтера або аналітика, а відеомонтажер – брати участь у розробці креативної концепції контенту. Такий підхід відповідає сучасним вимогам ринку праці, де цінується універсальність, гнучкість та здатність до швидкого навчання.

Разом із тим, функціонування мікрокоманди передбачає високий рівень відповідальності кожного працівника за кінцевий результат. Умови роботи вимагають від персоналу самостійності, ініціативності та здатності працювати в умовах багатозадачності. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи мотивації, яка повинна враховувати не лише матеріальні стимули, але й можливості професійного розвитку, творчої самореалізації та участі у цікавих проєктах.

З організаційно-економічної точки зору така структура має низку переваг, серед яких доцільно виділити гнучкість, адаптивність до змін ринку, економію ресурсів та можливість індивідуального підходу до кожного клієнта. Водночас вона створює певні виклики, пов’язані з необхідністю утримання кваліфікованих фахівців, забезпечення їхньої мотивації, попередження професійного вигорання та формування стабільної команди в умовах відсутності формалізованих HR-процесів.

У зв’язку з цим особливого значення набуває формування системи маркетингу персоналу, яка повинна забезпечувати залучення необхідних спеціалістів, підтримання їх зацікавленості у співпраці з підприємством, розвиток їх професійних компетенцій та формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця. Саме ці аспекти визначають ефективність функціонування мікрокоманди та безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства в цілому.

Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ» відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового бізнесу та характеризується високим рівнем гнучкості, функціональної адаптивності та орієнтації на результат, що створює передумови для подальшого аналізу системи маркетингу персоналу на підприємстві.

Управління персоналом на підприємстві характеризується гнучким і неформалізованим підходом, що обумовлено специфікою діяльності у сфері цифрового маркетингу та невеликим розміром команди. На відміну від великих підприємств, де домінують формалізовані процедури управління кадрами, у даному випадку організація праці базується на адаптивності, оперативності прийняття рішень та індивідуалізації взаємодії з працівниками.

Однією з ключових особливостей є поєднання кількох функціональних ролей одним працівником. У межах мікрокоманди кожен учасник виконує не лише вузькоспеціалізовані завдання, а й бере участь у суміжних процесах, що дозволяє забезпечити безперервність роботи та ефективне використання трудових ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на зміну умов ринку.

Таблиця 2.2

Функціональний розподіл обов’язків персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Посада	**Основні функції**	**Необхідні компетенції**	**Вплив на діяльність**
Власник	стратегія, управління, клієнти	управління, аналітика	визначає розвиток
SMM	контент, комунікація	креативність, маркетинг	залучення аудиторії
Відеомонтажер	монтаж, відео	технічні навички	якість контенту
Фрілансери	дизайн, тексти	вузькі компетенції	масштабування

Представлені дані свідчать про високий рівень функціональної гнучкості персоналу та можливість ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Важливе значення має високий рівень самостійності та відповідальності працівників. У зв’язку з відсутністю жорсткої ієрархії контроль за виконанням завдань значною мірою ґрунтується на самодисципліні, внутрішній мотивації та орієнтації на досягнення кінцевого результату. Це формує середовище, у якому працівники мають можливість проявляти ініціативу, брати участь у прийнятті рішень та впливати на результати діяльності підприємства.

Характерною рисою є також орієнтація на результат, а не на процес виконання роботи. Оцінювання ефективності діяльності працівників здійснюється переважно за досягнутими показниками, такими як якість виконаних проєктів, рівень залученості аудиторії, ефективність рекламних кампаній та задоволеність клієнтів. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління в цифровому бізнесі, де пріоритет надається продуктивності та досягненню конкретних цілей.

Для оцінки ефективності діяльності персоналу доцільно використовувати систему ключових показників табл.2.3.

Таблиця 2.3

KPI персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Посада	**KPI**	**Показник**
SMM	залучення	лайки, коментарі
Таргетолог	ефективність реклами	CTR, CPA
Відеомонтажер	якість контенту	перегляди
Власник	прибуток	дохід

Використання системи KPI дозволяє підвищити прозорість оцінювання результатів діяльності та ефективність управління персоналом.

Управління персоналом також передбачає індивідуальний підхід до кожного учасника команди. Враховуються професійні компетенції, рівень досвіду, особисті якості та мотиваційні фактори працівників. Це дозволяє більш ефективно розподіляти завдання, формувати робочі процеси та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі.

В умовах невеликого штату особливого значення набуває універсальність працівників. Вони повинні поєднувати креативні здібності з аналітичним мисленням, володіти цифровими інструментами, швидко навчатися та адаптуватися до змін. Така багатофункціональність є важливою конкурентною перевагою підприємства, але водночас потребує належної підтримки з боку системи управління персоналом, зокрема в частині розвитку компетенцій і запобігання професійному вигоранню.

Економічна характеристика діяльності підприємства дозволяє оцінити результати його функціонування, визначити тенденції розвитку та виявити фактори, що впливають на рівень ефективності. Фінансові показники ФОП «ГІЛЬ» свідчать про наявність позитивної динаміки розвитку з урахуванням особливостей ринку цифрових послуг табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка доходів ФОП «Гіль Б.С.» за період 2023–2025 років

Рік	Квартал	Сума доходу (грн)
2023	II	295063,48
2023	III	851116,26
2023	IV	3788782
2024	I	0
2024	II	90017,4
2024	III	301791,11
2024	IV	1907260,44
2025	I	1202801,04

Наведені в табл. 2.4 дані свідчать про нерівномірність надходження доходів за кварталами: найбільші значення у 2023 та 2024 роках припадають на четвертий квартал. Така динаміка зумовлює доцільність узгодження завантаженості персоналу з обсягами замовлень і строками виконання проєктів. Водночас показники за 2025 рік представлені лише першим кварталом, тому їх порівняння з попередніми повними роками потребує врахування різної тривалості періодів. Для наочного відображення квартальних коливань доходу наведені дані представлено на рис. 2.2.

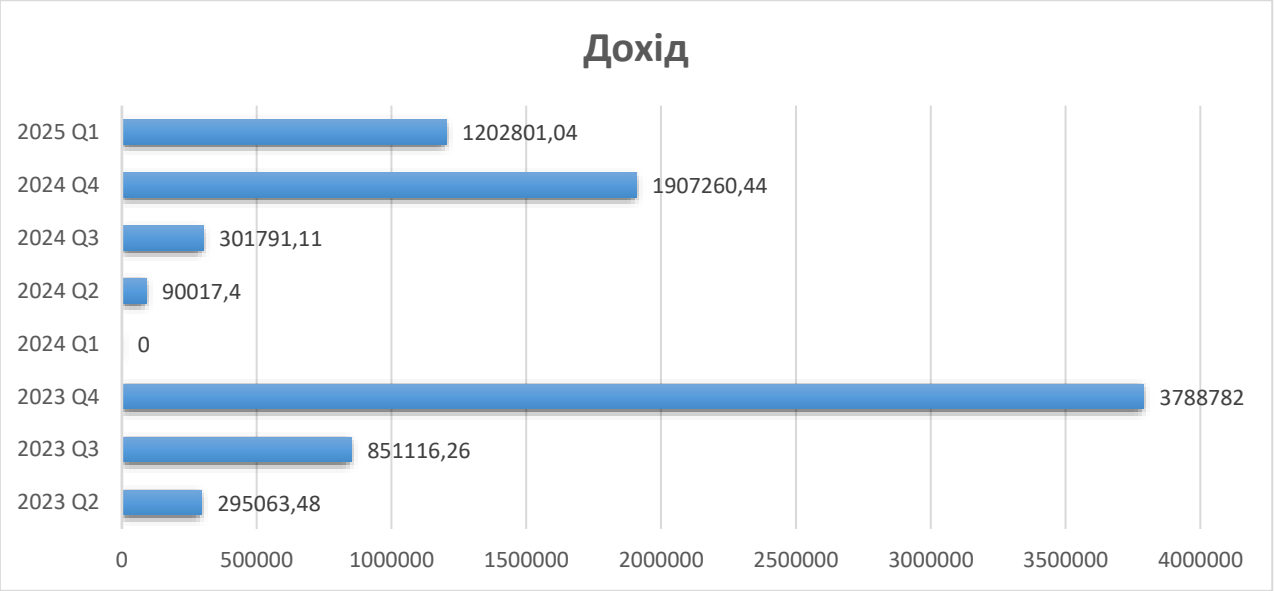


Рис. 2.2 Динаміка доходів ФОП «ГІЛЬ» за 2023–2025 рр.

Аналіз графіка свідчить про наявність нерівномірної, але загалом позитивної динаміки доходів підприємства. Найбільше зростання спостерігається у четвертому кварталі 2023 року, що пов’язано з активізацією попиту на маркетингові послуги у передсвятковий період. У 2024 році відзначається тимчасове зниження доходів, однак у другій половині року відбувається їх відновлення та подальше зростання. У 2025 році підприємство зберігає стабільний рівень доходів, що свідчить про поступову стабілізацію діяльності.

Разом із тим, наявність періодів зниження доходів не слід розглядати як негативну тенденцію, оскільки вона обумовлена специфікою функціонування ринку digital-маркетингу. Обсяги замовлень значною мірою залежать від зовнішніх факторів, зокрема економічної ситуації, рівня платоспроможності клієнтів, сезонності попиту та змін у маркетингових стратегіях бізнесу. Таким чином, фінансова динаміка підприємства має циклічний характер і відображає особливості функціонування галузі.

Важливим аспектом є те, що економічні результати діяльності підприємства безпосередньо пов’язані з ефективністю використання людських ресурсів. Якість виконання маркетингових проєктів, рівень креативності

рішень, точність аналітики та ефективність рекламних кампаній залежать від професійних компетенцій персоналу. Це підкреслює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом як одного з ключових факторів економічної результативності.

Бізнес-модель підприємства базується на сучасних принципах організації діяльності у сфері цифрового маркетингу та має проєктно-орієнтований характер. Кожен клієнтський проєкт розглядається як окремий комплекс завдань, що потребує індивідуального підходу, визначення цілей, підбору інструментів та формування відповідної команди виконавців.

Важливою характеристикою бізнес-моделі є гнучкість у формуванні команди. Підприємство використовує поєднання постійного штату та залучених спеціалістів на фріланс-основі, що дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити доступ до необхідних компетенцій залежно від специфіки проєкту. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів та можливість швидкого масштабування діяльності.

Індивідуалізація послуг під потреби клієнта є ще однією ключовою рисою бізнес-моделі. Рішення не мають стандартизованого характеру, а розробляються з урахуванням особливостей бізнесу замовника, його цільової аудиторії, ринкової позиції та стратегічних цілей. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингових заходів та сформувати довгострокові партнерські відносини.

Суттєву роль відіграє використання цифрових інструментів та автоматизації. Застосування спеціалізованих програмних продуктів, аналітичних сервісів та технологій штучного інтелекту дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити точність прийняття рішень та скоротити витрати часу на виконання завдань.

Однією з ключових переваг бізнес-моделі є можливість масштабування діяльності без значного збільшення постійних витрат. Це досягається за рахунок гнучкого залучення зовнішніх спеціалістів та використання цифрових

платформ, що дозволяє підприємству розширювати обсяги діяльності без формального розширення організаційної структури.

Специфіка діяльності підприємства у сфері цифрового маркетингу обумовлює необхідність застосування сучасних підходів до формування системи маркетингу персоналу. У даному випадку персонал виступає не лише виконавчим ресурсом, а ключовим елементом створення цінності, оскільки саме від його компетенцій залежить якість маркетингових послуг.

На відміну від традиційних підприємств, де система управління персоналом має формалізований характер, у діяльності ФОП «ГІЛЬ» визначальну роль відіграють гнучкі інструменти залучення та утримання працівників. Зокрема, важливими є формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що сприяє залученню креативних і кваліфікованих спеціалістів.

Залучення персоналу здійснюється з урахуванням не лише професійних знань, але й здатності до творчого мислення, адаптивності та роботи в умовах динамічного середовища. Важливим фактором є також розвиток професійних компетенцій, що забезпечує підвищення якості виконання завдань та конкурентоспроможності підприємства.

Особливого значення набуває утримання персоналу, яке досягається шляхом створення гнучких умов праці, можливостей для самореалізації, участі у цікавих проєктах та професійного розвитку. У таких умовах маркетинг персоналу виступає не лише допоміжною функцією, а стратегічним інструментом управління людським капіталом.

Отже, діяльність ФОП «ГІЛЬ» характеризується комплексним підходом до надання послуг у сфері цифрового маркетингу, гнучкою організаційною структурою та орієнтацією на ефективне використання людських ресурсів. Особливості функціонування підприємства визначають специфіку управління персоналом, що базується на принципах адаптивності, багатофункціональності та орієнтації на результат.

Водночас встановлено, що в умовах зростання ролі людського капіталу виникає потреба у системному підході до формування маркетингу персоналу, який забезпечить ефективне залучення, розвиток і утримання працівників. Це зумовлює необхідність детального аналізу існуючої системи маркетингу персоналу підприємства, що буде здійснено у наступному підпункті.

2.2 Оцінка системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»

З метою більш глибокої оцінки особливостей функціонування системи маркетингу персоналу на підприємстві доцільно провести аналіз внутрішнього середовища організації, зокрема оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці, мотиваційними чинниками та організацією робочих процесів.

У зв’язку з цим було проведено умовне анкетування працівників ФОП «ГІЛЬ», яке дозволило виявити ключові аспекти сприйняття персоналом існуючої системи управління. В опитуванні взяли участь усі учасники команди (4 особи), включаючи власника, SMM-спеціаліста, відеомонтажера та залученого фахівця (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Результати оцінки задоволеності персоналу

Показник	**Варіанти відповіді**	**%**
Задоволеність умовами праці	висока	75
	середня	25
Рівень мотивації	достатній	50
	потребує покращення	50
Чіткість розподілу обов’язків	висока	50
	середня	50
Можливості розвитку	обмежені	75
	достатні	25

Отримані результати свідчать про загалом позитивне сприйняття умов праці на підприємстві, оскільки більшість працівників (75%) оцінюють їх на високому рівні. Водночас лише половина опитаних вважає рівень мотивації достатнім, що свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення мотиваційної політики.

Особливу увагу привертає той факт, що 75% працівників оцінюють можливості професійного розвитку як обмежені. Це свідчить про відсутність системного підходу до навчання та розвитку персоналу, що є суттєвим недоліком у контексті формування сучасної системи маркетингу персоналу.

Для більш наочного представлення результатів опитування доцільно відобразити рівень задоволеності персоналу у вигляді діаграми рис.2.3.

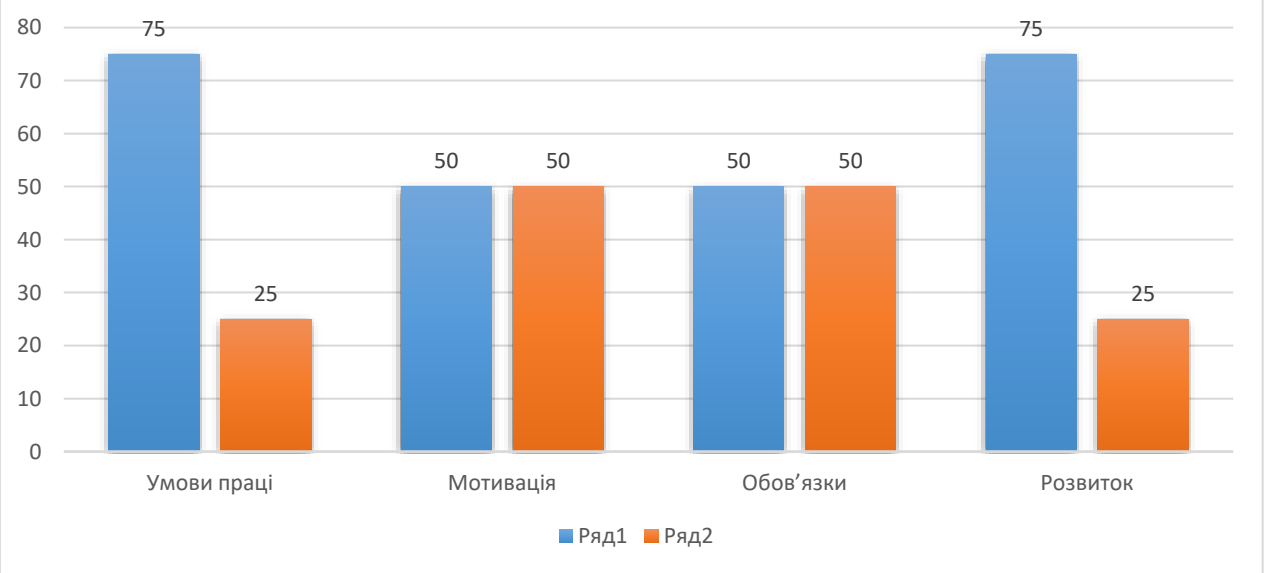


Рис. 2.3 Рівень задоволеності персоналу ФОП «ГІЛЬ» (за результатами опитування)

Як видно з діаграми, більшість працівників задоволені умовами праці (75%), що свідчить про сприятливе робоче середовище на підприємстві. Водночас рівень мотивації є неоднозначним, оскільки 50% працівників вважають його достатнім, а інші 50% — таким, що потребує покращення.

Аналіз чіткості розподілу обов'язків показує середній рівень визначеності, що може впливати на ефективність виконання завдань.

Особливу увагу слід звернути на можливості розвитку персоналу, які 75% працівників оцінюють як обмежені, що є суттєвим недоліком системи управління персоналом.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що система маркетингу персоналу на підприємстві має фрагментарний характер. Незважаючи на наявність позитивних аспектів, таких як гнучкість організації праці та сприятливий психологічний клімат, відсутність структурованого підходу до управління персоналом обмежує можливості подальшого розвитку підприємства.

Зокрема, виявлені проблеми свідчать про необхідність:

формування чіткої системи залучення персоналу;

удосконалення мотиваційного механізму;

впровадження програм професійного розвитку;

підвищення рівня організації внутрішніх процесів.

Процес залучення персоналу на підприємстві має спрощений характер і здійснюється переважно через неформальні канали, зокрема рекомендації, професійні контакти, соціальні мережі та фріланс-платформи. Такий підхід дозволяє швидко знаходити необхідних спеціалістів, однак не забезпечує системності та довгострокового формування кадрового потенціалу.

Відбір кандидатів здійснюється з урахуванням їх практичних навичок, портфоліо, досвіду роботи у сфері digital-маркетингу, а також здатності працювати в умовах багатозадачності та динамічного середовища. Особлива увага приділяється креативності, комунікативним здібностям та рівню цифрової грамотності.

Разом із тим відсутність чітко сформованої системи залучення персоналу може призводити до ризиків, пов’язаних із невідповідністю кандидатів вимогам підприємства, збільшенням часу адаптації та нестабільністю кадрового складу.

З метою більш детального аналізу процесу залучення персоналу на підприємстві доцільно оцінити основні канали пошуку кандидатів та їх ефективність табл.2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності каналів залучення персоналу

Канал залучення	**Частота використання**	**Ефективність**	**Переваги**	**Недоліки**
Рекомендації	висока	висока	швидкість, довіра	обмежений вибір
Соціальні мережі	висока	середня	широкий доступ	низька якість відбору
Фріланс-платформи	середня	середня	професійні навички	нестабільність
Професійні контакти	середня	висока	перевірені кандидати	обмежена кількість

Як свідчать дані табл.2.8, найбільш ефективними каналами залучення персоналу є рекомендації та професійні контакти, що забезпечують високий рівень довіри та відповідності кандидатів вимогам підприємства. Водночас використання соціальних мереж і фріланс-платформ дозволяє розширити коло потенційних кандидатів, однак потребує додаткових витрат часу на відбір та оцінку їх компетенцій. Для більш наочного представлення структури каналів залучення персоналу доцільно відобразити їх у вигляді діаграми рис.2.4.

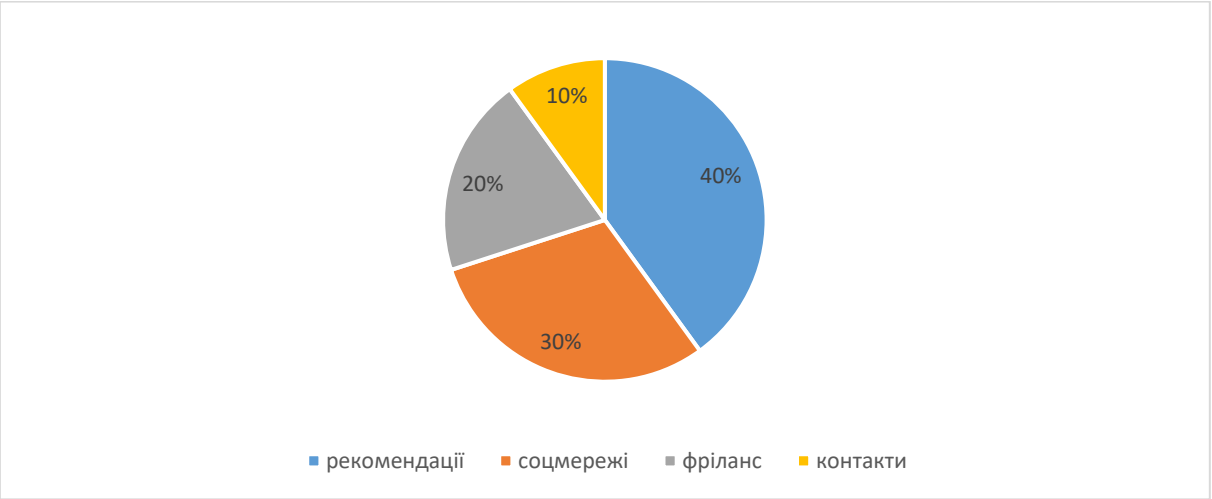


Рис. 2.4. Структура каналів залучення персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Графічне представлення підтверджує домінування неформальних каналів залучення персоналу, що є характерним для підприємств малого бізнесу у сфері цифрових послуг.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система залучення персоналу на підприємстві має переважно ситуативний характер і не передбачає стратегічного планування кадрових потреб. Відсутність чітко визначених критеріїв відбору та стандартизованих процедур оцінювання кандидатів може призводити до зниження якості підбору персоналу.

Крім того, орієнтація на неформальні канали пошуку обмежує можливості підприємства щодо залучення висококваліфікованих спеціалістів та формування стабільного кадрового резерву.

Процес залучення персоналу на підприємстві потребує систематизації, зокрема впровадження структурованих підходів до пошуку, відбору та оцінювання кандидатів, що дозволить підвищити ефективність формування кадрового потенціалу.

Процес адаптації нових працівників на підприємстві не має формалізованого характеру та здійснюється безпосередньо в процесі виконання робочих завдань. Нові члени команди включаються у проєкти поступово, отримуючи необхідні пояснення та рекомендації від керівника або інших учасників команди.

Такий підхід забезпечує швидке включення працівників у робочий процес, однак може супроводжуватися певними труднощами, зокрема недостатньою структурованістю інформації, відсутністю чітких стандартів роботи та залежністю ефективності адаптації від особистих якостей працівника.

У сучасних умовах це свідчить про необхідність впровадження елементів системи адаптації персоналу, що дозволить підвищити ефективність інтеграції нових співробітників та скоротити період їх входження у професійну діяльність.

З метою більш детального аналізу процесу адаптації персоналу доцільно розглянути основні етапи інтеграції нових працівників у діяльність підприємства табл.2.7.

Таблиця 2.7

Етапи адаптації персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Етап	**Зміст**	**Особливості**	**Проблеми**
Ознайомлення	знайомство з діяльністю	неформальне	відсутність інструкцій
Включення в роботу	участь у проєктах	швидке залучення	стрес
Освоєння задач	виконання завдань	навчання в процесі	помилки
Повна інтеграція	самостійна робота	залежить від людини	нестабільність

Як свідчать дані табл.2.7., процес адаптації на підприємстві має спрощений і неформалізований характер. Основною його перевагою є швидке включення працівників у робочий процес, однак відсутність чіткої структури може призводити до труднощів у засвоєнні інформації та виконанні завдань.

З метою оцінки ефективності адаптації було проведено опитування працівників щодо складності входження у робочий процес табл.2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка процесу адаптації персоналу

Показник	**Відповідь**	**%**
Легкість адаптації	висока	25
	середня	50
	складна	25
Наявність інструкцій	відсутні	75
	частково є	25
Швидкість входження	швидка	50
	повільна	50

Отримані результати свідчать про те, що адаптація працівників відбувається відносно швидко, однак супроводжується певними труднощами. Зокрема, більшість працівників відзначають відсутність чітких інструкцій та стандартів роботи, що ускладнює процес інтеграції.

Для більш наочного відображення результатів оцінки адаптації персоналу доцільно представити їх у вигляді діаграми рис.2.5.

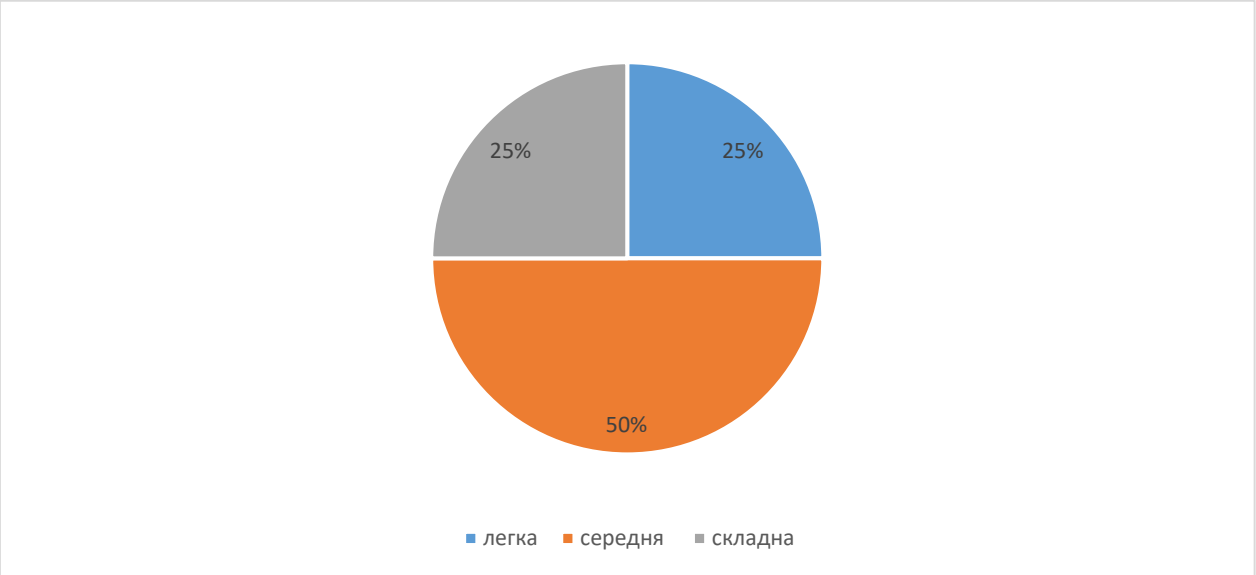


Рис. 2.5. Результати оцінки адаптації персоналу

Графічне представлення підтверджує, що адаптація персоналу потребує вдосконалення, оскільки значна частина працівників оцінює її як середню або складну.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що процес адаптації на підприємстві має стихійний характер і не забезпечує повноцінної інтеграції працівників у діяльність організації. Відсутність структурованих процедур адаптації знижує ефективність використання персоналу та збільшує ризики помилок у процесі виконання завдань.

Крім того, залежність адаптації від індивідуальних якостей працівника може призводити до нерівномірності результатів та зниження загальної ефективності діяльності команди.

Процес адаптації персоналу потребує вдосконалення шляхом впровадження структурованої системи введення в посаду, розробки інструкцій

та стандартів роботи, що дозволить підвищити ефективність інтеграції нових працівників.

Система мотивації персоналу на підприємстві має переважно нематеріальний характер і базується на створенні сприятливих умов для роботи, можливості участі у цікавих проєктах та самореалізації. Важливу роль відіграє гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам поєднувати професійну діяльність з особистими потребами.

Матеріальна мотивація залежить від обсягів виконаних робіт, складності проєктів та внеску працівника у досягнення результатів. Такий підхід відповідає проєктній моделі діяльності підприємства, однак потребує більш чіткої системи оцінювання результатів праці.

Водночас відсутність формалізованої системи мотивації може негативно впливати на стабільність персоналу, знижувати рівень залученості працівників та створювати ризики їх переходу до інших компаній.

З метою більш детального аналізу системи мотивації персоналу доцільно структурувати її основні елементи та оцінити їх вплив на ефективність діяльності працівників табл.2.9.

Таблиця 2.9

Структура системи мотивації персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Вид мотивації	**Інструменти**	**Характер впливу**
Матеріальна	оплата за проєкти, бонуси	стимулює результат
Нематеріальна	гнучкий графік	підвищує комфорт
Професійна	участь у проєктах	розвиток
Соціальна	атмосфера в команді	лояльність

Як свідчать дані табл.2.11, система мотивації персоналу підприємства має комбінований характер, проте домінуючу роль відіграють нематеріальні стимули. Це відповідає специфіці діяльності у сфері цифрового маркетингу, де важливими є творчість, самореалізація та гнучкість умов праці.

З метою оцінки ефективності мотиваційної системи було проведено опитування працівників щодо факторів, які найбільше впливають на їхню мотивацію табл.2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка мотиваційних факторів персоналу

Фактор	**Важливість (%)**
Гнучкий графік	35
Рівень оплати	30
Цікаві проєкти	25
Розвиток	10

Результати дослідження свідчать про те, що найбільший вплив на мотивацію працівників має гнучкість умов праці, що є характерною рисою сучасних digital-компаній. Водночас значну роль відіграє рівень матеріальної винагороди, що підтверджує необхідність удосконалення фінансової складової мотивації.

Для більш наочного представлення структури мотиваційних факторів доцільно відобразити їх у вигляді діаграми рис.2.6.

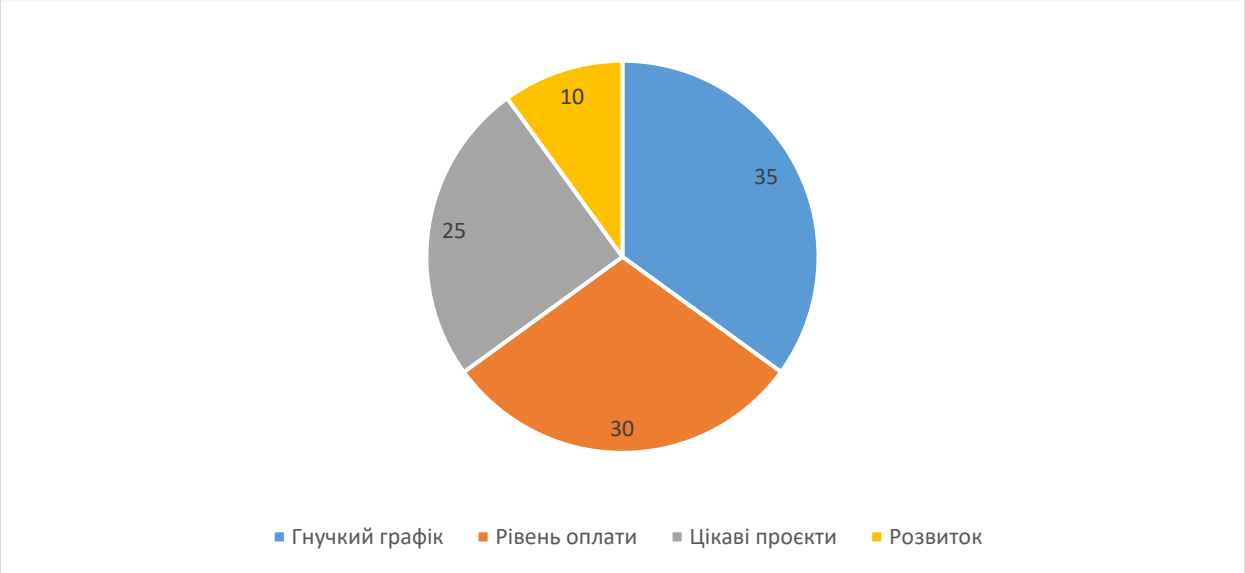


Рис. 2.6 Структура мотиваційних факторів персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Графічне представлення підтверджує переважання нематеріальних факторів мотивації, що обумовлено специфікою діяльності підприємства.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система мотивації персоналу підприємства має частково сформований характер і не є достатньо структурованою. Незважаючи на наявність ефективних нематеріальних стимулів, відсутність чіткої системи оцінювання результатів праці та формалізованих мотиваційних механізмів знижує загальну ефективність управління персоналом.

Крім того, залежність рівня винагороди від обсягів виконаних робіт може створювати нестабільність доходів працівників, що негативно впливає на їхню довгострокову зацікавленість у співпраці з підприємством.

Система мотивації персоналу потребує вдосконалення шляхом впровадження більш структурованого підходу, що включає чіткі критерії оцінювання результатів праці, збалансування матеріальних і нематеріальних стимулів та підвищення рівня стабільності мотиваційної системи.

Розвиток персоналу на підприємстві здійснюється переважно шляхом самонавчання, участі у проєктах та обміну досвідом між членами команди. Працівники самостійно освоюють нові інструменти, технології та підходи, що є характерним для сфери цифрового маркетингу.

Разом із тим відсутність системного підходу до розвитку персоналу обмежує можливості підвищення кваліфікації працівників та формування довгострокового кадрового потенціалу підприємства. З метою більш детального аналізу процесу розвитку персоналу доцільно систематизувати основні форми підвищення кваліфікації працівників, які використовуються на підприємстві табл.2.11.

Таблиця 2.11

Форми розвитку персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Форма розвитку	**Характеристика**	**Рівень використання**
Самонавчання	онлайн-курси, відео	високий

Продовження табл.2.11

Робота в проєктах	практичний досвід	високий
Обмін досвідом	внутрішня взаємодія	середній
Формальне навчання	тренінги, курси	низький

Як свідчать дані табл.2.11, на підприємстві переважають неформальні форми розвитку персоналу, зокрема самонавчання та практичне освоєння навичок у процесі виконання проєктів. Це відповідає специфіці діяльності у сфері цифрового маркетингу, де знання швидко оновлюються, а ефективність роботи значною мірою залежить від практичного досвіду.

З метою оцінки ефективності розвитку персоналу було проведено опитування працівників щодо їх задоволеності можливостями професійного зростання табл.2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка розвитку персоналу

Показник	**Відповідь**	**%**
Рівень розвитку	достатній	25
	середній	50
	низький	25
Потреба у навчанні	висока	75
	середня	25

Отримані результати свідчать про те, що більшість працівників відчувають потребу у підвищенні кваліфікації та розвитку професійних компетенцій. Водночас лише незначна частина оцінює існуючі можливості розвитку як достатні, що підтверджує відсутність системного підходу до навчання персоналу.

Для більш наочного відображення рівня розвитку персоналу доцільно представити результати опитування у вигляді діаграми рис.2.7.

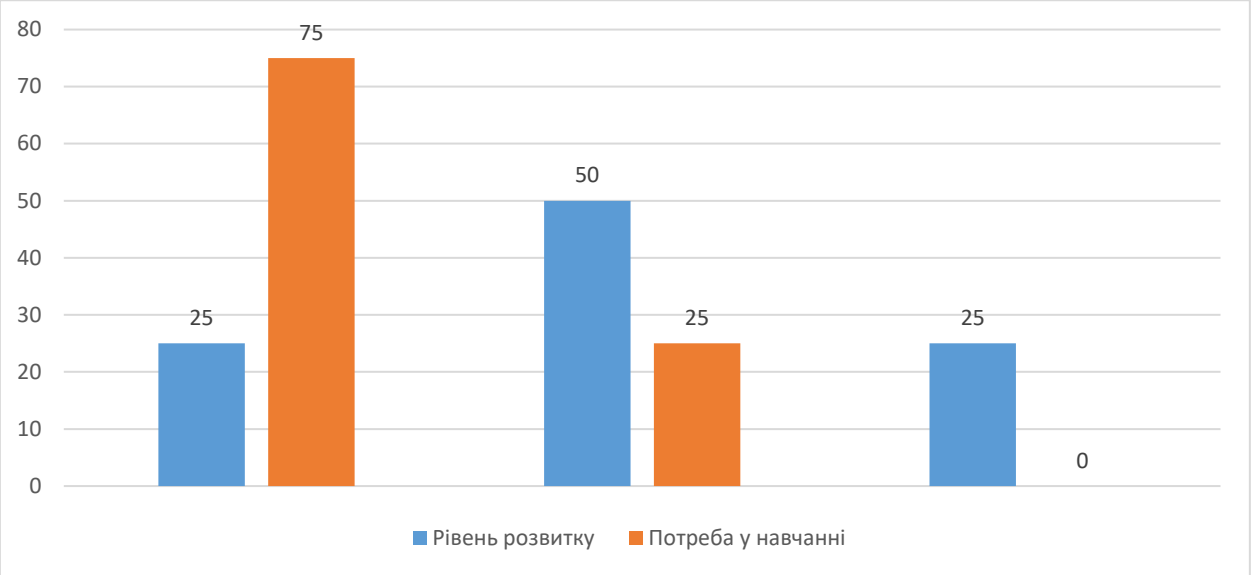


Рис. 2.7 Оцінка рівня розвитку персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Графічне представлення підтверджує, що рівень розвитку персоналу оцінюється працівниками переважно як середній, що свідчить про необхідність його вдосконалення.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система розвитку персоналу на підприємстві має фрагментарний характер і не забезпечує комплексного підходу до підвищення кваліфікації працівників. Незважаючи на активне використання самонавчання та практичного досвіду, відсутність формалізованих програм розвитку обмежує можливості формування довгострокового кадрового потенціалу.

Крім того, відсутність чіткого планування розвитку персоналу може призводити до нерівномірності професійного зростання працівників, зниження рівня їх компетентності та, як наслідок, погіршення загальної ефективності діяльності підприємства. В умовах функціонування підприємства у сфері digital-маркетингу це є особливо актуальним, оскільки швидкі зміни технологій потребують постійного оновлення знань та навичок працівників.

Розвиток персоналу потребує систематизації та впровадження структурованих підходів до навчання, що передбачає визначення ключових компетенцій, планування професійного зростання та використання сучасних

освітніх інструментів. Це дозволить підвищити рівень професійних компетенцій працівників та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу та систематизації виявлених проблем доцільно представити основні недоліки системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ» у вигляді табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Проблеми системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Напрям	**Проблема**	**Причина**	**Наслідок**
Залучення	відсутність системи	неформальний підхід	низька якість відбору
Адаптація	відсутність стандартів	немає інструкцій	довге входження
Мотивація	нестабільність	відсутність KPI	зниження ефективності
Розвиток	несистемність	відсутність планування	слабкий розвиток
Утримання	ризик звільнення	нестабільність умов	плинність кадрів

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про наявність системних недоліків у формуванні маркетингу персоналу на підприємстві. Виявлені проблеми свідчать про необхідність впровадження комплексного підходу до управління персоналом, що забезпечить підвищення

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що система маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ» перебуває на стадії формування та характеризується гнучкістю, але недостатньою структурованістю. Це зумовлює необхідність її вдосконалення шляхом впровадження сучасних інструментів управління персоналом, що буде розглянуто у наступному розділі.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних засад діяльності ФОП «ГІЛЬ» та оцінку системи маркетингу персоналу підприємства. Проведене дослідження дозволило виявити специфіку функціонування підприємства у сфері цифрового маркетингу, визначити особливості організації праці та встановити рівень розвитку кадрових процесів.

Встановлено, що діяльність підприємства характеризується гнучкою організаційною структурою, яка сформована за принципом мікрокоманди та забезпечує високу адаптивність до змін ринкового середовища. Використання проєктного підходу, залучення фріланс-спеціалістів та активне застосування цифрових інструментів дозволяють підприємству ефективно реалізовувати маркетингові послуги та підтримувати конкурентоспроможність.

Аналіз системи управління персоналом показав, що вона має неформалізований характер і базується на індивідуальному підході, гнучких умовах праці та орієнтації на результат. Водночас така модель управління, незважаючи на свою адаптивність, не забезпечує достатнього рівня системності та довгострокового планування розвитку персоналу.

У процесі дослідження окремих складових системи маркетингу персоналу встановлено, що залучення персоналу здійснюється переважно через неформальні канали, що обмежує можливості формування стабільного кадрового потенціалу. Процес адаптації працівників має стихійний характер і не передбачає чітких стандартів введення в посаду, що ускладнює інтеграцію нових співробітників.

Система мотивації персоналу характеризується домінуванням нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік роботи, участь у цікавих проєктах та сприятливий психологічний клімат. Разом із тим відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці та формалізованої системи винагороди знижує ефективність мотиваційного механізму.

Дослідження процесів розвитку персоналу показало, що підвищення кваліфікації працівників здійснюється переважно шляхом самонавчання та практичної діяльності, що відповідає специфіці галузі, однак не забезпечує системного підходу до формування кадрового потенціалу. Водночас аналіз утримання персоналу виявив середній рівень лояльності працівників та наявність ризиків їх плинності.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити основні проблеми системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ», серед яких: відсутність структурованої системи залучення персоналу, неформалізованість процесів адаптації, недостатній рівень розвитку мотиваційного механізму, відсутність планування професійного розвитку працівників та ризики нестабільності кадрового складу.

Таким чином, система маркетингу персоналу підприємства перебуває на стадії формування та потребує вдосконалення на основі впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Виявлені недоліки обумовлюють необхідність розробки комплексу заходів щодо підвищення ефективності маркетингу персоналу, що стане предметом розгляду у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ

3.1 Сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу на підприємствах

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбувається суттєва переорієнтація підходів до управління персоналом, яка обумовлена комплексними змінами у функціонуванні бізнес-середовища. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток платформенної економіки, поширення дистанційних форм зайнятості та глобалізація ринку праці спричиняють трансформацію ролі людського капіталу в діяльності підприємств. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом, що базувалися на адміністративних та регламентованих процедурах, поступово втрачають свою ефективність і замінюються більш гнучкими, клієнтоорієнтованими моделями.

Внаслідок цього відбувається поступова трансформація класичних HR-функцій у комплексну систему маркетингу персоналу, яка орієнтована не лише на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, а й на формування довгострокових взаємовідносин із працівниками. Така трансформація обумовлена зростанням конкуренції за кваліфіковані кадри, підвищенням мобільності працівників, зміною їхніх ціннісних орієнтацій, а також необхідністю формування привабливого іміджу підприємства як роботодавця. Сучасні працівники розглядають роботу не лише як джерело доходу, а як середовище для самореалізації, розвитку та досягнення балансу між професійним і особистим життям.

У цьому контексті маркетинг персоналу розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, розвиток їх професійних компетенцій, підвищення рівня залученості та формування стійкої лояльності працівників. Його сутність полягає у застосуванні маркетингових інструментів до процесів управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії між підприємством і працівниками.

На відміну від традиційного кадрового менеджменту, який зосереджується переважно на внутрішніх процесах організації, маркетинг персоналу охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Це передбачає активну взаємодію з ринком праці, формування HR-бренду, використання сучасних каналів комунікації для залучення персоналу, а також аналіз потреб і очікувань потенційних і діючих працівників.

Сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу базуються на інтеграції принципів маркетингу, менеджменту та поведінкової економіки. Зокрема, використання маркетингових концепцій дозволяє розглядати персонал як цільову аудиторію, що має певні потреби та мотиваційні установки. Менеджмент забезпечує організацію процесів управління та координацію діяльності, тоді як поведінкова економіка дозволяє враховувати психологічні аспекти прийняття рішень працівниками.

У межах такого підходу персонал розглядається як внутрішній клієнт підприємства, а процес управління ним - як система взаємодії, спрямована на створення цінності як для працівника, так і для організації. Це передбачає формування сприятливого робочого середовища, забезпечення можливостей професійного розвитку, створення ефективної системи мотивації та підтримання високого рівня залученості персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Адаптація сучасних підходів маркетингу персоналу для ФОП «ГІЛЬ»

Сучасний підхід	**Сутність**	**Адаптація для ФОП «ГІЛЬ»**
HR-бренд	імідж роботодавця	ведення соцмереж, кейси

Продовження табл.3.1

Digital-рекрутинг	онлайн-залучення	Instagram, Telegram
Компетентнісний	підбір за навичками	портфоліо, практичні задачі
Гнучка зайнятість	адаптивна робота	фріланс, проєкти
KPI-підхід	оцінка результату	метрики SMM, реклами

Представлені підходи свідчать про можливість адаптації сучасних інструментів маркетингу персоналу до умов функціонування ФОП «ГІЛЬ». Важливою особливістю є те, що їх впровадження не потребує значних фінансових витрат, однак дозволяє суттєво підвищити ефективність управління персоналом (рис.3.1).

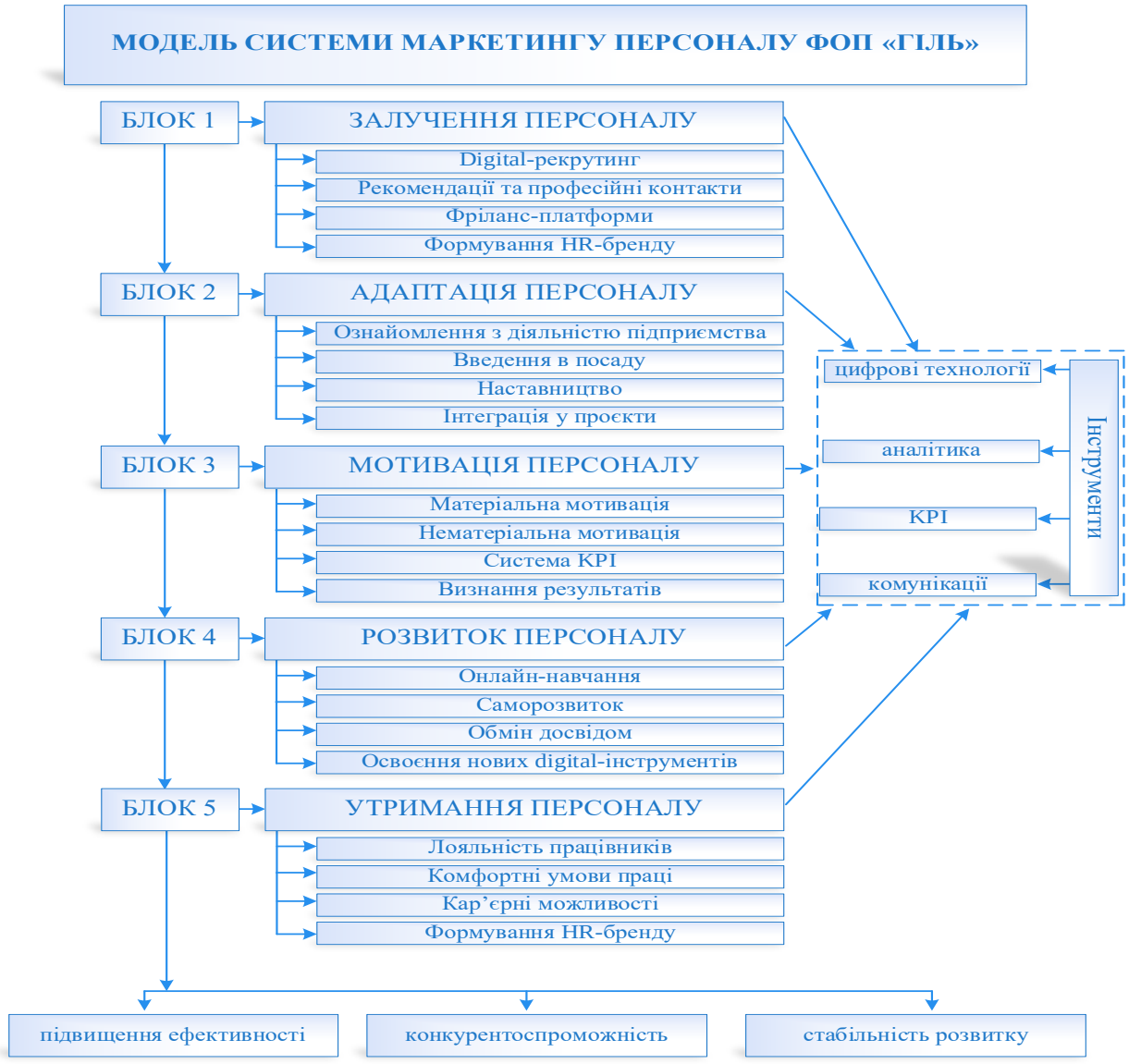


Рис. 3.1. Модель системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Представлена модель відображає основні елементи системи маркетингу персоналу, адаптовані до діяльності ФОП «ГІЛЬ», та їх взаємозв'язок у межах єдиної управлінської системи.

Впровадження зазначених підходів дозволить підприємству:

підвищити ефективність залучення персоналу;

скоротити період адаптації нових працівників;

підвищити рівень мотивації та залученості;

забезпечити системний розвиток персоналу;

знизити ризик плинності кадрів.

Сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу можуть бути ефективно адаптовані до умов функціонування ФОП «ГІЛЬ». Їх впровадження створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Отримані результати є основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу, що буде здійснено у наступному підпункті.

У сучасній науковій та практичній площині виділяють кілька ключових підходів до формування системи маркетингу персоналу, які можуть бути адаптовані до діяльності підприємств малого бізнесу, зокрема ФОП «ГІЛЬ». Враховуючи специфіку функціонування підприємства у сфері цифрового маркетингу, доцільним є використання комплексного підходу, що поєднує елементи клієнтоорієнтованості, цифровізації та гнучкого управління персоналом.

Перший підхід - орієнтація на потреби працівників, відповідно до якого підприємство повинно враховувати очікування персоналу щодо умов праці, рівня оплати, можливостей професійного розвитку та балансу між роботою і особистим життям. Для ФОП «ГІЛЬ» реалізація цього підходу є особливо актуальною, оскільки більшість працівників залучені до творчої та інтелектуальної діяльності, що потребує комфортного робочого середовища та гнучкого графіка. Врахування індивідуальних потреб працівників дозволяє

підвищити рівень їх задоволеності та залученості.

Другий підхід - формування HR-бренду підприємства, що передбачає створення позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Для ФОП «ГІЛЬ» цей підхід може бути реалізований через активне використання соціальних мереж, демонстрацію реалізованих проєктів, публікацію кейсів та відгуків клієнтів, а також формування відкритої та прозорої комунікації з потенційними працівниками. Це дозволить підвищити привабливість підприємства та спростити процес залучення кваліфікованих спеціалістів.

Третій підхід - компетентнісний підхід, який базується на визначенні ключових професійних компетенцій, необхідних для ефективного виконання завдань. Для підприємства у сфері digital-маркетингу це, зокрема, креативність, аналітичне мислення, цифрова грамотність, комунікативні навички та здатність працювати в умовах багатозадачності. Застосування цього підходу дозволяє підвищити якість підбору персоналу та ефективність виконання проєктів.

Четвертий підхід - цифровізація управління персоналом, що передбачає використання сучасних цифрових інструментів для організації роботи, комунікації та оцінювання результатів діяльності працівників. Для ФОП «ГІЛЬ» це може включати використання CRM-систем, таск-менеджерів, аналітичних платформ та сервісів автоматизації, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність управління (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Застосування концептуальних підходів маркетингу персоналу у ФОП «ГІЛЬ»

Підхід	**Сутність**	**Реалізація на підприємстві**
Орієнтація на працівника	врахування потреб	гнучкий графік
HR-бренд	імідж роботодавця	соцмережі, кейси
Компетентнісний	підбір за навичками	портфоліо
Цифровізація	автоматизація	digital-інструменти

Таким чином, застосування сучасних концептуальних підходів до формування системи маркетингу персоналу дозволяє адаптувати теоретичні моделі до практичних умов функціонування ФОП «ГІЛЬ» та створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом.

Система маркетингу персоналу включає комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ФОП «ГІЛЬ», з урахуванням специфіки діяльності у сфері цифрового маркетингу, кожен із зазначених елементів набуває особливого значення та потребує адаптації до умов гнучкої організаційної структури.

Зокрема, залучення персоналу передбачає формування ефективних каналів пошуку та відбору кандидатів із використанням сучасних цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, фріланс-платформи та професійні спільноти. Для підприємства важливо орієнтуватися не лише на формальні критерії, а й на практичні навички та портфоліо кандидатів.

Адаптація персоналу полягає в інтеграції нових працівників у діяльність підприємства та ознайомленні їх із особливостями робочих процесів. Для ФОП «ГІЛЬ» доцільним є впровадження спрощених, але структурованих інструментів адаптації, зокрема чек-листів та базових інструкцій.

Мотивація персоналу спрямована на створення умов, що стимулюють ефективну роботу та залученість працівників. У межах діяльності підприємства вона базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема гнучкого графіка, участі у цікавих проєктах та можливостей самореалізації.

Розвиток персоналу передбачає підвищення рівня професійних компетенцій працівників. Для підприємства у сфері digital-маркетингу це включає освоєння нових інструментів, технологій та трендів, що потребує впровадження системного підходу до навчання.

Утримання персоналу спрямоване на формування лояльності працівників та зниження плинності кадрів. Це досягається шляхом створення

комфортного робочого середовища, стабілізації умов праці та розвитку (табл.3.3.).

Таблиця 3.3

Елементи системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Елемент	**Завдання**	**Очікуваний результат**
Залучення	пошук кандидатів	якісний персонал
Адаптація	введення в роботу	швидке включення
Мотивація	стимулювання	висока продуктивність
Розвиток	навчання	підвищення кваліфікації
Утримання	лояльність	стабільність

Таким чином, ефективне функціонування системи маркетингу персоналу можливе лише за умови узгодженої взаємодії всіх її елементів, що особливо важливо для підприємств малого бізнесу, зокрема ФОП «ГІЛЬ».

У сучасних умовах підприємства активно використовують різноманітні інструменти маркетингу персоналу, які дозволяють підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити конкурентні переваги на ринку праці. Для ФОП «ГІЛЬ» застосування таких інструментів має особливе значення, оскільки діяльність підприємства безпосередньо залежить від професійних компетенцій, креативності та залученості персоналу.

Одним із ключових інструментів є використання соціальних мереж для залучення персоналу, що дозволяє підприємству здійснювати пошук кандидатів через сучасні digital-канали, зокрема Instagram, Telegram та професійні онлайн-спільноти. Такий підхід забезпечує доступ до широкої аудиторії потенційних працівників та відповідає специфіці сфери digital-маркетингу.

Важливим інструментом є формування корпоративного контенту для розвитку HR-бренду, що передбачає публікацію кейсів, результатів проєктів, відгуків клієнтів та демонстрацію внутрішнього робочого процесу. Для ФОП «ГІЛЬ» це створює можливість формування позитивного іміджу роботодавця без значних фінансових витрат.

Наступним інструментом є використання системи KPI для оцінювання ефективності персоналу, що дозволяє встановити чіткі критерії оцінки результатів діяльності працівників. У контексті підприємства це можуть бути показники ефективності рекламних кампаній, рівень залученості аудиторії, якість контенту та виконання проєктних завдань.

Суттєве значення має впровадження гнучких форм зайнятості, що передбачає використання фріланс-моделі, проєктної роботи та дистанційного формату співпраці. Для ФОП «ГІЛЬ» це є одним із ключових факторів ефективності, оскільки дозволяє оптимізувати витрати та залучати необхідних спеціалістів залежно від потреб.

Крім того, доцільним є використання аналітичних інструментів для оцінки кадрових процесів, що включає аналіз ефективності роботи персоналу, рівня залученості, результатів виконання завдань та інших показників. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати результативність діяльності підприємства.

Таким чином, застосування зазначених інструментів дозволяє підвищити ефективність управління персоналом ФОП «ГІЛЬ», забезпечити узгодженість кадрових процесів та сформувати стійкі конкурентні переваги у сфері digital-маркетингу.

Таблиця 3.4

Інструменти маркетингу персоналу та їх застосування у ФОП «ГІЛЬ»

Інструмент	**Сутність**	**Практичне застосування**
Соцмережі	пошук персоналу	Instagram, Telegram
HR-контент	імідж роботодавця	кейси, пости
KPI	оцінка результатів	метрики SMM
Гнучка зайнятість	адаптивність	фріланс
Аналітика	оцінка ефективності	аналіз результатів

Представлені інструменти дозволяють систематизувати процеси управління персоналом та підвищити їх ефективність, що є особливо важливим для підприємств малого бізнесу.

Таким чином, сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу базуються на інтеграції управлінських, маркетингових та цифрових інструментів, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах цифрової економіки.

Проведений аналіз показав, що зазначені підходи можуть бути ефективно адаптовані до діяльності ФОП «ГІЛЬ» з урахуванням його організаційних особливостей, масштабу діяльності та специфіки ринку. Їх застосування дозволить підвищити ефективність залучення персоналу, удосконалити процеси адаптації, мотивації та розвитку працівників, а також знизити ризики плинності кадрів.

Отже, впровадження сучасних інструментів маркетингу персоналу є необхідною умовою вдосконалення системи управління персоналом ФОП «ГІЛЬ», що буде реалізовано у наступному підпункті шляхом розробки конкретних практичних заходів.

3.2. Розробка заходів щодо формування системи маркетингу персоналу на ФОП «ГІЛЬ»

Проведений у другому розділі аналіз системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ» дозволив виявити низку проблем, пов’язаних із відсутністю структурованого підходу до управління персоналом. Зокрема, встановлено недоліки у процесах залучення, адаптації, мотивації, розвитку та утримання працівників, що знижує ефективність діяльності підприємства та створює ризики втрати кадрового потенціалу.

Деталізація виявлених недоліків свідчить про те, що на підприємстві кадрові процеси функціонують переважно у неформалізованому вигляді, що, з одного боку, забезпечує гнучкість управління, а з іншого — обмежує можливості стратегічного розвитку. Відсутність чітко визначених процедур і

стандартів у сфері управління персоналом призводить до зниження ефективності використання трудових ресурсів, збільшення часу адаптації працівників, нестабільності мотивації та ризиків плинності кадрів.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність переходу від ситуативного управління персоналом до системного підходу, який передбачає узгоджене функціонування всіх елементів маркетингу персоналу. Впровадження сучасних інструментів та підходів дозволить не лише усунути виявлені недоліки, а й сформувати ефективну модель управління персоналом, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

З урахуванням виявлених проблем та сучасних підходів до маркетингу персоналу доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної системи управління персоналом, адаптованої до специфіки діяльності ФОП «ГІЛЬ». Запропоновані заходи охоплюють усі ключові елементи системи маркетингу персоналу та мають комплексний характер.

З метою систематизації запропонованих рішень доцільно узагальнити їх у вигляді табл.3.5.

Таблиця 3.5

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Проблема	**Захід**	**Сутність**	**Очікуваний ефект**
Немає системи залучення	Digital-рекрутинг	соцмережі	якісні кандидати
Слабка адаптація	чек-лист	структура входу	швидка інтеграція
Нестабільна мотивація	KPI	оцінка результату	продуктивність
Немає розвитку	навчання	курси	компетенції
Ризик звільнення	HR-бренд	імідж	лояльність

Представлений у табл.3.5 комплекс заходів має системний характер та спрямований на вдосконалення всіх ключових елементів маркетингу персоналу на підприємстві. Кожен із запропонованих заходів відповідає

конкретній виявленій проблемі, що забезпечує цілеспрямованість та ефективність їх впровадження.

Зокрема, впровадження digital-рекрутингу дозволить підвищити якість залучення персоналу за рахунок розширення каналів пошуку кандидатів та використання сучасних цифрових інструментів. Запровадження чек-листів адаптації сприятиме структуризації процесу введення нових працівників у діяльність підприємства, що дозволить скоротити період їх інтеграції та зменшити кількість помилок.

Важливим напрямом є впровадження системи KPI, яка забезпечить об'єктивну оцінку результатів діяльності працівників та підвищить рівень їх мотивації. Організація процесу навчання та розвитку персоналу сприятиме підвищенню професійних компетенцій, що є критично важливим у сфері digital-маркетингу, де знання швидко застарівають.

Формування HR-бренду підприємства, у свою чергу, дозволить підвищити його привабливість як роботодавця, що сприятиме залученню кваліфікованих спеціалістів та зниженню ризиків плинності кадрів.

Слід зазначити, що впровадження запропонованих заходів не потребує значних фінансових витрат, оскільки більшість із них базується на використанні доступних цифрових інструментів та організаційних змін. Водночас їх реалізація дозволить суттєво підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність кадрового складу та покращити результати діяльності підприємства.

Таким чином, запропонований комплекс заходів створює основу для формування ефективної системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ», що відповідає сучасним вимогам та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

З метою вдосконалення процесу залучення персоналу на ФОП «ГІЛЬ» пропонується впровадити систему digital-рекрутингу, яка передбачає використання сучасних цифрових каналів комунікації та інструментів онлайн-відбору кандидатів. Необхідність впровадження такого підходу обумовлена

виявленими у другому розділі проблемами, зокрема відсутністю системності у процесі пошуку персоналу та обмеженим використанням сучасних каналів залучення.

Застосування digital-рекрутингу є особливо актуальним для підприємства, оскільки його діяльність безпосередньо пов’язана з цифровим середовищем, а потенційні кандидати (SMM-спеціалісти, дизайнері, таргетологи) активно використовують соціальні мережі та онлайн-платформи як основні канали професійної комунікації.

Практична реалізація заходу передбачає впровадження структурованого процесу пошуку та відбору кандидатів, який включає такі етапи:

створення та регулярне розміщення вакансій у соціальних мережах (Instagram, Telegram);

публікацію прикладів реалізованих проєктів підприємства з метою демонстрації професійного рівня команди;

використання спеціалізованих Telegram-каналів і фріланс-платформ для пошуку кандидатів;

впровадження спрощеної системи відбору кандидатів, що включає аналіз портфоліо та виконання тестового завдання;

комунікацію з кандидатами через цифрові канали з використанням месенджерів.

Практична реалізація заходу передбачає впровадження структурованого процесу пошуку та відбору кандидатів, який включає послідовні етапи, представлені на рис. 3.2.

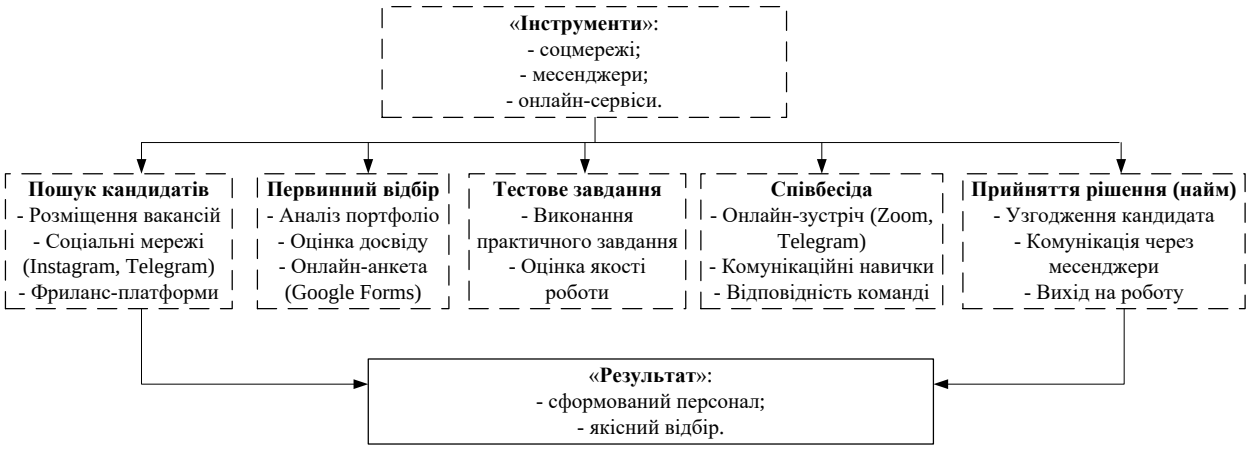


Рис. 3.2 Процес digital-рекрутингу ФОП «ГІЛЬ»

Впровадження системи digital-рекрутингу дозволить суттєво підвищити ефективність процесу залучення персоналу, оскільки забезпечить:

розширення каналів пошуку кандидатів;

підвищення якості відбору персоналу;

скорочення часу закриття вакансій;

зниження витрат на пошук персоналу;

формування позитивного іміджу підприємства як сучасного роботодавця.

Крім того, використання цифрових інструментів дозволяє підприємству адаптувати процес рекрутингу до сучасних умов функціонування ринку праці, що є важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження системи digital-рекрутингу є доцільним та ефективним заходом, який дозволяє усунути виявлені проблеми у процесі залучення персоналу та сформувати сучасну модель управління кадровими ресурсами на ФОП «ГІЛЬ».

Для підвищення ефективності інтеграції нових працівників у діяльність ФОП «ГІЛЬ» доцільно впровадити спрощену, але структуровану систему адаптації персоналу. Необхідність реалізації цього заходу обумовлена відсутністю чітких стандартів введення в посаду, що було виявлено у другому розділі.

Запропонована система адаптації базується на поетапному включенні працівника у робочий процес, що дозволяє знизити рівень стресу, скоротити кількість помилок та підвищити ефективність виконання завдань (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Чек-лист адаптації працівника ФОП «ГІЛЬ»

Етап	Зміст дій	Результат
День 1	знайомство з командою та процесами	розуміння структури
День 2–3	пояснення задач та інструментів	базові навички
Тиждень 1	участь у проєкті під контролем	практичний досвід
Місяць	самостійне виконання завдань	повна інтеграція

Запропонований чек-лист дозволяє стандартизувати процес адаптації та забезпечити поступове входження працівника у робочий процес. Його використання сприятиме скороченню періоду адаптації, підвищенню якості виконання завдань та формуванню впевненості у нових працівників.

З метою підвищення ефективності роботи персоналу ФОП «ГІЛЬ» доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить забезпечити об’єктивну оцінку результатів діяльності працівників.

Впровадження KPI є особливо актуальним у сфері digital-маркетингу, де результати діяльності можуть бути чітко виміряні за допомогою аналітичних показників.

З метою підвищення рівня професійних компетенцій працівників ФОП «ГІЛЬ» доцільно впровадити системний підхід до розвитку персоналу. Необхідність цього заходу обумовлена швидкими змінами у сфері digital-маркетингу та потребою у постійному оновленні знань.

Розвиток персоналу пропонується здійснювати шляхом поєднання формального та неформального навчання. Розвиток персоналу пропонується здійснювати шляхом поєднання формального та неформального навчання.

Основні форми розвитку персоналу ФОП «ГІЛЬ», їх зміст та очікувані результати наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Форми розвитку персоналу

Форма	Зміст	Результат
Онлайн-курси	навчання новим інструментам	знання
Обмін досвідом	внутрішні обговорення	практика
Самонавчання	відео, кейси	розвиток
Практика	робота в проєктах	навички

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити системний розвиток персоналу, підвищити рівень його професійної підготовки та адаптивності до змін.

З метою узагальнення запропонованих заходів та забезпечення їх комплексного впровадження доцільно розробити авторську модель формування системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ», яка інтегрує всі ключові елементи управління персоналом та враховує специфіку діяльності підприємства.

Запропонована модель базується на системному підході та передбачає взаємозв’язок процесів залучення, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу, що забезпечує їх узгоджене функціонування (рис.3.3).

Практичне впровадження моделі доцільно розпочинати з визначення потреб ФОП «ГІЛЬ» у персоналі та зіставлення наявних компетентностей працівників із вимогами поточних і запланованих проєктів. Результати такого оцінювання слугуватимуть основою для вибору каналів залучення кандидатів, розроблення індивідуальних планів адаптації та визначення пріоритетів навчання. При цьому заходи мотивації й професійного розвитку необхідно узгоджувати з реальними можливостями підприємства, змістом роботи та професійними очікуваннями працівників.

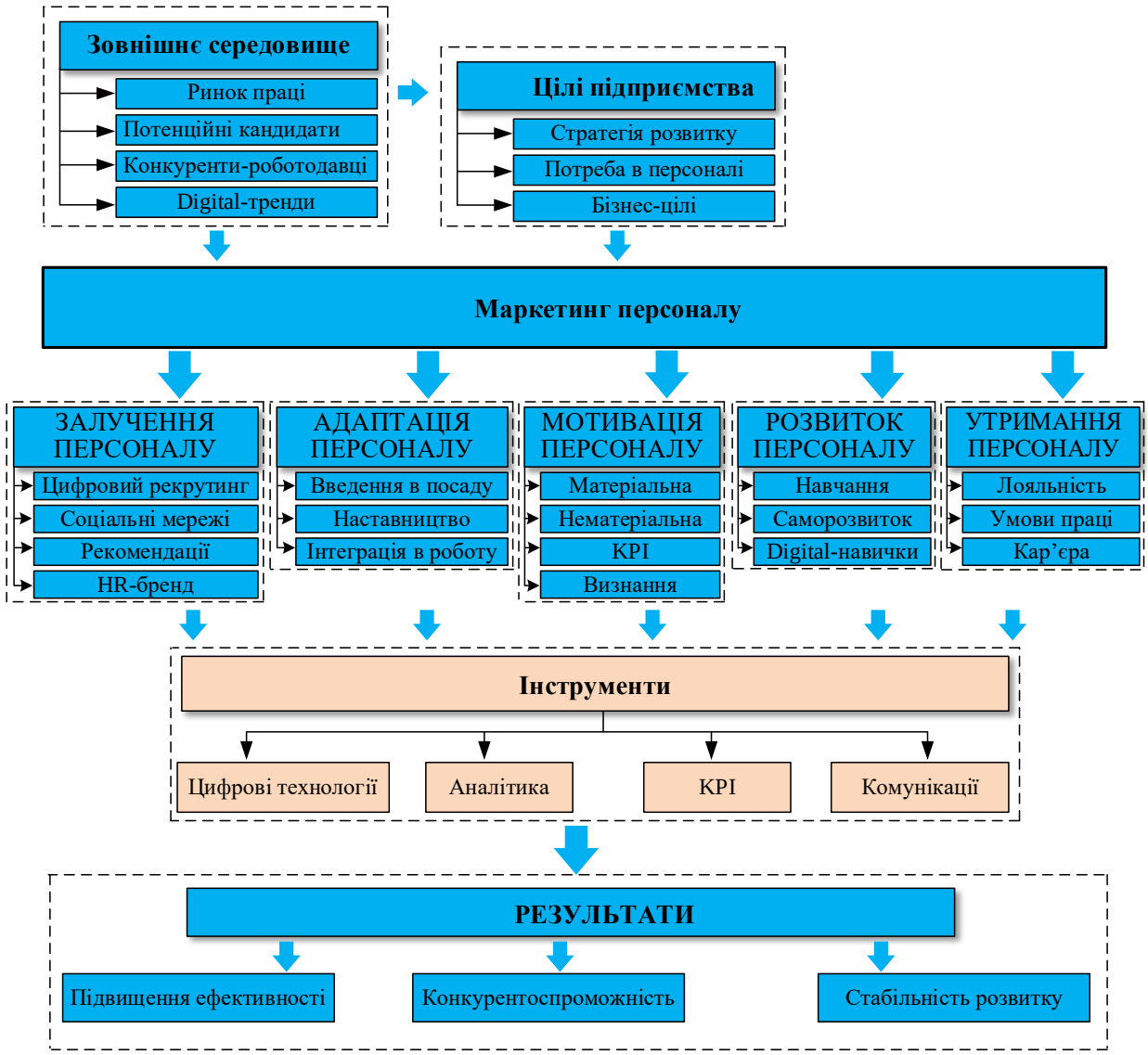


Рис. 3.3 Модель формування та розвитку системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Запропонована модель відрізняється від існуючих підходів тим, що враховує вплив зовнішнього середовища, інтегрує стратегічні цілі підприємства та передбачає механізм зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність і безперервне вдосконалення системи маркетингу персоналу.

Запропоновані заходи та розроблена авторська модель формування системи маркетингу персоналу дозволяють забезпечити комплексний підхід до управління персоналом ФОП «ГІЛЬ». Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та формуванню стійкого кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було обґрунтовано сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу та розроблено комплекс практичних заходів щодо їх впровадження у діяльність ФОП «ГІЛЬ». Проведене дослідження дозволило перейти від теоретичного обґрунтування до практичної реалізації запропонованих рішень з урахуванням специфіки функціонування підприємства.

Встановлено, що ефективне формування системи маркетингу персоналу в умовах цифрової економіки можливе лише за умови інтеграції управлінських, маркетингових та цифрових інструментів. Особливу роль у цьому процесі відіграє адаптація сучасних підходів до умов діяльності малого бізнесу, зокрема підприємств у сфері digital-маркетингу.

На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, було розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення ключових елементів системи маркетингу персоналу, зокрема процесів залучення, адаптації, мотивації, розвитку та утримання персоналу. Запропоновані заходи мають системний характер та передбачають використання сучасних цифрових інструментів, що дозволяє забезпечити їх ефективність і практичну реалізацію.

Зокрема, впровадження системи digital-рекрутингу дозволяє підвищити якість залучення персоналу та розширити канали пошуку кандидатів. Запровадження структурованої системи адаптації сприяє скороченню періоду інтеграції працівників у діяльність підприємства. Впровадження системи KPI забезпечує об’єктивне оцінювання результатів діяльності персоналу та підвищення рівня мотивації. Організація системи розвитку персоналу сприяє підвищенню професійних компетенцій, тоді як формування HR-бренду дозволяє зміцнити позиції підприємства на ринку праці.

Важливим результатом дослідження є розробка авторської моделі формування системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ», яка забезпечує узгоджену взаємодію всіх її елементів та враховує специфіку діяльності підприємства. Запропонована модель має практичну спрямованість і може бути впроваджена без значних фінансових витрат.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити рівень продуктивності працівників та зміцнити конкурентні позиції ФОП «ГІЛЬ» у сфері digital-маркетингу.

Отже, сформована система маркетингу персоналу виступає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства та забезпечує його адаптацію до сучасних умов функціонування цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження сучасних підходів до формування системи маркетингу персоналу на підприємствах та розроблено практичні рекомендації щодо їх впровадження у діяльність ФОП «ГІЛЬ».

У процесі теоретичного дослідження визначено сутність маркетингу персоналу як сучасного напрямку управління людськими ресурсами, що базується на інтеграції принципів маркетингу, менеджменту та цифрових технологій. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки персонал розглядається не лише як ресурс, а як внутрішній клієнт підприємства, що потребує застосування клієнтоорієнтованих підходів до управління.

Досліджено сучасні концептуальні підходи до формування системи маркетингу персоналу, зокрема орієнтацію на потреби працівників, розвиток HR-бренду, компетентнісний підхід та цифровізацію HR-процесів. Обґрунтовано, що їх застосування дозволяє підвищити ефективність залучення, розвитку та утримання персоналу.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ФОП «ГІЛЬ» та оцінено стан системи маркетингу персоналу підприємства. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах гнучкої організаційної структури та використовує проєктний підхід до роботи, що відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового бізнесу. Разом із тим виявлено низку проблем, зокрема неформалізованість процесів залучення персоналу, відсутність системи адаптації, недостатній рівень структурованості мотиваційної системи, несистемний підхід до розвитку персоналу та ризики плинності кадрів.

На основі проведеного аналізу у третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо формування ефективної системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ». Запропоновані заходи охоплюють усі ключові елементи управління

персоналом та передбачають впровадження системи digital-рекрутингу, структурованої адаптації персоналу, системи KPI, організації розвитку працівників та формування HR-бренду підприємства.

Важливим результатом роботи є розробка авторської моделі формування системи маркетингу персоналу, яка забезпечує інтеграцію всіх елементів управління персоналом та враховує специфіку діяльності підприємства. Запропонована модель має практичну спрямованість і може бути реалізована з використанням сучасних цифрових інструментів без значних фінансових витрат.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості кадрових процесів, зростання продуктивності працівників та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, поставлена мета дипломної роботи досягнута, а завдання – виконані у повному обсязі. Результати дослідження підтверджують доцільність впровадження сучасних підходів до формування системи маркетингу персоналу як важливого чинника розвитку підприємств у сфері digital-маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданов І. А. Маркетинг персоналу : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 312 с.

2. Бородкіна Н. О., Крушельницька О. В. Кадровий маркетинг в системі управління персоналом. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 3 (53). С. 229–230.

3. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39–43.

4. Вітюнін В. О. Стан і тенденції розвитку торгівлі в контексті забезпечення професійної компетентності працівників. *Регіональна економіка*. 2020. № 4. С. 72–78.

5. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41.

6. Держак Н. О., Кім В. Є. Особливості управління внутрішнім маркетингом на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2009. № 2 (16).

7. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб’єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308.

8. Жегус О. В. Методологічні засади аналітичного маркетингу та особливості його використання в умовах сучасних шоків. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1412/1422.

9. Жегус О. В. Особливості маркетингової стратегії відновлення бізнесу в Україні. *Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 27–29 квіт.

2023 р. Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 59–62.

10. Жегус О. В., Афанасьєва О. П., Кривошеєва Н. М. Внутрішній маркетинг як інструмент формування лояльності персоналу у сфері послуг. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2 (32). С. 147–161.

11. Жегус О. В., Бєліченко В. Г. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (2). С. 247–254.

12. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Маркетингова аналітика в забезпеченні відновлення та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 212–219. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-212-219.

13. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Маркетинг роздрібної торгівлі : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 106 с.

14. Краснокутська Н. С., Бубенець І. Г. Підприємницький потенціал торговельного підприємства: зміст, особливості та чинники формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 4 (60). С. 125–129.

15. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 5–14.

16. Кутідзе Л. С. Методика застосування бенчмаркінгу для удосконалення процесу управління персоналом торговельних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 97–102.

17. Левченко А. В. Реалізація маркетингу персоналу на основі концепції маркетингу-мікс. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 152–157.

18. Леськова С. В. Залучення персоналу в роздрібних торговельних мережах та його розвиток. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 42–50.

19. Маркетинг персоналу та HR-брендинг : конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / уклад. Т. В. Павленко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.

20. Ніколайчук Ю. Ю. Внутрішній маркетинг: еволюція поглядів, цінність, чинники впровадження та розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 1. С. 158–163.

21. Онопрієнко А. В., Степанюк Г. С. Теоретико-прикладні аспекти управління персоналом: чого прагнуть працівники. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. С. 74–77.

22. Пащук Л. В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2011. 22 с.

23. Прядко О. М., Олініченко К. С. Використання сучасних маркетингових інструментів для спонукання споживчих мотивацій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 368–374.

24. Пшинка Г. В. Внутрішній маркетинг як механізм управління персоналом та якістю продукції підприємств. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_21.

25. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45–55.

26. Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 128–134.

27. Савицька Н. Л., Жегус О. В., Михайлова М. В. Концептуальні засади контролю маркетингової діяльності в системі адаптаційного управління підприємством. *Економічний простір*. 2015. № 100. С. 161–170.

28. Савицька Н. Л., Полевич К. В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера сучасної глобальної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361.

29. Савицька Н. Л., Прядко О. М., Сіроус М. В. Вплив інструментів

трейд-маркетингу на споживчий вибір. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 2 (22). С. 293–304.

30. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

31. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7 (145). С. 110–117.

32. Сорока О. В., Шинкевич І. В. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.

33. Тебенко В. М., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Аналітичне дослідження результатів діяльності підприємств сфери торгівлі. *Economy Digitalization: Processes, Strategies, Technologies* : Conference Proceedings. Kielce : Baltija Publishing, 2020. P. 45–46.

34. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Формування маркетингу персоналу на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 228–232.

35. Чевганова В. Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020.

36. Чміль Г. Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, т. 3 (284). С. 48–55.

37. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та допов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

38. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 404 с.

39. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London : Kogan Page, 2006. 982 p.

40. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 824 p.

41. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, No. 5. P. 501–517.

42. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester : Wiley, 2011. 224 p.

43. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 235 p.

44. Bondarouk T., Ruël H. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20, No. 3. P. 505–514.

45. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 352 p.

46. Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston : Harvard Business Press, 2008. 288 p.

47. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 240 p.

48. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.

49. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : HarperBusiness, 2008. 576 p.

50. Gajanova L. Challenges of External Personnel Marketing. *SHS Web of Conferences*. 2021. Vol. 92. 11 p.

51. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 14th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2011. 816 p.

52. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 832 p.

53. Kotler P., Lee N. Social Marketing: Influencing Behaviors for Good. 3rd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2008. 456 p.

54. Lievens F., Highhouse S. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*. 2003. Vol. 56, No. 1. P. 75–102.

55. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 224 p.

56. Myslivcová S., Pšeničková K. Internal Personnel Marketing: A Means of Attracting and Stabilizing Expatriates in an International Company. *Trendy v podnikání – Business Trends*. 2021. Vol. 11, No. 2. P. 3–13.

57. Parry E., Strohmeier S. HRM in the Digital Age: Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36, No. 4. P. 344–351.

58. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

59. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 17th ed. Harlow : Pearson, 2017. 728 p.

60. Stone D. L., Deadrick D. L. Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, No. 2. P. 139–145.

61. Tanjung H. Strategies for Providing Marketing Staff in Islamic Banks. *Journal Management*. 2019. Vol. 8, No. 1. P. 61–73.

62. Ting H. C. Truth and Facts: Recollections of a Hong Kong Industrialist. Hong Kong, 2004. 43 p.

63. Torianyk Z., Savina A., Torianyk I. Personnel Marketing as a Tool for Forming an Effective Employer Brand. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, No. 4. P. 34–47. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.0.

64. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 281 p.

65. Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua.

66. Державна служба зайнятості України. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні 2023 року. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/01_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf.

67. HRLiga. Лояльність персоналу. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22596.

68. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Вчені записки*. 2024. Вип. 35 (2). С. 165–176. DOI: 10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109. vz.kneu.ua

69. Обидєннова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2024. Т. 18, № 36. DOI: 10.33296/2707-0654-18(36)-14. amtp.org.ua

70. Обидєннова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2024. Т. 19, № 38. DOI: 10.33296/2707-0654-19(38)-13.

ДОДАТКИ

Додаток А

Презентація до захисту кваліфікаційної роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
ННІ «УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Дипломна робота на тему: «Сучасні підходи до формування системи маркетингу персоналу на підприємствах»

Розроблено здобувачкою першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг»: *Дручинською Наталією Миколаївною*

Керівник: проф. Юрій КОСТІН

Харків - 2026

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу на підприємстві з метою підвищення ефективності її функціонування та забезпечення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є система маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування системи маркетингу персоналу на підприємстві.



Слайд 1

Продовження додатку А



Місце маркетингу персоналу в системі управління підприємством



Широкий і вузький підходи до трактування маркетингу персоналу

Продовження додатку А

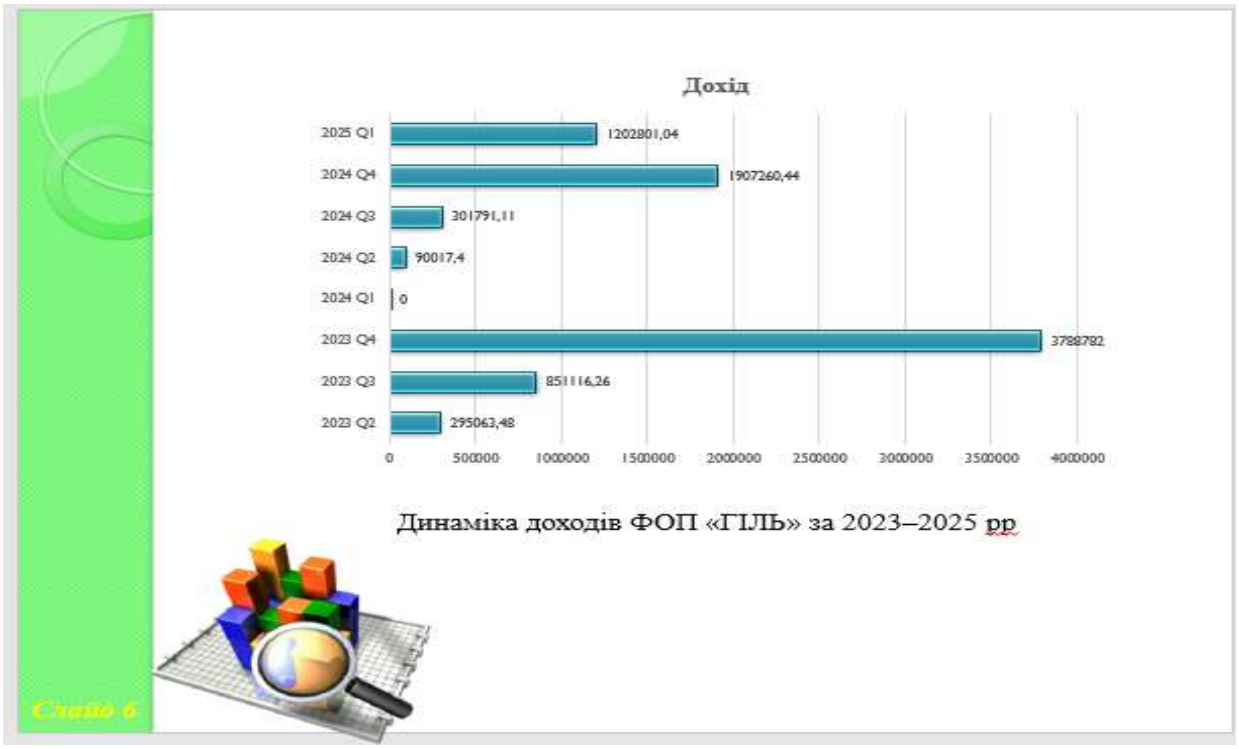


Роль контролінгу в системі антикризового управління



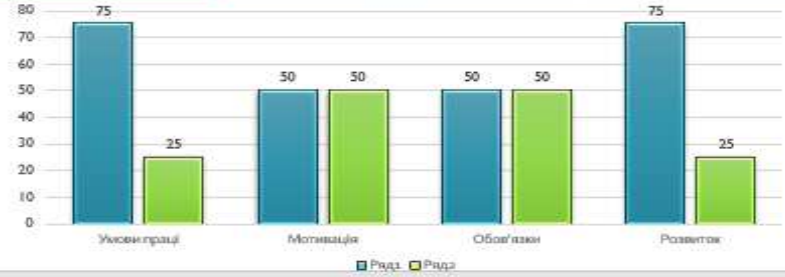
Організаційна структура ФОП «ГІЛЬ»

Продовження додатку А



Результати оцінки задоволеності персоналу

Показник	Варіанти відповіді	%
Задоволеність умовами праці	висока	75
	середня	25
Рівень мотивації	достатній	50
	потребує покращення	50
Чіткість розподілу обов'язків	висока	50
	середня	50
Можливості розвитку	обмежені	75
	достатні	25

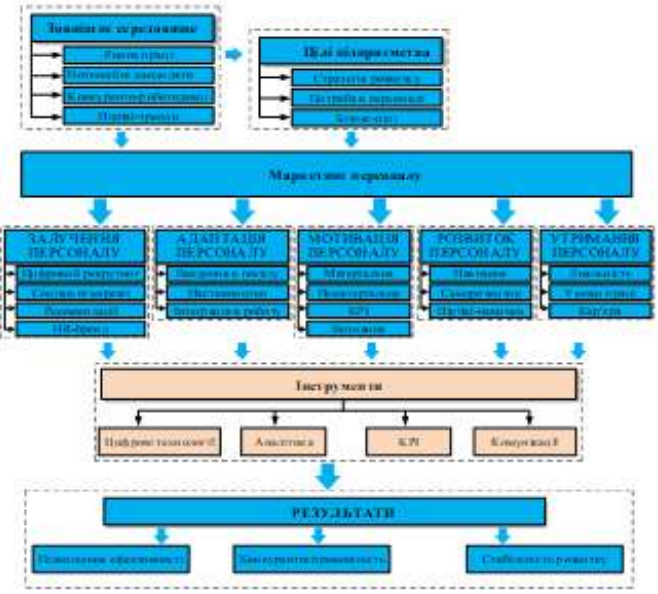


Продовження додатку А



Модель системи маркетингу персоналу ФОП «ГІЛЬ»

Слайд 8



Проблема	Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Немає системи залучення	Digital-рекрутинг	соцмережі	якісні кандидати
Слабка адаптація	чек-лист	структура входу	швидка інтеграція
Нестабільна мотивація	KPI	оцінка результату	продуктивність
Немає розвитку	навчання	курси	компетенції
Ризик звільнення	HR-бренд	імідж	лояльність

Слайд 9

Продовження додатку А

