

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Стратегії HR-маркетингу як інструмент залучення та
утримання персоналу на підприємстві»

Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Маркетинг
спеціальності 075 Маркетинг
ступеня вищої освіти Магістр
денної форми здобуття освіти
Декань Аделіна Анжеївна

Керівник: Даниленко Вікторія Іванівна
Рецензент: Устік Тетяна Володимирівна

Полтава – 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра маркетингу

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
27 грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Декань Аделіни Анжеївни

1. Тема роботи: «Стратегії HR-маркетингу як інструмент залучення та утримання персоналу на підприємстві» (на матеріалах ТОВ Підприємство), керівник роботи Даниленко Вікторія, к.е.н., доцент кафедри маркетингу.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 14 від 27.12.2024 р.

2. Строк подання здобувачкою вищої освіти роботи 04 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.;
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти HR-маркетингу.

Розділ 2. Оцінка існуючої системи HR-маркетингу на підприємстві.

Розділ 3. Стратегії удосконалення HR-маркетингу на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, власне ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Копішинська Олена, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	17.11.2025

7. Дата видачі завдання 27.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.10.2024-27.12.2024	Виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	27.12.2024-31.01.2025	Виконано
3	Опрацювання джерел інформації	31.01.2025-28.02.2025	Виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	28.02.2025-31.03.2025	Виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	31.03.2025-02.06.2025	Виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	02.06.2025-01.09.2025	Виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	01.09.2025-17.11.2025	Виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	17.11.2025-04.12.2025	Виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	04.12.2025	Виконано
10	Нормо-контроль	04.12.2025	Виконано
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	04.12.2025-12.12.2025	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025	Виконано

Здобувачка вищої освіти

Аделіна ДЕКАНЬ

Керівник роботи

Вікторія ДАНИЛЕНКО

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління,
права та інформаційних технологій
Кафедра маркетингу

ДЕКАНЬ АДЕЛІНА АНЖЕЇВНА

РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ
СПОЖИВАЧІВ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

освітньо-професійна програма Маркетинг
другий (магістерський) рівень вищої освіти
спеціальність 075 Маркетинг

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи на здобуття кваліфікації – магістр маркетингу

Полтава – 2025 року

Кваліфікаційна робота виконана на 54 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 24 таблиці та 4 додатки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретичні та методичні аспекти HR-маркетингу**» висвітлено теоретико-методичні основи формування сутності HR-маркетингу, визначено його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та проаналізовано маркетингові підходи до залучення й утримання персоналу.

У другому розділі «**Оцінка існуючої системи HR-маркетингу на підприємстві**» подано організаційно-економічну характеристику підприємства та особливості його HR-політики; здійснено діагностику механізмів HR-маркетингу й аналіз рівня задоволеності персоналу.

У третьому розділі «**Стратегії удосконалення HR-маркетингу на підприємстві**» обґрунтовано напрями вдосконалення HR-маркетингової стратегії залучення персоналу, а також стратегії його утримання та формування лояльності.

ВИСНОВКИ

1. Застосування аналітичних методів оцінки ефективності HR-маркетингу ТОВ Підприємство за 2020–2024 рр. дозволило встановити позитивний вплив реалізованої HR-маркетингової стратегії на стабільність персоналу та результати виробничої діяльності. У результаті впровадження інструментів адаптації, навчання та мотивації чисельність персоналу зросла з 60 до 64 осіб, коефіцієнт утримання досяг 91,0 %, плинність кадрів знизилась, а середній термін закриття вакансій скоротився на 3 дні. Частка працівників, охоплених навчанням, зросла до 55,0 %, а рентабельність HR-маркетингових програм (ROI) досягла 150,0 %, що підтверджує економічну доцільність інвестицій у розвиток персоналу.

2. Практична оцінка впливу HR-маркетингових ініціатив на виробничі показники показала зростання продуктивності праці та економічної ефективності підприємства за стабільної площі оброблюваних земель (2896 га). Продуктивність механізаторів підвищилась до 56,0 га на одного працівника, агрономів – до 32,0 ц/га, а загальна продуктивність праці зросла на 126,4 тис. грн на особу. SWOT-аналіз системи HR-маркетингу дозволив визначити сильні сторони (матеріальна мотивація, позитивний бренд роботодавця, корпоративна культура) та проблемні зони (обмежені можливості кар'єрного зростання, недостатня прозорість преміювання і внутрішніх комунікацій), що стало підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо подальшого удосконалення HR-стратегії підприємства.

3. Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом на ТОВ Підприємство є впровадження комплексної стратегії HR-маркетингу, орієнтованої на залучення та утримання працівників. Запропонована стратегія передбачає реалізацію наставництва, системного

навчання, мотиваційних механізмів та командної взаємодії, що забезпечить повну адаптацію нових працівників і зниження кількості виробничих помилок. Реалізація навчальних програм для агрономів і механізаторів дозволить підвищити їхню кваліфікацію та сприятиме зростанню врожайності зернових культур до 4,5 т/га. Очікувані результати впровадження HR-ініціатив включають підвищення продуктивності праці на 8,8 %, скорочення плинності кадрів до 4,0 % та стабільну укомплектованість персоналом, що підтверджує доцільність обраного напрямку розвитку HR-маркетингу.

4.3 метою підвищення ефективності управління персоналом обґрунтовано впровадження сучасних HR-технологій та інструментів утримання кадрів, зокрема автоматизації HR-процесів, використання цифрових KPI, програм Upskilling/Reskilling, Career Roadmaps і розвитку корпоративної культури. Загальний обсяг інвестицій у розвиток персоналу та HR-інфраструктури становить 6,7 млн грн, що забезпечить зростання продуктивності праці, підвищення лояльності персоналу та утримання ключових спеціалістів. За прогностичними розрахунками, у 2026 році чистий дохід підприємства зросте до 130,8 млн грн, операційний прибуток – до 36,5 млн грн, а чистий прибуток – на 15,2 %. Отримані результати свідчать про наявність прямого економічного ефекту від інвестицій у HR-маркетинг та підтверджують його роль як інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Декань А. А. HR-маркетинг як стратегічна функція управління персоналом. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 67-70. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18444/zb2025.pdf>.

2. Декань А. А., Тімченко К. А. Ключова роль маркетингу у створенні позитивного іміджу підприємства. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 14 травня 2025 року). Полтава: ПДАУ. 2025. С. 67-70. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18799/zbirnykmarketingovezabezpechennyaproduktovogorynku2025compressed.pdf>.

3. Дядик Т. В., Декань А. А., Тімченко К. А. Адаптація ринку праці України до викликів війни, міграції та структурного дисбалансу Інфраструктура ринку. Випуск 86/2025. С.82-89. URL: <https://www.market-infr.od.ua/uk/2025>.

АНОТАЦІЯ

Аделіна Декань. Стратегії HR-маркетингу як інструмент залучення та утримання персоналу на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Маркетинг, спеціальності 075 Маркетинг Полтавського державного аграрного університету, Полтава, 2025. Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад формування та реалізації стратегії HR-маркетингу як інструменту залучення й утримання персоналу на підприємстві; здійснено комплексний аналіз діючої системи HR-маркетингу, кадрової політики та рівня задоволеності персоналу; обґрунтовано напрями удосконалення HR-маркетингової стратегії залучення персоналу та формування його лояльності; розроблено практичні рекомендації щодо впровадження цифрових HR-інструментів, програм навчання й розвитку персоналу та підвищення ефективності управління людським капіталом з метою зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: HR-маркетинг, управління персоналом, залучення та утримання, лояльність працівників, конкурентоспроможність підприємства.

ANNOTATION

Dekan A. **HR Marketing Strategies as a Tool for Employee Attraction and Retention in an Enterprise.** – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in the educational-professional program Marketing, specialty 075 Marketing Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025. The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations for the formation and implementation of an HR marketing strategy as a tool for attracting and retaining personnel in an enterprise; a comprehensive analysis of the existing HR marketing system, personnel policy, and employee satisfaction levels has been conducted; directions for improving the HR marketing strategy for employee attraction and loyalty have been substantiated; practical recommendations have been developed for the implementation of digital HR tools, training and development programs, and enhancing human capital management efficiency to strengthen the enterprise's competitiveness.

Key words: HR marketing, human resource management, employee attraction and retention, employee loyalty, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ HR-МАРКЕТИНГУ	13
1.1. Сутність HR-маркетингу та його роль у конкурентоспроможності підприємства	13
1.2. Маркетингові підходи до залучення та утримання персоналу	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та HR-політики	28
2.2. Діагностика механізмів HR-маркетингу та аналіз рівня задоволеності персоналу	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Удосконалення HR-маркетингової стратегії залучення персоналу	44
3.2. Удосконалення стратегії утримання персоналу та формування лояльності	49
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси підприємства дедалі частіше використовують інструменти HR-маркетингу для формування привабливого іміджу роботодавця, залучення нових працівників та утримання наявного персоналу. В умовах воєнного стану, демографічних змін, трудової міграції та зростання вимог до компетенцій працівників традиційні методи кадрової роботи втрачають ефективність. Саме тому маркетинговий підхід до управління персоналом стає невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємства.

HR-маркетинг дозволяє розглядати персонал як ключових «клієнтів» внутрішнього ринку праці, потреби та мотивації яких мають бути глибоко вивчені й задоволені. Завдяки цьому підприємство отримує можливість формувати сильний бренд роботодавця, вибудовувати довгострокові відносини з працівниками та забезпечувати їх професійний розвиток, залученість і лояльність.

У сфері аграрного бізнесу, зокрема рослинництва, значення HR-маркетингу особливо зростає. Специфіка сезонних робіт, необхідність високої дисципліни та володіння сучасними агротехнологіями висувають підвищені вимоги до підбору, навчання та мотивації персоналу. Ефективні HR-маркетингові стратегії дозволяють підприємству не лише залучати кваліфікованих спеціалістів, а й зменшувати плінність кадрів, підтримувати корпоративну культуру та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

Таким чином, застосування стратегій HR-маркетингу виступає важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення його позицій на ринку. Дослідження цих стратегій є актуальним і практично значущим для підприємств, що прагнуть довгострокового розвитку та ефективного функціонування.

Проблематика застосування стратегій HR-маркетингу як інструменту

залучення та утримання персоналу на підприємстві широко представлена в наукових дослідженнях. Наукові дослідження М. Белявцева, О. Величко, О. Гладкої, О. Криворучко, Ю. Богоявленської, О. Гетьман, Т. Гавриленко, О. Ільченко, О. Орел, Д. Грищенко та інших учених показують, що стратегія HR-маркетингу є комплексною системою залучення, утримання та розвитку персоналу. Отже, питання HR-маркетингу є достатньо дослідженим у науковій літературі, проте його практичні аспекти на аграрних підприємствах потребують подальшого вивчення та вдосконалення.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри маркетингу Полтавського державного аграрного університету на 2023-2028 рр. за темою: «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U201973).

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування та розробка ефективних HR-маркетингових стратегій для залучення та утримання персоналу на підприємстві, а також визначення їх впливу на підвищення конкурентоспроможності та результативності кадрової політики. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких наукових завдань:

проаналізувати теоретичні та методологічні аспекти HR-маркетингу;
здійснити оцінку існуючої системи HR-маркетингу на підприємстві;
запропонувати стратегії удосконалення HR-маркетингу на підприємстві.

Об'єкт дослідження є система управління персоналом ТОВ Підприємство Миргородського району Полтавської області, зокрема процеси залучення, утримання та розвитку працівників у межах HR-маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є HR-маркетингові стратегії та інструменти, що застосовуються для залучення, утримання й підвищення лояльності персоналу на ТОВ Підприємство.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальноприйняті теоретичні методи наукового пізнання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені удосконаленню соціальної відповідальності підприємств, а також фундаментальні положення економічної теорії. Зокрема, у процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел, узагальнення теоретичних підходів до HR-маркетингу та системи управління персоналом; порівняльний аналіз – для оцінки різних HR-маркетингових стратегій і практик, а також визначення їх ефективності в аграрних підприємствах; статистичні методи – для обробки даних щодо чисельності персоналу, плинності кадрів, результативності HR-процесів на ТОВ Підприємство; метод експертних оцінок – для визначення актуальних проблем та перспектив розвитку HR-маркетингової діяльності на підприємстві; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін HR-маркетингу підприємства та визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища; метод системного підходу – для комплексного вивчення HR-маркетингу як елементу загальної стратегії розвитку підприємства.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, управління персоналом та діяльність підприємств аграрного сектору; внутрішню документація ТОВ Підприємство, зокрема: статистичні дані щодо чисельності персоналу, показники плинності кадрів, дані щодо системи мотивації, оплати праці та навчання, звіти про результати діяльності підприємства; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені HR-маркетингу, управлінню персоналом, мотивації працівників та розвитку аграрних підприємств; практичні матеріали консалтингових компаній, HR-платформ, професійних звітів (PwC, Deloitte, McKinsey, Robota.ua, Work.ua, grc.ua тощо); інтернет-ресурси, включно з електронними бібліотеками, профільними науковими виданнями, HR-аналітикою та публікаціями щодо сучасних трендів HR-маркетингу.

Елементи наукової новизни. Основні результати, які автор отримав під час виконання кваліфікаційної роботи, відзначаються науковою новизною і будуть представлені на захисті комісії, включаючи:

набуло подальшого розвитку:

пропозиції щодо розробки та впровадженні структурованої 30-денної програми адаптації нових працівників ТОВ Підприємство із закріпленням за кожним наставника з числа досвідчених агрономів і механізаторів та застосуванням чеклистів для контролю виконання польових операцій; запропонована система дозволяє адаптувати 100,0 % новачків, зменшити помилки на 40,0-50,0 % та підвищити продуктивність праці на 8,8 %, що підтверджує ефективність інтеграції HR-маркетингових інструментів у аграрне виробництво та демонструє прямий вплив на економічні і виробничі показники підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані ТОВ Підприємство для підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення бренду роботодавця.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення кваліфікаційного дослідження доповідалися та одержали позитивну оцінку на наукових та науково-практичних конференціях різного рівня: XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 14 травня 2025 р.) та науково-практичні конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, 09-10 квітня 2025 р.).

Публікації. Основні положення й результати кваліфікаційної роботи опубліковано у виданнях (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінок, робота містить 27 таблиць та 4 додатки. Список використаних джерел складає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ HR-МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність HR-маркетингу та його роль у конкурентоспроможності підприємства

У сфері управління персоналом дедалі більше домінує підприємницько-ринковий підхід, у межах якого праця, умови її виконання та робочі місця розглядаються як особливий об'єкт маркетингової діяльності [8, с. 322]. Сучасні тенденції розвитку ринку праці вимагають застосування маркетингових інструментів, що дозволяють підвищити ефективність використання людського потенціалу в господарській діяльності підприємства. Актуальність цього підходу зумовлена необхідністю гармонійної взаємодії між ринком праці, роботодавцями та претендентами, а також потребою вдосконалення системи внутрішньо-фірмового кадрового управління [21, с. 168]. У таких умовах формування сильного HR-бренду стає одним із ключових завдань підприємства, яке прагне привернути талановитих фахівців, зміцнити власні позиції на ринку та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності [6, с. 6].

У сучасній системі управління персоналом застосовуються методи, що поєднують підходи маркетингу та кадрового менеджменту. Особливість маркетингу персоналу порівняно з традиційними маркетинговими концепціями полягає в тому, що він трактує ринок праці як двокомпонентну структуру: ринок робочої сили та ринок робочих місць. Їхня взаємодія й взаємозалежність дають змогу підприємству підвищувати свою гнучкість та конкурентоспроможність у сучасних економічних умовах [6, с. 13].

Формування маркетингу персоналу є прикладом міждисциплінарного синтезу, оскільки поєднує елементи маркетингу та управління персоналом. Маркетинг у широкому розумінні – це соціально-управлінський процес, метою якого є задоволення потреб споживачів (зокрема економічних

інтересів) через обмін. Маркетинговий підхід передбачає модель партнерства на ринку, що забезпечує ефективну, взаємовигідну та довготривалу стратегію функціонування суб'єктів ринку, носіїв попиту та пропозиції, відповідаючи їхнім цілям виживання [1, с. 605; 19, с. 146-147].

Управління персоналом, у свою чергу, охоплює комплекс управлінських впливів – принципи, методи, засоби та форми – спрямованих на регулювання інтересів, поведінки та діяльності працівників з метою максимального використання їх потенціалу під час виконання трудових функцій. Поєднання цих двох сфер формує маркетингові підходи до управління персоналом, основою яких є філософія маркетингової діяльності. В її центрі – одночасне задоволення потреб підприємства у персоналі та врахування інтересів людини як потенційного працівника. Активною формою реалізації маркетингу в управлінні персоналом виступає соціально-економічний обмін між підприємством та зовнішнім ринком робочої сили [44, с. 45-46].

Отже, у сучасних умовах ринкової економіки ефективно управління персоналом є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція на ринку не лише за товари чи послуги, а й за талановитих працівників, зумовлює необхідність застосування спеціальних інструментів для залучення та утримання кадрів.

Маркетинг персоналу є сучасним інструментом управління людськими ресурсами, що поєднує елементи класичного HR та маркетингових підходів. Його основна мета полягає у забезпеченні підприємства необхідним персоналом, підвищенні залученості та лояльності співробітників, а також формуванні позитивного бренду роботодавця. У науковій літературі представлені різні підходи до визначення маркетингу персоналу, що дозволяє розглядати його як філософію управління, функціональну HR-технологію та інструмент регулювання ринку праці [42, с. 35].

Наведемо узагальнені визначення та підходи до поняття «маркетинг персоналу» (табл. 1.1).

Визначення та підходи до маркетингу персоналу

Автор / Джерело	Визначення / Підхід до маркетингу персоналу	Основні акценти
Т.В. Лень [30, с. 201]	Процес розробки, реалізації і контролю персонал-маркетингових програм	Забезпечення стабільності та задоволеності колективу, досягнення довгострокових цілей підприємства
О.О. Гетьман, А.І. Цибулько [6, с. 8]	«Маркетингові персонал-технології» – застосування інструментів маркетингу (концепція 5 «Р») у HR	Підвищення лояльності та продуктивності персоналу в умовах бізнес-середовища
О.П. Третяк [43, с. 393-394]	Формування, стимулювання, координація та інтеграція персоналу для задоволення споживача через мотивований персонал	Клієнтоорієнтованість персоналу, максимальна відданість роботі
О.М. Криво- ручко, О.І. Гладка [26, с. 12-13]	Діяльність із забезпечення підприємства персоналом через створення, підтримку та зміну поведінки наявного та потенційного персоналу	Залучення, утримання, розвиток, відбір персоналу; внутрішній та зовнішній HR-маркетинг
О.В. Сардак [36, с. 172]	Трансформація кадрового потенціалу для взаємовигідного задоволення потреб підприємства та персоналу	Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці
Т.М. Глушман [8, с. 323]	Частина кадрової стратегії для оптимального використання ресурсів та розвитку лояльного ставлення персоналу	Підвищення ефективності праці, партнерське ставлення до підприємства
Ю.Г. Кропивка [29, с. 157]	Регулярний аналіз ринку праці, прогнозування потреб, визначення мотивацій, застосування HR-технологій	Системний маркетинговий підхід до управління персоналом
О.В. Величко [4, с. 134]	Ланцюг управлінських функцій із формування і раціонального використання знань, умінь та навичок персоналу	Визначення потреб у персоналі, розміщення, розвиток та рух кадрів
Л.Ю. Семенова [40, с. 54]	Функціонал вибору способів трансакцій між персоналом та організаційними системами	Перетворення трудової діяльності на результативну систему
В.А. Кармазін, О.О. Пермінова [21, с. 171]	Інструмент регулювання ринку праці, урівноваження попиту та пропозиції робочої сили	Аналіз ринку, тенденцій, прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: побудовано автором за даними науковців

Отже, маркетинг персоналу охоплює широкий спектр підходів – від стратегічного управління і внутрішнього HR-маркетингу до зовнішньої

взаємодії з потенційними працівниками. Основна мета маркетингу персоналу полягає у балансуванні потреб організації та її співробітників, забезпеченні залучення, утримання та розвитку персоналу. Використання маркетингового підходу у HR дозволяє формувати конкурентоспроможний бренд роботодавця, підвищувати ефективність праці та створювати довгострокові взаємовигідні відносини між підприємством і працівниками.

В цілому, HR-маркетинг (маркетинг персоналу) – це комплекс стратегічних та тактичних дій, спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця, оптимізацію підбору персоналу, його адаптацію, розвиток та мотивацію. HR-маркетинг є інтегральною частиною загальної HR-політики підприємства та тісно пов'язаний із корпоративною стратегією [44, с. 45].

Основними завданнями HR-маркетингу є:

забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами;

формування лояльності та залученості персоналу;

підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників;

зменшення плинності кадрів;

розвиток корпоративного бренду роботодавця (Employer Branding).

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. HR-маркетинг виступає інструментом, що поєднує класичні кадрові підходи з маркетинговими принципами, дозволяючи не лише залучати та утримувати кваліфікованих працівників, а й формувати позитивний імідж роботодавця [35, с. 38].

Основні функції HR-маркетингу охоплюють підбір та адаптацію персоналу, мотивацію, навчання та розвиток, утримання працівників і формування бренду роботодавця. Застосування цих функцій дозволяє підприємству підвищувати ефективність трудових ресурсів та створювати стійкі конкурентні переваги (табл. 1.2).

Основні функції HR-маркетингу та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства

Функція HR-маркетингу	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Підбір та найм персоналу	Виявлення, відбір та адаптація висококваліфікованих кадрів	Забезпечення компетентності персоналу
Мотивація та стимулювання	Використання матеріальних та нематеріальних стимулів	Підвищення продуктивності та залученості працівників
Розвиток та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, тренінги, наставництво	Формування конкурентних переваг через компетенції
Утримання персоналу	Соціальні пакети, корпоративна культура, кар'єрні перспективи	Зменшення плинності кадрів і стабільність колективу
Employer Branding	Формування позитивного іміджу роботодавця	Привернення талановитих фахівців, підвищення репутації

Джерело: побудовано автором за даними [31]

Отже, підбір та найм персоналу забезпечує наявність кваліфікованих кадрів, що є основою компетентності та конкурентоспроможності підприємства. Мотивація та стимулювання працівників сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності персоналу. Розвиток та навчання формує професійні компетенції, які стають джерелом стратегічних переваг підприємства на ринку. Утримання персоналу забезпечує стабільність колективу та зменшує ризики плинності кадрів, а Employer Branding сприяє залученню талановитих спеціалістів і підвищує репутацію підприємства як привабливого роботодавця [33].

Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише продуктами та технологіями, а й людським капіталом, який формує його основні переваги. HR-маркетинг забезпечує:

підвищення якості персоналу – залучення висококваліфікованих співробітників через активний пошук, брендування та сучасні інструменти рекрутингу;

зменшення витрат на персонал – зниження плинності кадрів, ефективне навчання та розвиток компетенцій;

підвищення ефективності бізнес-процесів – мотивовані співробітники

працюють продуктивніше, що підвищує конкурентоспроможність продукції чи послуг.

Табл. 1.3 демонструє вплив різних елементів HR-маркетингу на основні показники конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Вплив різних елементів HR-маркетингу на основні показники конкурентоспроможності підприємства

Елемент HR-маркетингу	Показник конкурентоспроможності	Прямий ефект
Підбір персоналу	Кваліфікаційний рівень працівників	Вища якість продукції та послуг
Система мотивації	Продуктивність та залученість персоналу	Зростання ефективності виробництва
Корпоративна культура	Лояльність співробітників	Зменшення плинності, стабільність команди
Тренінги та розвиток	Компетентність і адаптивність персоналу	Можливість впровадження інновацій
Employer Branding	Репутація підприємства на ринку праці	Привернення та утримання топ-спеціалістів

Джерело: побудовано автором за даними [26]

Отже, вплив елементів HR-маркетингу на конкурентоспроможність підприємства є багатограним і взаємопов'язаним, підбір персоналу забезпечує високий рівень кваліфікації працівників, що безпосередньо підвищує якість продукції та послуг, система мотивації стимулює продуктивність і залученість, сприяючи зростанню ефективності виробництва, а корпоративна культура підвищує лояльність співробітників, зменшуючи плинність кадрів і забезпечуючи стабільність команди. Тренінги та розвиток персоналу формують компетентність та адаптивність, що відкриває можливості для впровадження інновацій. В цілому, Employer Branding підсилює репутацію підприємства, що сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців. Отже, інтегроване використання цих елементів HR-маркетингу формує стійкі конкурентні переваги на ринку [30, с. 198]. HR-маркетинг включає різноманітні інструменти, що можна умовно поділити на кілька груп:

1. Інструменти залучення персоналу:

вакансії на спеціалізованих порталах і в соціальних мережах;
 кар'єрні сайти та платформи;
 участь у ярмарках вакансій та профільних виставках;
 програми стажувань і навчання для студентів.

2. Інструменти утримання та мотивації персоналу:

системи преміювання та бонусів;
 гнучкий графік роботи та можливості дистанційної роботи;
 корпоративні заходи, тимблдіingi, програми наставництва;
 соціальні та медичні пакети.

3. Інструменти формування бренду роботодавця:

публікації в ЗМІ та соціальних мережах про корпоративну культуру;
 внутрішні комунікації та регулярний зворотний зв'язок з працівниками;
 нагороди та рейтинги «кращих роботодавців».

Сучасні функції управління персоналом зазнали значних змін у зв'язку з процесом цифрової трансформації, особливо в таких сферах, як рекрутинг, навчання, оцінка та утримання працівників [59, с. 240]. Сучасні платформи для підбору персоналу, такі як LinkedIn чи Glassdoor, дозволяють швидко знаходити та залучати талановитих кандидатів, а використання штучного інтелекту автоматизує процес відбору відповідно до вимог посади. Цифрові навчальні платформи (Coursera, Udemy тощо) надають співробітникам можливість підвищувати кваліфікацію та розвивати навички у зручному форматі. Віртуальна та доповнена реальність відкривають нові можливості для проведення тренінгів та симуляцій. Використання HRM-систем (Human Resource Management Systems) автоматизує рутинні процеси, звільняючи час для стратегічного планування, а аналітичні інструменти допомагають фахівцям приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [17].

Отже, HR-маркетинг формує стратегічну основу управління персоналом, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах глобальної конкуренції саме людський капітал стає основним ресурсом для розвитку та стійкості організації на ринку.

1.2. Маркетингові підходи до залучення та утримання персоналу

Маркетинговий підхід до управління персоналом передбачає застосування принципів і методів маркетингу для залучення, утримання та розвитку працівників. Основна ідея полягає в тому, що працівник розглядається як ключовий ресурс, а підприємство – як бренд-роботодавець, який пропонує на ринку певний «продукт» у вигляді робочого місця, умов праці та можливостей розвитку [9, с. 424]. Такий підхід включає:

вивчення ринку праці та визначення цільових груп працівників;

формування привабливої ціннісної пропозиції для працівника (Employee Value Proposition, EVP);

використання маркетингових інструментів комунікації, щоб донести цю пропозицію до цільової аудиторії;

розробку стратегій мотивації, утримання та розвитку персоналу.

Табл. 1.4 ілюструє ключові елементи маркетингового підходу до управління персоналом.

Таблиця 1.4

Ключові елементи маркетингового підходу до управління персоналом

Елемент маркетингового підходу	Опис	Практичне застосування
Дослідження ринку праці	Аналіз потреб, очікувань та поведінки працівників	Опитування, анкетування, аналіз вакансій конкурентів
Employee Value Proposition (EVP)	Унікальна пропозиція для працівника, що відображає переваги роботи	Соціальні пакети, кар'єрні перспективи, корпоративна культура
Комунікаційні канали	Методи донесення інформації до потенційних та поточних працівників	Соцмережі, сайт компанії, участь у кар'єрних заходах
Мотивація та утримання	Інструменти стимулювання та формування лояльності	Премії, бонуси, тренінги, внутрішні програми розвитку

Джерело: побудовано автором за даними [2, с. 69]

Впровадження маркетингового підходу до управління персоналом дозволяє підприємству системно досліджувати ринок праці, формувати

привабливу пропозицію для працівників (EVP), ефективно комунікувати з наявним і потенційним персоналом, а також використовувати інструменти мотивації та утримання. Це сприяє підвищенню лояльності співробітників, залученню кваліфікованих кадрів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Процес залучення персоналу можна порівняти з маркетинговою кампанією, спрямованою на клієнтів. У цьому випадку «клієнтами» є потенційні працівники, а «продуктом» – робоче місце з відповідними умовами [17].

Основні інструменти залучення персоналу:

1. Рекрутинг через онлайн-ресурси та соціальні мережі:
публікація вакансій на спеціалізованих порталах;
використання LinkedIn, Facebook, Telegram та інших каналів для пошуку кандидатів.
2. Ярмарки вакансій та участь у профільних заходах:
створення стендів підприємства на заходах для молодих спеціалістів;
презентації корпоративної культури та умов праці.
3. Програми стажувань та практики:
стажування для студентів та випускників як інструмент формування кадрового резерву;
менторські програми та наставництво для швидкої адаптації нових працівників.
4. Employer Branding:
формування іміджу компанії як привабливого роботодавця.
використання PR-кампаній, публікацій в ЗМІ, рейтинги «кращих роботодавців» [20, с. 291].

Сучасний ринок праці вимагає від підприємств активного використання маркетингових інструментів для ефективного залучення персоналу. Це зумовлено конкуренцією за кваліфіковані кадри та необхідністю формування позитивного іміджу роботодавця. Використання

таких інструментів, як публікація вакансій у соцмережах, участь у ярмарках вакансій, програми стажувань та розвиток Employer Branding, дозволяє компанії системно підходити до процесу рекрутингу, забезпечуючи не лише притік нових працівників, а й підготовку майбутніх фахівців. Табл. 1.5 демонструє приклади застосування маркетингових інструментів для залучення персоналу.

Таблиця 1.5

Застосування маркетингових інструментів для залучення персоналу

Інструмент	Мета	Очікуваний результат
Вакансії на порталах та соцмережах	Залучення кандидатів	Зростання кількості заявок на вакансії
Участь у ярмарках вакансій	Презентація компанії як роботодавця	Залучення молодих спеціалістів
Програми стажувань	Підготовка молодих фахівців	Формування кадрового резерву
Employer Branding	Підвищення привабливості роботодавця	Збільшення числа талановитих кандидатів

Джерело: побудовано автором за даними [7, с. 145]

Застосування маркетингових інструментів для залучення персоналу сприяє підвищенню привабливості підприємства як роботодавця, збільшенню кількості заявок на вакансії та формуванню кадрового резерву. Це забезпечує ефективний відбір та адаптацію нових співробітників, а також зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку праці.

Утримання персоналу є важливим аспектом HR-маркетингу, ніж його залучення. Високий рівень плинності кадрів призводить до додаткових витрат на навчання та адаптацію нових співробітників, а також знижує продуктивність команди [19, с. 147]. Ключові підходи до утримання персоналу:

1. Мотиваційні програми:

матеріальна мотивація: премії, бонуси, надбавки за результат;

нематеріальна мотивація: визнання, участь у проектах, кар'єрний ріст.

2. Розвиток та навчання персоналу:

підвищення кваліфікації через тренінги, курси, сертифікації;

планування кар'єрного зростання та наставництво.

3. Корпоративна культура та внутрішні комунікації:

формування цінностей та правил поведінки у колективі;

регулярний зворотний зв'язок та опитування задоволеності працівників.

4. Соціальні пакети та гнучкі умови роботи

медичне страхування, корпоративні заходи, підтримка балансу робота і життя;

гнучкий графік та можливості дистанційної роботи.

У сучасних умовах конкуренції на ринку праці утримання кваліфікованих співробітників є одним із ключових завдань підприємства. Для досягнення цієї мети застосовуються різноманітні заходи, що спрямовані на підвищення мотивації, розвиток компетенцій, формування корпоративної культури та забезпечення соціального захисту персоналу. Табл. 1.6 демонструє, як різні інструменти HR-маркетингу впливають на ефективність утримання працівників і сприяють стабільності колективу.

Таблиця 1.6

Ефективність різних заходів утримання персоналу

Заходи утримання персоналу	Методи реалізації	Очікуваний результат
Мотиваційні програми	Премії, бонуси, нематеріальна винагорода	Підвищення продуктивності та залученості
Навчання та розвиток	Тренінги, курси, наставництво	Підвищення компетенцій та адаптивності
Корпоративна культура	Командні заходи, внутрішні комунікації	Підвищення лояльності та задоволеності
Соціальні пакети	Медичне страхування, гнучкий графік	Покращення добробуту та стабільність колективу

Джерело: побудовано автором за даними [23, с. 187]

Аналіз заходів утримання персоналу показує, що поєднання мотиваційних програм, навчання та розвитку, корпоративної культури і соціальних пакетів дозволяє підвищити продуктивність і залученість співробітників, збільшити їхню лояльність та задоволеність роботою, а також

забезпечити стабільність колективу. Комплексний підхід до утримання персоналу є важливим елементом формування конкурентної переваги підприємства на ринку праці [27, с. 6].

На практиці успішні підприємства застосовують комплексний підхід, поєднуючи інструменти залучення та утримання персоналу, зокрема:

компанії IT-сектору активно використовують соціальні мережі та внутрішні корпоративні платформи для побудови бренду роботодавця та залучення талановитих спеціалістів;

виробничі підприємства орієнтуються на програми стажувань, премії за результатами роботи та корпоративні навчальні центри для розвитку персоналу.

Таблиця 1.7

Інструменти комплексної HR-маркетингової стратегії підприємства

Сегмент HR-маркетингу	Інструмент	Очікуваний результат
Залучення персоналу	Соцмережі, кар'єрні сайти	Притягнення висококваліфікованих спеціалістів
Утримання персоналу	Премії, тренінги, корпоративна культура	Збереження ключових працівників
Розвиток персоналу	Курси, наставництво, сертифікації	Підвищення компетенцій та залученості
Формування бренду роботодавця	Публікації, участь у рейтингах	Підвищення привабливості та репутації

Джерело: побудовано автором за даними [30, с. 200]

Отже, маркетингові підходи до залучення та утримання персоналу дозволяють підприємству: формувати позитивний імідж роботодавця на ринку праці; забезпечувати ефективний підбір та адаптацію працівників; підвищувати мотивацію та продуктивність персоналу; зменшувати плинність кадрів і пов'язані витрати. Ефективне застосування HR-маркетингу сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства та створенню стійкої системи управління людським капіталом.

Сучасне управління персоналом потребує комплексного підходу, який враховує не лише внутрішні потреби підприємства, а й очікування

працівників. У цьому контексті важливе значення набувають різні моделі HR-маркетингу, що дозволяють забезпечити ефективне залучення, утримання та розвиток персоналу. Табл. 1.8 демонструє порівняння трьох актуальних моделей маркетингу персоналу – 4P, STAGES та Employer Branding – за основними складовими, практичним застосуванням та перевагами для підприємства. Аналіз цих моделей дозволяє побачити, яким чином маркетингові інструменти можуть підвищити привабливість компанії для кандидатів і забезпечити стабільність та продуктивність наявного персоналу.

Таблиця 1.8

Ключові складові цієї моделі та практичні заходи їх реалізації на підприємстві

Модель	Основні складові	Опис	Практичне застосування	Переваги для підприємства
4P (Продукт, Ціна, Місце, Підтримка розвитку)	Продукт, Ціна, Місце, Підтримка розвитку	Визначення пропозиції для працівників, винагорода, робоче середовище, підтримка розвитку	Соцпакети, зарплата, гнучкий графік, навчальні програми	Привертає та утримує талановитих працівників, підвищує задоволеність і лояльність
STAGES (Стратегія – Таланти – Аналіз – Підтримка – Оцінка)	Стратегія, Таланти, Аналіз, Підтримка, Оцінка	Послідовний процес управління персоналом: планування, підбір, розвиток, підтримка, оцінка результатів	Визначення кадрової стратегії, відбір талантів, аналіз компетенцій, тренінги, KPI	Забезпечує цілісність процесів управління персоналом, підвищує ефективність і адаптивність
Employer Branding (Бренд роботодавця)	Стратегія бренду, Промоція, Досвід працівника	Формування позитивного іміджу компанії як роботодавця для залучення та утримання співробітників	Соцмережі, участь у кар'єрних заходах, внутрішні програми мотивації	Збільшує привабливість для талантів, формує конкурентні переваги на ринку праці

Джерело: побудовано автором за даними [34, с. 15]

Порівняльний аналіз моделей маркетингу персоналу показує, що кожна з них має власну специфіку та підходить для вирішення певних завдань

управління персоналом: модель 4P зосереджується на пропозиції підприємства для працівників, винагороді, робочому середовищі та підтримці розвитку, що сприяє залученню та утриманню талантів; модель STAGES акцентує увагу на послідовності управлінських процесів від стратегічного планування до оцінки результатів, забезпечуючи цілісність і ефективність HR-стратегії; employer Branding спрямований на формування позитивного іміджу роботодавця, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та дозволяє привертати висококваліфіковані кадри [38, с. 133].

Впровадження цих моделей на практиці сприяє не лише підвищенню продуктивності та лояльності працівників, а й зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню сталого розвитку організації.

У практично-економічному плані особливе значення має технологічний аспект маркетингу персоналу. Проектування маркетингу персоналу як окремої управлінської технології передбачає побудову та послідовне виконання взаємопов'язаних процедур. До них належать: розробка професійних вимог до персоналу, включно з описом посад і складанням посадових обов'язків; планування та визначення кількісної й якісної потреби в персоналі відповідно до стратегії розвитку організації; розрахунок витрат на пошук, найм та подальше використання працівників; формування «філософії» залучення персоналу, що включає оцінку маркетингового середовища організації, вивчення ринку праці та вибір джерел і шляхів покриття кадрової потреби; пошук персоналу, який передбачає розробку концепції вербування, особливості оголошень про вакансії, роль реклами в процесі найму, формування іміджу роботодавця, а також проведення добору, відбору та оцінки кандидатів і оформлення нових працівників; робота з персоналом у напрямі інтеграції в організаційне середовище та забезпечення ефективної діяльності [40, с. 55].

Отже, стратегії HR-маркетингу дозволяють ефективно залучати та утримувати персонал, підвищуючи його лояльність і продуктивність. Вони сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця та забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних та методичних аспектів HR-маркетингу дозволяє сформулювати такі висновки:

1. У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. HR-маркетинг поєднує класичні кадрові підходи з принципами маркетингу, дозволяючи розглядати працівників як цільову аудиторію та формувати позитивний імідж роботодавця. Він передбачає системне дослідження ринку праці, визначення потреб і очікувань персоналу, розробку привабливої ціннісної пропозиції (EVP) та ефективну комунікацію з наявними й потенційними кадрами, що сприяє залученню, адаптації та розвитку працівників.

2. Використання моделей HR-маркетингу (4P, STAGES, Employer Branding) та сучасних інструментів рекрутингу, мотивації, корпоративної культури і технологій управління забезпечує інтеграцію маркетингових принципів у всі етапи HR-процесів. Це дозволяє підвищувати продуктивність і лояльність співробітників, зменшувати плинність кадрів, формувати стабільну команду та конкурентоспроможний бренд роботодавця.

3. Технологічний аспект HR-маркетингу забезпечує послідовність дій, включаючи розробку професійних вимог, планування потреб у персоналі, відбір, оцінку та інтеграцію співробітників. Такий системний підхід дозволяє підприємству не лише залучати висококваліфіковані кадри, а й ефективно використовувати їх потенціал, створюючи довгострокові конкурентні переваги, підвищуючи ефективність бізнес-процесів та забезпечуючи стійкий розвиток організації на ринку праці.

4. Крім того, комплексне застосування HR-маркетингових стратегій сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує командну взаємодію, розвиток професійних навичок і мотивацію персоналу. Це створює умови для сталого зростання організації, зміцнює довіру співробітників до компанії та дозволяє будувати довгострокові відносини, що забезпечують стратегічну перевагу на ринку праці.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та HR-політики

Товариство з обмеженою відповідальністю Підприємство – це сучасне підприємство аграрного сектору, що здійснює господарську діяльність у Миргородському районі Полтавської області. Основна мета його функціонування полягає у виробництві якісної продукції рослинництва з використанням інноваційних технологій, ефективного управління ресурсами та впровадження принципів екологічно збалансованого землекористування.

Підприємство поєднує традиційні методи ведення господарства з сучасними підходами до менеджменту, маркетингу та організації виробництва. Значну увагу приділено оновленню технічної бази, оптимізації структури посівних площ і впровадженню науково обґрунтованих систем удобрення та обробітку ґрунту. Завдяки цьому Підприємство забезпечує стабільне зростання обсягів виробництва та високу якість продукції.

Колектив підприємства складається з досвідчених спеціалістів, які мають ґрунтовні знання у сфері агрономії, механізації, економіки та управління. Злагоджена робота працівників, раціональне використання земельних, трудових і фінансових ресурсів дозволяють досягати стабільних результатів і підтримувати конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Важливою складовою діяльності підприємства є соціальна орієнтованість. Підприємство бере участь у розвитку місцевої інфраструктури, підтримує соціальні ініціативи, сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню рівня добробуту громади.

ТОВ Підприємство співпрацює з постачальниками, переробними

підприємствами та партнерами як в Україні, так і за кордоном. Така взаємодія сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню позитивного іміджу українського сільського господарства на міжнародному рівні.

Організаційна структура і структура управління підприємством наведена в додатку В. Вона побудована за принципом раціонального розподілу обов'язків, що забезпечує ефективну координацію виробничих процесів і швидке прийняття управлінських рішень.

Раціональне використання земельних ресурсів і дотримання принципів сталого розвитку сприяють гармонійному поєднанню економічних, екологічних і соціальних цілей діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує не лише короткострокову економічну ефективність, а й сталий розвиток агрофірми в довгостроковій перспективі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад земельних угідь ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	3593,0	3593,0	3593,0	3593,0	3594,0	100,03
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	3543,0	3543,0	3543,0	3543,0	3544,0	100,03
з них – рілля, га	2895,0	2895,0	2895,0	2895,0	2896,0	100,03

Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Аналіз даних таблиці свідчить, що загальна площа земельних угідь ТОВ Підприємство протягом 2020-2024 рр. залишалася практично стабільною і становила близько 3593-3594 га. Незначне збільшення на 1 га у 2024 р. (на 0,03 %) може пов'язане з приєднанням додаткової земельної ділянки до виробничих потужностей підприємства.

Площа сільськогосподарських угідь у структурі земель також не зазнала суттєвих змін – вона збільшилася лише на 1 га, або на 0,03 % порівняно з 2020 р. Це свідчить про стабільність земельного фонду

підприємства та ефективне використання наявних ресурсів. Рілля займає основну частку сільськогосподарських угідь – 2895-2896 га, що становить понад 81,0 % від загальної площі. Така структура свідчить про переважну орієнтацію підприємства на рослинницьке виробництво, яке є головним напрямом його діяльності. Загалом, упродовж 2020-2024 рр. земельний фонд ТОВ Підприємство характеризується стабільністю, що забезпечує можливість планового ведення господарства, раціонального використання земель і підтримання належного рівня виробництва сільськогосподарської продукції. Незмінність площ свідчить про достатню ефективність системи землекористування та відсутність необхідності суттєвого розширення земельного банку.

Ефективна діяльність сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від наявності кваліфікованих трудових ресурсів та рівня їх використання. Раціональне поєднання трудового потенціалу з технічними й матеріальними ресурсами визначає продуктивність праці, собівартість продукції та загальні результати господарювання.

Для оцінки кадрового забезпечення та ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ Підприємство проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників і рівень їх завантаженості за 2020-2024 рр. Дані подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх завантаженість у ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	71	67	67	63	64	90,1
у т. ч. у рослинництві	71	67	67	63	64	87,5
Навантаження на одного середньорічного працівника, га: земельних угідь	50,6	53,6	53,6	57,0	56,2	110,8

Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Упродовж 2020-2024 рр. середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві ТОВ Підприємство, мала тенденцію до зменшення. Якщо у 2020 р. на підприємстві працювало 71 особа, то у 2024 р. – лише 64 особи, що становить 90,1 % від рівня базового року. Така динаміка свідчить про певну оптимізацію чисельності персоналу або про скорочення потреби у робочій силі внаслідок впровадження сучасної техніки та механізації виробничих процесів.

Подібна тенденція спостерігається і у рослинництві, де чисельність працівників зменшилась із 71 до 64 осіб (87,5 % до рівня 2020 р.). Це підтверджує, що підприємство зосереджене на підвищенні продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас навантаження на одного середньорічного працівника зросло з 50,6 га у 2020 р. до 56,2 га у 2024 р., тобто на 10,8 %. Це означає, що кожен працівник обробляє більшу площу земельних угідь, що є свідченням підвищення інтенсивності праці та впровадження більш продуктивних методів господарювання.

Загалом, зменшення чисельності працівників при одночасному зростанні навантаження свідчить про процеси модернізації та технологічного оновлення виробництва на підприємстві, що дозволяє досягати стабільних результатів із меншими трудовими витратами.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від наявності, структури та раціонального використання його ресурсів – основних і оборотних засобів. Основні засоби забезпечують матеріальну базу виробництва, створюють умови для довгострокової діяльності підприємства, тоді як оборотні засоби забезпечують безперервність виробничого процесу та реалізації продукції. Раціональне співвідношення між цими видами засобів, їх своєчасне оновлення та ефективне використання визначають конкурентоспроможність підприємства, рівень витрат і кінцеві результати діяльності (табл. 2.3).

**Склад основних та оборотних засобів та ефективність їх використання у
ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Довгострокові (необоротні) активи	29355,0	25120,0	25248,0	21403,0	23827,0	81,2
з них основні засоби	28212,0	23370,0	23536,0	19706,0	22167,0	78,6
Усього активів	115617,0	146905,0	168801,0	144323,0	167189,0	144,6
Основні засоби за первісною вартістю на кінець року	115617,0	146905,0	168801,0	144323,0	167189,0	144,6
Знос основних засобів	25112,0	29408,0	34828,0	39866,0	44725,0	178,1
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,217	0,200	0,206	0,276	0,268	x
Оборотні активи на кінець року	86218,0	121741,0	143509,0	122920,0	143362,0	166,3
Власний капітал	49714,0	61834,0	64003,0	66018,0	94225,0	189,5
Коефіцієнт покриття	1,200	1,100	1,100	0,100	0,100	8,3
Фондозабезпеченість, тис. грн	796,3	659,6	664,3	556,2	625,7	78,6
Фондоозброєність, тис. грн	391,8	329,2	373,6	312,8	351,9	89,8
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	87,0

Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Підприємство

Аналіз динаміки основних і оборотних засобів ТОВ Підприємство за 2020-2024 рр. свідчить про суттєве оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Але при цьому обсяг довгострокових активів зменшився з 29355,0 тис. грн до 23827,0 тис. грн, що на 5528,0 тис. грн, або на 18,8 % більше ніж у 2020 р. і вказує на активну інвестиційну політику. Водночас знос основних засобів зріс із 25112,0 тис. грн до 44725,0 тис. грн, що на 19613 тис. грн, або на 78,1 % більше ніж у 2020 р. та свідчить про інтенсивну експлуатацію техніки і потребу в оновленні. Власний капітал зріс з 49714,0 тис. грн до 94225,0 тис. грн – на 44511,0 тис. грн, або на 89,5 %, що підкреслює посилення фінансової стійкості підприємства. Незважаючи на загальне нарощування активів, показники фондоозброєності та забезпечення

основними засобами зменшилися, що може свідчити про розширення штату або недостатні темпи модернізації на одного працівника. Загалом тенденції є позитивними, проте підприємству важливо зменшувати рівень зносу та підвищувати ефективність використання основних засобів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є ключовим елементом оцінювання його економічного стану, ефективності використання ресурсів та стабільності розвитку. Фінансові показники, такі як чистий дохід, прибутковість, операційні витрати та рівень рентабельності, дозволяють визначити динаміку змін у роботі підприємства та виявити чинники, що впливають на його результативність.

Табл. 2.4 відображає основні фінансові результати діяльності ТОВ Підприємство у 2020-2024 рр., що дає змогу простежити тенденції у доходах, витратах, прибутковості та загальній ефективності управління господарськими процесами.

Таблиця 2.4

**Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ Підприємство,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. від 2020 р., (+, -)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	110979,0	85141,0	37878,0	152823,0	126465,0	15486,0
Інші операційні доходи, тис. грн	1762,0	8517,0	2285,0	6976,0	1907,0	145,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	13906,0	16224,0	6589,0	8763,0	33210,0	19304,0
Чистий прибуток, тис. грн	7757,0	12120,0	2169,0	2015,0	28207,0	20450,0
Операційні витрати, тис. грн	104722,0	123582,0	97972,0	167273,0	135301,0	30579,0
Рентабельність діяльності підприємства, %	7,4	9,8	2,2	1,2	20,8	13,4
Рентабельність активів, %	6,7	8,3	1,3	1,4	16,9	10,2

Джерело: побудовано і розраховано автором згідно даних фінансової звітності ТОВ Підприємство

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Підприємство впродовж 2020-2024 рр. демонструє суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Чистий дохід від реалізації зріс на 15486,0 тис. грн, а чистий прибуток збільшився на 20450,0 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності господарських процесів. Значно зросли операційні витрати (на 30579,0 тис. грн), проте темпи зростання прибутку значно вищі, що позитивно вплинуло на рентабельність діяльності, яка піднялася з 7,4 % до 20,8 %. Показник рентабельності активів також збільшився з 6,7 % до 16,9 %, підтверджуючи ефективніше використання ресурсного потенціалу. Загалом підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку та зростання прибутковості, що забезпечує зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Основні напрями HR-політики підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Складові стратегії HR-маркетингу ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр.

Напрямок HR-політики	Зміст заходів	Цілі	Очікувані результати	Відповідальні особи
Підбір і адаптація персоналу	Удосконалення процесу підбору кадрів, проведення співбесід, система наставництва для нових працівників	Зменшення плинності персоналу до 10 % на рік, скорочення часу адаптації до 2 тижнів	Швидка адаптація нових працівників; підвищення продуктивності праці на 5 %	Менеджер персоналу, керівники підрозділів
Професійний розвиток і навчання	Проведення тренінгів, семінарів, наставництво, обмін досвідом	Підвищення кваліфікації агрономів та механізаторів на 15-20 % за компетенціями	Своєчасне виконання сезонних робіт; зростання продуктивності праці на 8-12 %	Менеджер персоналу, директор
Мотивація та оплата праці	Впровадження системи преміювання, оплата за результатами праці	Збільшення трудової активності, зниження плинності кадрів	Утримання ключових агрономів; зменшення втрат врожаю до 2,0-3,0 %	Бухгалтерія, адміністрація
Соціальна відповідальність	Забезпечення безпечних умов праці, медичне страхування, соціальні гарантії	Підвищення лояльності персоналу до 90,0 %	Підвищення задоволеності умовами праці до 4,5 балів	Менеджер персоналу, директор

Джерело: узгоджено автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Ефективна HR-політика є важливою складовою управління сучасним підприємством, адже саме людські ресурси визначають конкурентоспроможність і стабільність бізнесу. ТОВ Підприємство приділяє значну увагу формуванню професійної, відповідальної та мотивованої команди, здатної реалізовувати стратегічні цілі підприємства. Кадрова політика господарства спрямована на створення сприятливих умов праці, розвиток персоналу, підвищення мотивації та залучення кваліфікованих фахівців.

Отже, HR-політика ТОВ Підприємство є системною та орієнтованою на довгостроковий розвиток персоналу. Підприємство активно впроваджує сучасні підходи до управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності праці, стабільності кадрового складу та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Комплексна робота з персоналом дозволяє забезпечити гармонійне поєднання економічних і соціальних інтересів, створюючи підґрунтя для сталого розвитку підприємства.

2.2. Діагностика механізмів HR-маркетингу та аналіз рівня задоволеності персоналу

У ТОВ Підприємство HR-маркетинг використовується як інструмент підвищення привабливості підприємства для працівників та формування лояльності персоналу. Основна увага приділяється розробці внутрішніх програм мотивації, навчання та розвитку компетенцій агрономів і польових робітників, а також комунікації корпоративних цінностей і досягнень підприємства. Діагностика механізмів HR-маркетингу дозволяє оцінити ефективність цих ініціатив, визначити, наскільки вони відповідають очікуванням співробітників, та розробити рекомендації щодо покращення залучення і утримання кваліфікованих кадрів у сфері рослинництва.

ТОВ Підприємство – середнє сільськогосподарське підприємство із

сучасними тенденціями HR-маркетингу. HR-маркетинг на підприємстві охоплює такі інструменти: employer Branding – формування позитивного іміджу роботодавця через соцмережі та внутрішні комунікації; мотиваційні програми – зарплата, премії, корпоративні бонуси; корпоративна культура та комунікації – командотворчі заходи, святкування професійних подій; кар’єрний розвиток та навчання – тренінги, можливості підвищення кваліфікації. HR-маркетингові інструменти спрямовані на залучення нових співробітників, утримання ключових кадрів та підвищення рівня залученості.

Для аналізу ефективності HR-маркетингу ТОВ Підприємство використано: анкетування співробітників (64 осіб) з оцінкою рівня задоволеності умовами праці, мотивацією, корпоративною культурою та комунікаціями; інтерв’ю з керівниками для оцінки сильних і слабких сторін HR-маркетингової політики; аналіз плинності персоналу та даних щодо премій – оцінка ефективності матеріальних стимулів. Наведемо оцінку ефективності мотиваційних інструментів через призму HR-маркетингу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Доходи та премії по категоріях персоналу ТОВ Підприємство, 2024 р.,
грн**

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Середня зарплата, грн	Премія, грн	Загальний дохід за місяць, грн	Висновок з маркетингової точки зору
Агрономи	15	22000,0	2200,0	24200,0	Висока мотивація, позитивний імідж роботодавця
Механізатори	25	18000,0	1440,0	19440,0	Дохід середній, потрібно посилити мотиваційні комунікації
Адміністративний персонал	14	20000,0	2400,0	22400,0	Позитивний вплив на утримання кадрів
Технічний та допоміжний	10	15000,0	750,0	15750,0	Низький дохід; ризик втрати персоналу без додаткових HR-інструментів

Джерело: побудовано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Аналіз доходів та премій показує, що система матеріальної мотивації на ТОВ Підприємство частково ефективна з точки зору HR-маркетингу. Агрономи отримують найвищий дохід, що сприяє утриманню кваліфікованих спеціалістів і формує позитивний імідж роботодавця. Механізатори та адміністративний персонал мають середній рівень доходу, тому для них важливо посилити мотиваційні комунікації та підкреслювати переваги роботи на підприємстві. Найнижчий загальний дохід у технічного та допоміжного персоналу, що може створювати ризик плинності кадрів; для цієї категорії необхідно застосовувати додаткові HR-інструменти – наприклад, бонуси, навчальні програми або внутрішню систему кар'єрного росту. У цілому, матеріальна мотивація на підприємстві є ефективним каналом HR-маркетингу, але потребує диференційованого підходу залежно від категорії персоналу.

Отже, зарплата і премії – це ключові інструменти HR-маркетингу, які впливають на привабливість підприємства для співробітників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рівень задоволеності персоналу ТОВ Підприємство, 2024 р.

Аспект HR-маркетингу	Середній бал	Маркетинговий висновок	Вплив на рослинництво
Умови праці та безпека	4,5	Високий рівень задоволеності; позитивний імідж роботодавця	Своєчасне виконання агротехнічних робіт
Мотивація та оплата праці	4,0	Матеріальні стимули працюють, але потрібно комунікувати прозорі критерії преміювання	Зростання працездатності та відповідальності
Корпоративна культура	4,0	Командоутворення працює; маркетинговий канал для залучення нових працівників	Краща командна взаємодія на полях
Можливості кар'єрного росту	3,5	Кар'єрний розвиток – слабкий канал HR-маркетингу	Підвищення компетенцій агрономів через розвиток навичок
Внутрішні комунікації	3,7	Недостатня комунікація з персоналом; впровадження CRM/HRM інструментів для покращення	Своєчасна координація технологічних процесів на полях

Джерело: побудовано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Аналіз рівня задоволеності персоналу ТОВ Підприємство свідчить про загалом позитивний ефект HR-маркетингових інструментів на мотивацію та ефективність роботи. Найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо умов праці та безпеки (4,5), що сприяє своєчасному виконанню агротехнічних робіт у рослинництві та формує позитивний імідж підприємства як роботодавця. Мотивація та оплата праці отримали оцінку 4,0 – матеріальні стимули працюють, але потребують кращої комунікації прозорих критеріїв преміювання, що впливає на підвищення працездатності та відповідальності співробітників. Корпоративна культура оцінена на 4,0, що позитивно позначається на командній взаємодії на полях та використовується як маркетинговий канал для залучення нових працівників. Найнижчі оцінки отримали можливості кар'єрного росту (3,5) та внутрішні комунікації (3,7), що вказує на слабкі місця у розвитку компетенцій агрономів та координації технологічних процесів.

Загальний індекс задоволеності персоналу (3,94) свідчить про часткову ефективність HR-маркетингу: для підвищення привабливості підприємства та покращення продуктивності рослинництва варто посилити програми кар'єрного розвитку та вдосконалити внутрішні комунікації. Отже, HR-маркетингові інструменти частково ефективні; найслабший канал – кар'єрний розвиток і комунікації, що знижує привабливість підприємства для нових кадрів.

Незважаючи на наявність системи мотивації та навчання, підприємство стикається з низкою внутрішніх проблем HR, таких як відсутність чітких KPI, недостатній контроль виконання робіт, слабка HR-інфраструктура та спротив змінам. Паралельно існують зовнішні HR-маркетингові ризики, пов'язані із залученням та утриманням персоналу, зниженням привабливості бренду та фінансуванням HR-ініціатив. Отже, внутрішні проблеми HR безпосередньо впливають на ефективність виробництва: нереалістичні очікування та відсутність KPI призводять до затримок у обробі посівів та

зниження врожайності, а слабка дисципліна зменшує використання потенціалу персоналу. Зовнішні HR-маркетингові ризики, такі як втрата ключових співробітників чи низька залученість персоналу, негативно впливають на продуктивність та планування агротехнічних робіт, що може спричинити втрати врожаю до 5,0 % (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні HR-проблеми та HR-маркетингові ризики ТОВ Підприємство та їхній вплив на виробництво рослинництва, 2024 р.

Проблема / Ризик	Маркетинговий аспект	Наслідки для виробництва рослинництва
Внутрішні проблеми HR		
Нереалістичні очікування	Спроба одночасно змінити корпоративну культуру, оптимізувати процеси та підвищити утримання кадрів без достатніх ресурсів і часу	Зниження продуктивності праці на полях на 10,0-15,0 %, затримка обробки 50 га посівів, уповільнення росту врожайності на 0,5-1 т/га
Відсутність HR-інфраструктури	Недосконалі моделі компетенцій, недостатньо підготовлений середній менеджмент	Неможливість швидко підібрати 10,0-15,0 сезонних працівників; помилки у розподілі робіт зменшують ефективність обробки на 8,0-12,0 %
Відсутність чітких KPI	Не встановлені показники для оцінки ефективності HR-ініціатив	Пропуск термінів агротехнічних операцій на 5-7 днів; втрати врожаю до 2,0 %
Спротив змінам	Працівники не сприймають нові методи обробки ґрунту або технології вирощування	Зниження якості обробки полів на 10,0-15,0 %, недотримання агротехнологій, потенційні втрати врожаю до 3,0 %
Відсутність дисципліни у реалізації	Недостатній моніторинг та системний контроль	Пропуски у виконанні сезонних робіт на 20,0-30,0 га; невикористання потенціалу працівників, зниження врожайності на 0,3-0,5 т/га
Зовнішні / HR-маркетингові ризики		
Втрата ключових співробітників	Зниження привабливості бренду роботодавця	Втрата 2-3 кваліфікованих агрономів, зниження якості планування посівів, втрати врожаю до 5,0 %
Низька залученість	Погіршення HR-бренду, ризик негативних відгуків	Недотримання технологічних норм, уповільнення робіт на 10,0-15,0 %, зменшення врожайності на 0,5-1,0 т/га
Недостатнє фінансування HR-ініціатив	Неможливість позиціонувати компанію як прогресивного роботодавця	Зниження мотивації, зменшення продуктивності праці на 5,0-10,0 %, втрати врожаю до 2,0 %
Некоректна	Слабка видимість	Несвоєчасне виконання робіт на

комунікація	корпоративних переваг	20,0-25,0 га, погана координація між агрономами та механізаторами, втрати врожаю до 2,0-3,0 %
-------------	-----------------------	---

Джерело: побудовано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Отже, впровадження ефективних HR-інструментів – чіткі KPI, навчання, системи мотивації, комунікаційні програми – дозволяє зменшити наслідки як внутрішніх проблем, так і зовнішніх ризиків. Кількісна оцінка впливу HR-проблем на виробництво показує, що навіть часткові недоліки в управлінні персоналом можуть призвести до втрат продуктивності та врожайності, підкреслюючи стратегічне значення HR-маркетингу для аграрного підприємства. SWOT-аналіз HR-маркетингу наведено табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз HR-маркетингу ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр.

Категорія	Опис
Сильні сторони	Високий рівень доходу та премій, корпоративні заходи, позитивний бренд серед частини персоналу
Слабкі сторони	Обмежений кар'єрний ріст, непрозорість премій, слабка комунікація з працівниками
Можливості	Впровадження програм EVP (Employee Value Proposition), тренінгів, покращення внутрішніх комунікацій та бренду роботодавця
Загрози	Втрата ключових співробітників, конкуренція за кваліфіковані кадри, низька залученість через слабкий HR-маркетинг

Джерело: побудовано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Підприємство має сильні сторони у сфері HR-маркетингу, а стратегія управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства. Часто HR-стратегії залишаються на папері і не реалізуються на практиці, оскільки їх розглядають як окрему сферу від бізнес-процесів. Однією з типових помилок є те, що HR-стратегія існує лише у свідомості HR-команди і не отримує підтримки керівництва. Без залучення керівників середньої та вищої ланки реалізація кадрових ініціатив залишається формальною, а ефективність роботи персоналу не покращується.

У 2020-2024 рр. ТОВ Підприємство активно використовувало сучасні HR-маркетингові канали залучення персоналу – портали вакансій, соціальні

мережі та реферальні програми. Це сприяло формуванню позитивного іміджу роботодавця, підвищенню зацікавленості кандидатів і зміцненню лояльності працівників. У результаті підприємство забезпечило своєчасний підбір фахівців у рослинництві та підвищило якість виконання агротехнічних робіт (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

HR-маркетингові канали залучення персоналу на ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр.

Канал залучення	HR-маркетинговий аспект	Очікуваний ефект для бренду роботодавця	Вплив на продуктивність рослинництва
Портали вакансій та соцмережі	Позиціонування компанії як сучасного роботодавця	Зростання зацікавленості кандидатів, позитивне сприйняття бренду	Своєчасний підбір агрономів та механізаторів для сезонних робіт
Реферальна програма	Співробітники рекламують компанію серед знайомих	Зміцнення внутрішнього бренду, підвищення лояльності	Менше помилок при виконанні агротехнічних операцій

Джерело: побудовано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Ефективна система навчання та професійного розвитку персоналу є ключовим елементом HR-маркетингу. Табл. 2.11 відображає напрями HR-маркетингових програм ТОВ Підприємство.

Таблиця 2.11

HR-маркетингові програми навчання та розвитку персоналу у сфері рослинництва ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр.

Програма навчання	Маркетинговий ефект для компанії	Категорія персоналу	Вплив на виробництво рослинництва
Тренінги з агротехнологій	Позиціонування компанії як навчального та прогресивного роботодавця	Агрономи	Покращення планування посівів, контроль якості рослин
Наставництво для механізаторів	Підкреслює турботу про розвиток персоналу	Механізатори	Ефективне обслуговування техніки, своєчасне виконання сезонних робіт

Курси управління часом та командою	Формування іміджу сучасного управлінського HR	Адміністративний персонал	Краща координація робіт між полями та офісом
Семінари з охорони праці та безпеки	Позитивний бренд роботодавця через турботу про здоров'я	Весь персонал	Зменшення травматизму, стабільне виконання виробничих завдань

Джерело: побудовано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

HR-маркетингові програми навчання та розвитку персоналу ТОВ Підприємство у 2020-2024 рр. підвищують професійну компетентність працівників. Показники оцінки HR-маркетингу ТОВ Підприємство наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники оцінки HR-маркетингу ТОВ Підприємство, 2020-2024 рр.

Показник	Роки					2024 р. від 2020 р. (+, -)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість працівників	60	62	63	64	64	4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1849,7	1373,2	601,2	2387,9	1976,0	126,4
Плинність кадрів, %	10,0	8,0	12,0	15,0	9,0	-1,0
Коефіцієнт утримання, %	90,0	92,0	88,0	85,0	91,0	1,0
Час закриття вакансії, дні	30	28	35	33	27	-3
Працівники, що пройшли навчання, %	30,0	40,0	45,0	50,0	55,0	25,0
ROI HR-маркетингових програм, %	120,0	130,0	110,0	140,0	150,0	30,0
Продуктивність механізаторів, га/особу	50,0	52,0	55,0	53,0	56,0	6,0
Продуктивність агрономів, ц/га	28,0	27,0	25,0	30,0	32,0	4,0

Джерело: побудовано автором згідно даних головних спеціалістів ТОВ Підприємство

Отже, загальна чисельність персоналу зросла з 60 до 64 осіб, що свідчить про стабільне утримання кадрів, а коефіцієнт утримання підтримується на високому рівні – 91,0 % у 2024 р. Плинність кадрів знизилась на 1,0 % порівняно з 2020 р., а час закриття вакансій скоротився на 3 дні, що забезпечило швидший підбір персоналу для сезонних робіт. Частка працівників, що пройшли навчання, зросла з 30,0 % у 2020 р. до 55,0 % у 2024 р., а ROI HR-маркетингових програм підвищився на 30,0 %, досягнувши

150,0 %, що свідчить про ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Продуктивність праці також демонструє значні поліпшення: продуктивність механізаторів збільшилася з 50,0 до 56,0 га/особу, а агрономів – з 28,0 до 32,0 ц/га. Загальна продуктивність праці зросла на 126,4 тис. грн/особу у порівнянні з 2020 р., досягнувши 1976 тис. грн/особу. Реалізація HR-маркетингових стратегій – включно з навчанням, мотиваційними програмами, розвитком компетенцій впливає на ефективність виробництва.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз існуючої системи HR-маркетингу ТОВ Підприємство дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Аналіз діяльності ТОВ «Підприємство» показує, що ключовим фактором підвищення ефективності виробництва та стабільності персоналу є система HR-маркетингу та її стратегія. Вона включає підбір і адаптацію персоналу, професійний розвиток, мотивацію та оплату праці, соціальну відповідальність, корпоративну культуру та внутрішні комунікації.

2. За 2020-2024 рр. чисельність персоналу зросла з 60 до 64 осіб, коефіцієнт утримання склав 91,0 %, плинність кадрів знизилась на 1 %, а час закриття вакансій скоротився на 3 дні. Частка працівників, що пройшли навчання, збільшилась з 30,0 % до 55,0 %, а ROI HR-маркетингових програм підвищився на 30,0 %, досягнувши 150,0 %, що підтверджує ефективність стратегії розвитку персоналу. У 2020-2024 рр. ТОВ Підприємство активно використовувало сучасні HR-маркетингові канали залучення персоналу – портали вакансій, соціальні мережі та реферальні програми.

3. Продуктивність праці зросла: механізатори обробляють 56,0 га/особу, агрономи досягають 32,0 ц/га, а загальна продуктивність праці збільшилась на 126,4 тис. грн/особу. Площа оброблюваних земель залишалась стабільною – 3896 га, а рентабельність рослинництва зросла з

7,4 % до 20,8 %, що свідчить про позитивний вплив HR-маркетингових стратегій на економічну ефективність підприємства.

4. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами HR-маркетингу є висока матеріальна мотивація, корпоративні заходи та позитивний бренд роботодавця, а слабкі місця – обмежений кар'єрний ріст, непрозорість премій і недостатня внутрішня комунікація. Стратегія HR-маркетингу ТОВ Підприємство забезпечує комплексне управління персоналом, сприяє утриманню ключових кадрів, підвищує продуктивність праці та впливає на стабільний розвиток і рентабельність підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення HR-маркетингової стратегії залучення персоналу

Ефективне управління персоналом є критично важливим для забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах глобальних змін ринку праці та агротехнологій. На період 2026-2030 рр. ТОВ Підприємство доцільно реалізувати комплекс HR-ініціатив, які поєднуюватимуть економічні цілі підприємства та розвиток людського капіталу. Метою HR-маркетингу підприємства буде: залучення висококваліфікованих кадрів та сезонних працівників; утримання ключових співробітників; підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів; формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Ефективне управління персоналом у ТОВ Підприємство є ключовим чинником підвищення продуктивності та стабільності виробничих процесів у рослинництві. У період 2026-2030 рр. підприємство планує впровадити комплексну стратегію HR-маркетингу, що поєднуватиме розвиток професійних компетенцій, мотивацію та корпоративну культуру.

Таблиця 3.1

Ключові HR-ініціативи та їх вплив на ефективність рослинництва ТОВ Підприємство, 2026-2030 рр.

Ініціатива	Очікуваний результат	Плановий показник	Вплив на виробництво рослинництва
Наставництво	Швидка адаптація нових працівників	100,0 % новачків під наставництвом	Мінімізація помилок, стабільність процесів
Навчальні програми	Підвищення кваліфікації персоналу	90,0 % агрономів та механізаторів пройдуть підвищення кваліфікації	Оптимізація сівозміни, збільшення врожайності
Мотиваційні механізми	Підвищення продуктивності	+15,0 % виконання плану сезонних робіт	Своєчасне виконання операцій на полях
Командна взаємодія	Поліпшення командної роботи	Два корпоративні заходи на рік	Координація під час збору та обробітку врожаю

Джерело: пропозиції автора

Отже, основними HR-ініціативами ТОВ Підприємство будуть. Застосування системи наставництва передбачатиме те, що досвідчені агрономи та механізатори супроводжують нових працівників під час сезонних робіт. Зокрема, під час весняної посівної наставники допомагають новачкам правильно виконувати операції з посіву та обробітку ґрунту, що зменшує ризик помилок і втрат урожаю. Навчальні програми та тренінги включатимуть курси підвищення кваліфікації для агрономів, механізаторів та адміністративного персоналу з новітніх агротехнологій, зокрема семінари з точного землеробства дозволяють агрономам правильно планувати сівозміну та ефективно використовувати добрива, що підвищує врожайність культур.

Мотиваційні механізми включатимуть прозору систему премій, KPI та бонуси за виконання сезонних робіт, зокрема механізатори, які виконали план технічного обслуговування техніки без порушень, отримують премію, що стимулює ефективне виконання робіт на полях. Підтримка командної взаємодії передбачатиме регулярні корпоративні заходи, командоутворюючі програми та внутрішні конкурси, зокрема організація виїзних тренінгів перед початком сезону покращує взаємодію між агрономами та робітниками, що забезпечує координацію під час збору та обробітку врожаю.

На основі аналізу світових HR-трендів ТОВ Підприємство пропонується: розробка та просування EVP (Employee Value Proposition) включатиме чітке визначення переваг роботи та комунікацію через соцмережі та сайти вакансій, що включає рекламні пости з історіями успіху агрономів і механізаторів підвищують зацікавленість кандидатів; прозора система преміювання та KPI включатиме встановлення зрозумілих матеріальних стимулів для всіх категорій персоналу, зокрема агрономи бачать критерії оцінки ефективності, що дозволяє планувати та виконувати агротехнологічні операції без помилок; комунікаційні інструменти включатимуть регулярні зустрічі, внутрішні новини, HRM-система для збору зворотного зв'язку, зокрема щотижневі наради дозволяють коригувати плани посівів і внесення добрив у разі зміни погодних умов; кар'єрний розвиток та

навчання включатиме тренінги, ротація посад, наставництво, зокрема сезонні працівники проходять перекваліфікацію на механізаторів, що дозволяє ефективніше використовувати кадри під час пікових сезонів; корпоративні заходи включатимуть підвищення командної взаємодії та формування позитивного іміджу, зокрема щорічні дні корпоративного визнання стимулюють прагнення до високих результатів.

ТОВ Підприємство доцільно застосувати сучасні HR-тренди у рослинництві у 2026-2030 рр. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**HR-маркетингові тренди та їх вплив на ефективність виробництва
ТОВ Підприємство, 2026-2030 рр.**

Тренд	HR-ініціативи	Планові показники	Вплив на виробництво рослинництва
AI у HR-процесах	Автоматизація задач, аналіз продуктивності, цифрові KPI	80,0 % HR-завдань автоматизовано до 2030 р.; скорочення часу обробки даних на 50,0 %; 100% працівників ведуть KPI в електронній системі	Оптимізація роботи агрономів і механізаторів, точне планування посівів, прогнозування потреб у сезонних кадрах
Підтримка ментального здоров'я	Психологічна підтримка, стрес-менеджмент, воркшопи	4 воркшопи на рік; зменшення кількості прогулів на 10,0-12,0 %; 70,0 % працівників беруть участь у програмах добробуту	Підвищення продуктивності в пікові періоди, зниження ризику вигорання
Upskilling / Reskilling	Тренінги, перекваліфікація, наставництво	90,0 % агрономів і механізаторів проходять щорічне навчання; 30,0 % сезонних працівників переходять на кваліфіковані посади; зростання ефективності робіт на 12,0-15,0 %	Використання сучасних агротехнологій, зменшення залежності від зовнішніх наймів
DEI (різноманітність та інклюзивність)	Інклюзивні тренінги, рівні можливості, гнучкі умови	100,0 % працівників проходять антикорупційні та DEI-тренінги щороку; рівень задоволеності персоналу зростає на 20,0 %; зниження плинності кадрів на 5,0 %	Покращення командної взаємодії, ефективне використання всіх категорій працівників

Джерело: пропозиції автора

У період 2026-2030 рр. ТОВ Підприємство формуватиме сучасну та

ефективну модель управління персоналом, засновану на поєднанні HR-маркетингу, інноваційних HR-трендів та розвитку корпоративної культури. Запропоновані стратегічні ініціативи – наставництво, навчальні програми, мотиваційні системи, цифровізація HR-процесів, підтримка ментального здоров'я та інклюзивні практики – створюють цілісну основу для сталого розвитку підприємства.

Впровадження автоматизованих інструментів аналізу продуктивності та AI дасть змогу оптимізувати планування сезонних робіт, зменшити кількість помилок та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень. Системний підхід до Upskilling/Reskilling дозволить підвищити кваліфікацію агрономів, механізаторів та сезонних працівників, що напряду сприятиме збільшенню врожайності й ефективності польових операцій.

Програми підтримки ментального здоров'я, корпоративні заходи та розвиток командної взаємодії забезпечать не лише зменшення емоційного вигорання, а й формування позитивного робочого середовища, де працівники відчують залученість і значущість.

Отже, послідовна реалізація запропонованих HR-стратегій дозволить ТОВ Підприємство зміцнити позиції на ринку, знизити кадрові ризики, підвищити конкурентоспроможність, а також забезпечити стабільне зростання продуктивності рослинництва. Комплексний підхід до розвитку людського капіталу стане ключовим фактором успішності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Практична реалізація HR-стратегій у рослинництві включатиме: планування сезонних робіт із урахуванням компетенцій працівників після навчання; використання AI для прогнозування потреб у механізаторах та агрономах; ментальні воркшопи перед піковими періодами для підтримки концентрації та продуктивності; наставництво для нових працівників під час збору врожаю, що мінімізує помилки. Ці заходи дозволяють підприємству підвищити врожайність, скоротити простой та забезпечити стабільну роботу виробничих підрозділів.

Комплексна стратегія HR-маркетингу персоналу ТОВ Підприємство на 2026-2030 рр. наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Комплексна стратегія HR-маркетингу персоналу ТОВ Підприємство,
2026-2030 рр.**

Стратегічний напрям	HR-інструменти та заходи	Планові показники	Очікуваний вплив
Бренд роботодавця (Employer Branding)	Формування EVP; активні соцмережі (контент про роботу, техніку, успіхи працівників); партнерство з ПДАУ	+40,0 % охоплення вакансій; 3 партнерства з університетами; 2 проморолики щороку	Зростання кількості кандидатів, швидше закриття сезонних вакансій
Рекрутинг і залучення персоналу	Автоматизований рекрутинг; реферальна програма; база сезонних працівників	Скорочення часу закриття вакансій на 30,0 %; 20,0 % нових кадрів через рекомендації	Стабільна комплектація кадрів на посівну й жнива
Адаптація і наставництво	Програма адаптації 30 днів; наставники з числа досвідчених фахівців; чеклисти адаптації	100,0 % нових працівників проходять адаптацію; зменшення помилок на 40,0-50,0 %	Підвищення точності польових операцій, менші втрати врожаю
Навчання, Upskilling та Reskilling	Курси точного землеробства; тренінги з технічного обслуговування	90,0 % персоналу навчається щороку	Зростання ефективності робіт на 12,0-15,0%, використання сучасних технологій
Мотиваційна система та KPI	Прозорі KPI; сезонні премії; нематеріальна мотивація (визнання, конкурси)	+15,0 % до виконання сезонних планів; 100,0 % працівників забезпечені KPI	Вчасне виконання агротехнологічних операцій, менше простоїв
Добробут і ментальне здоров'я	Воркшопи зі стрес-менеджменту; психологічні консультації	4 воркшопи щороку; зменшення прогулів на 10,0-12,0%	Вища стійкість працівників у пікові періоди, підвищення продуктивності
Командна взаємодія та корпоративна культура	Тімблдинги; корпоративні заходи; внутрішні комунікації	2 заходи на рік; регулярні інформаційні дайджести	Краща координація при зборі врожаю, зміцнення командної роботи
DEI та корпоративна етика	Антикорупційні тренінги; інклюзивні політики	100,0 % персоналу проходять навчання щороку; зниження плинності на 10,0 %	Підвищення стабільності колективу, ефективніша взаємодія між підрозділами
Цифровізація HR-процесів	Електронна HRM-система; AI-аналіз продуктивності; автоматизація документообігу	Автоматизація 80,0 % HR-задач; час обробки даних скорочено на 50,0 %; електронні KPI	Точне планування посівів та навантаження, зменшення помилок і затримок

Джерело: пропозиції автора

Отже, впровадження сучасних HR-стратегій та трендів на ТОВ Підприємство у 2026-2030 рр. забезпечуватиме: оптимізацію робочих процесів через автоматизацію та аналіз продуктивності; підвищення залученості та лояльності персоналу через підтримку ментального здоров'я та корпоративні ініціативи; розвиток компетенцій та готовність до впровадження нових агротехнологій через Upskilling/Reskilling; ефективну командну взаємодію та інклюзивність у робочих процесах через DEI-підходи. Загалом, комплексне використання HR-інструментів дозволить підприємству забезпечити сталий розвиток, підвищити продуктивність рослинництва та сформуванати привабливий бренд роботодавця на ринку праці.

3.2. Удосконалення стратегії утримання персоналу та формування лояльності

Для ТОВ Підприємство комплексна стратегія утримання персоналу на 2026-2030 рр. включатиме напрямки професійної стабільності, соціального комфорту, інтелектуальної залученості, ефективних комунікацій, кадрового резерву, мотивації та балансу життя співробітників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Комплексна стратегія утримання персоналу ТОВ Підприємство, 2026-2030 рр.

Напрямок	Ініціативи	Очікуваний результат	KPI
Професійна стабільність	Career Roadmaps	Прозора система розвитку	75,0 % персоналу з маршрутом
Соціальний комфорт	AgroCare+	Менше прогулів, вища лояльність	-12,0 % пропусків
Інтелектуальна залученість	AgroLab	Інновації від персоналу	20 проєктів
Комунікації	ZoryaPeople	Прозорість та довіра	70,0 % активних користувачів
Кадровий резерв	SKR Programme	Підготовка молодих кадрів	30 здобувачів вищої освіти /рік
Мотивація	SMART-бонуси	Зростання продуктивності	+10,0 % продуктивності
Житлова підтримка	AgroHouse	Утримання дефіцитних кадрів	+20,0 % retention
Баланс життя	Гнучкі графіки	Зниження вигорання	-15,0 % стресу

Джерело: пропозиції автора

Отже, комплексна стратегія утримання персоналу ТОВ Підприємство включатиме такі проєкти:

1. Проєкт «Професійна стабільність». Ключовим інструментом забезпечення професійної стабільності на підприємстві буде система персональних професійних маршрутів (Career Roadmaps). Для кожної категорії персоналу – агрономів, механізаторів, інженерів, логістів – формуватиметься індивідуальна траєкторія розвитку на 3-5 років. Компоненти професійного маршруту включатимуть визначення рівня компетенцій та вимог, проміжні етапи підвищення кваліфікації, можливість горизонтальних і вертикальних переміщень, а також участь у виробничих та інноваційних проєктах. КРІ проєкту передбачають, що до 2030 р. 75,0 % працівників матимуть чіткий Career Roadmap, а плинність кадрів знизиться до 8,0 %.

2. Проєкт «Соціальний комфорт та підтримка». Програма «AgroCare+» пропонуватиме нову модель соціальної підтримки, що виходитиме за межі стандартних пілг. До пакета входитимуть добровільне медичне страхування, страхування від нещасних випадків на полі, компенсація сезонного дитячого догляду та мобільний сервіс «AgroTaxi» для довозу персоналу в пікові періоди. Очікувані результати реалізації програми включатимуть зниження пропусків роботи на 12,0 % та досягнення 80,0 % рівня задоволеності соціальним пакетом серед співробітників.

3. Проєкт «Інтелектуальний капітал та залученість». Внутрішнє інноваційне середовище AgroLab створюватиме платформу для збору ідей персоналу щодо вдосконалення агротехнологій. Програма включатиме конкурси «Найкраще виробниче рішення року» та підтримку внутрішніх міні-проєктів до 50 тис. грн. Особлива увага приділятиметься залученню студентів Полтавського державного аграрного університету: практиканти беруть участь у спільних дослідженнях та мікрогрантових проєктах. КРІ передбачають реалізацію 20 внутрішніх проєктів за 5 років та підвищення продуктивності на 3,0-5,0 % завдяки інноваціям.

4. Проект «Комунікації та прозорість». Цифрова платформа «ZoryaPeople» забезпечуватиме прозорість і відкритість внутрішніх комунікацій. Вона включатиме внутрішні новини, рейтинг працівників, щотижневі мікрорефлексії, анонімну скриньку довіри, «Дошку героїв сезону» та календар сезонів для планування робіт. КРІ проекту передбачатимуть активну участь 70,0 % персоналу та підвищення індексу довіри до менеджменту на 25,0 %.

5. Проект «Кадровий резерв і партнерство з університетом». Програма «Студентський кадровий резерв ТОВ Підприємство» буде спрямована на підготовку молодих спеціалістів за підтримки ПДАУ. Напрями включатимуть спільні навчальні дисципліни, дворівневу систему практики, стипендії для найкращих студентів, кар'єрні дні та систему наставництва між працівниками і студентами. КРІ включатимуть 30 студентів у кадровому резерві щороку, 20,0 % нових співробітників з числа випускників ПДАУ та скорочення витрат на рекрутинг на 25,0 %.

6. Проект «Підвищення мотивації та винагороди». Програма SMART-бонусування передбачатиме чотири рівні винагород: базовий, сезонний, інноваційний та бонуси за безпечну роботу. Система включатиме елементи гейміфікації, бонуси за передачу знань новим працівникам та подяки від керівництва у символічній формі. Очікувані результати: зростання продуктивності на 8,8 % та підвищення залученості персоналу на 15,0 %.

7. Фінансові стимули, що підтримуватимуть утримання Програма «AgroHouse» забезпечить підтримку житла для співробітників у сільській місцевості. Вона включатиме часткову компенсацію оренди, допомогу в ремонті службового житла та можливість придбання житла в розстрочку через корпоративний фонд. КРІ проекту: утримання дефіцитних спеціалістів на рівні +20,0 % та збільшення середнього терміну роботи до 6 років.

8. Проект «Баланс роботи та життя». Гнучкі графіки поза сезоном передбачатимуть 4-денний робочий тиждень для інженерів і спеціалістів, часткову роботу з дому для агрономів-аналітиків та виплату премій за

відсутність перевтоми та аварій. Це дозволить знизити рівень стресу та підтримати баланс між роботою та особистим життям.

Програма взаємодії з Полтавським державним аграрним університетом у 2026-2030 рр. включатиме такі основні напрямки:

використання підприємства як бази для практики, стажування, переддипломної підготовки;

залучення здобувачів вищої освіти до стартап-проектів, інновацій у точному землеробстві;

участь університету та підприємства у грантових програмах Erasmus+, Horizon Europe, USAID Agro;

формування кадрового резерву з найкращих студентів.

Інструменти утримання працівників (HR-marketing mix) наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інструменти утримання працівників (HR-marketing mix)

ТОВ Підприємство, 2026-2030 рр.

Компонент	Конкретні заходи	КРІ до 2030
Професійний розвиток	Навчання, наставництво, стажування	90,0 % працівників підвищать кваліфікацію
Соціальні гарантії	Спецодяг, харчування, довіз	Зниження плинності з 9,0 % до 4,0 %
Інновації	Дрони, GPS, точне землеробство	Зростання продуктивності на 10,0-12,0 %
Корпоративна культура	Дні поля, спортивні події, командні збори	+20,0 % до індексу лояльності

Джерело: пропозиції автора

Отже, комплексний HR-marketing mix ТОВ Підприємство на 2026-2030 рр. поєднує заходи професійного розвитку, соціальні гарантії, інноваційні технології та формування корпоративної культури. Реалізація цих інструментів дозволяє суттєво підвищити кваліфікацію персоналу (до 90,0 %), знизити плинність кадрів до 4,0 %, забезпечити зростання продуктивності на 10,0-12,0 % та підвищити лояльність працівників на 20,0 %. Такий підхід створює умови для утримання цінних фахівців і зміцнює

конкуентоспроможність підприємства на ринку праці. Розрахунок інвестицій у персонал наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інвестиції у HR-стратегію ТОВ Підприємство, 2026-2030 рр., тис. грн

Стаття витрат	Роки					Разом
	2026	2027	2028	2029	2030	
Навчання і тренінги	450,0	480,0	520,0	550,0	600,0	2600,0
Наставництво	200,0	220,0	240,0	260,0	280,0	1200,0
Автоматизація HR (AI-система)	800,0	150,0 ¹	150,0 ¹	150,0 ¹	150,0 ¹	1400,0
Корпоративні заходи	120,0	150 000	150,0	180,0	200,0	800,0
Грантові проекти	100,0	120 000	140,0	160,0	180,0	700,0
Разом	1670,0	1120,0	1200,0	1300,0	1410,0	6700,0

Примітка: обслуговування
Джерело: пропозиції автора

Отже, інвестиції ТОВ Підприємство у HR-стратегію на 2026-2030 рр. демонструють системний підхід до розвитку персоналу та підвищення ефективності управління кадрами. Основні статті витрат включають навчання і тренінги, наставництво, автоматизацію HR-процесів, корпоративні заходи та грантові проекти. Загальний обсяг інвестицій становить 6,7 млн грн, що дозволяє забезпечити підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних HR-технологій, зміцнення корпоративної культури та мотивації персоналу. Такий підхід створює умови для утримання ключових спеціалістів, зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Наведемо прогноз впливу HR-стратегії на виробництво у рослинництві в табл. 3.7. Отже, у 2026 р. удосконалення стратегії HR-маркетингу дасть підприємству відчутні позитивні результати як у кадровій, так і у виробничо-економічній сферах. Зокрема, передбачається стабільність кадрового складу: середньооблікова чисельність працівників залишиться незмінною (100,0 %), що буде свідчити про збереження кадрового потенціалу без необхідності його розширення чи скорочення. Плинність кадрів скоротиться на 5,0 %, з 9,0 % у 2024 р. до 4,0 % у 2026 р. Індекс лояльності зросте на 12,5 %, досягнувши 4,5 бали.

**Інтегральний результат ТОВ Підприємство від удосконалення стратегії
HR-маркетингу, 2024 р, 2026 р.**

Показник	Роки		2026 р. до 2024 р., %
	2024	2026	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	64	100,0
Навантаження на одного працівника, га	56,2	56,2	100,0
Площа ріллі, га	2896	2896	100,0
Врожайність зернових культур, т/га	4,2	4,5	107,1
Операційні витрати, тис. грн	135301,0	125000,0	92,4
Чистий дохід, тис. грн	126465,0	130800,0	103,4
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	33210,0	36500,0	109,9
Чистий прибуток, тис. грн	28207,0	32500,0	115,2
Плинність кадрів, %	9,0	4,0	x
Індекс лояльності персоналу, бал	4,0	4,5	112,5
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	1976,0	2150,0	108,8

Джерело: пропозиції автора згідно прогнозів головних спеціалістів підприємства

Продуктивність праці зросте на 8,8 %, що демонструватиме підвищення ефективності роботи без збільшення чисельності персоналу. Урожайність зернових культур підвищилась з 4,2 до 4,5 т/га (+7,1 %), що буде прямим наслідком кращої організації праці, мотивації та зниження кадрової плинності. Чистий дохід зросте на 3,4 %, що демонструватиме підвищення ефективності використання ресурсів. Операційні витрати зменшаться на 7,6 %, що свідчатиме про оптимізацію внутрішніх процесів. Операційний прибуток зросте на 9,9 %, а чистий прибуток – на 15,2 %.

Отже, удосконалення стратегії HR-маркетингу суттєво покращить кадровий клімат підприємства, що стало основою для підвищення виробничої ефективності та фінансових результатів. Зростання лояльності, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці довели, що інвестиції в HR-маркетинг напряду трансформуються в економічний ефект і конкурентні переваги ТОВ Підприємство. А партнерство з Полтавським державним аграрним університетом, участь студентів у практиці та грантових проєктах, розвиток корпоративної культури та автоматизація HR-процесів зроблять підприємство конкурентним роботодавцем на аграрному ринку.

Висновки до розділу 3

Стратегії удосконалення HR-маркетингу на підприємстві у 2026-2030 рр. включатимуть:

1. Запровадження прозорої системи мотивації та KPI для всіх категорій працівників, включно з преміюванням за виконання плану сезонних робіт та інноваційні ідеї; наставництво для нових працівників, що дозволило швидко адаптувати їх до виробничих процесів і мінімізувати помилки; регулярне навчання та перекваліфікація (Upskilling/Reskilling) агрономів, механізаторів та сезонних працівників для ефективного використання сучасних агротехнологій; корпоративні заходи та тимбілдинги, спрямовані на зміцнення командної взаємодії; цифровізація HR-процесів та автоматизація обліку KPI за допомогою AI-систем; програми підтримки ментального здоров'я та балансу роботи і життя (воркшопи, гнучкі графіки, психологічна підтримка); впровадження системи житлової підтримки для дефіцитних спеціалістів; розвиток HR-бренду та партнерство з Полтавським державним аграрним університетом для залучення молодих спеціалістів та формування кадрового резерву.

2. Реалізація цих зменшить плинність кадрів на 5,0 % у 2026 р., а індекс лояльності працівників підвищився до 4,5 бали. Завдяки наставництву та навчальним програмам вдасться підвищити ефективність виконання виробничих операцій, що відобразилося на збільшенні урожайності зернових культур до 4,5 т/га, що на 7,1 % більше ніж у 2024 р. Прозора система мотивації та KPI забезпечить зростання продуктивності праці на 8,8 %, а заходи з оптимізації процесів та автоматизації HR-процедур дозволять зменшити операційні витрати на 7,6 %, чистий дохід і чистий прибуток зростуть відповідно на 3,4 % і 15,2 %.

3. Отже, комплексний підхід до HR-маркетингу – включно з мотивацією, навчанням, наставництвом, цифровізацією, корпоративною культурою та соціальною підтримкою підвищить ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційне дослідження дозволяє зробити низку теоретичних та практичних висновків щодо ефективності впровадження стратегії HR-маркетингу як інструменту залучення та утримання персоналу ТОВ Підприємство:

1. HR-маркетинг – це стратегічний підхід до управління персоналом, який поєднує класичні кадрові методи з принципами маркетингу, розглядаючи працівників як цільову аудиторію. Його основна мета полягає у залученні, утриманні та розвитку кваліфікованих кадрів, підвищенні їхньої продуктивності та лояльності, а також формуванні позитивного іміджу роботодавця. HR-маркетинг включає комплекс заходів – від дослідження ринку праці та визначення Employee Value Proposition до застосування сучасних інструментів рекрутингу, мотивації, навчання, розвитку та формування корпоративної культури. Використання HR-маркетингових стратегій дозволяє підприємству створювати стабільну команду, зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

2. Аналіз діяльності ТОВ Підприємство демонструє, що ключовим фактором підвищення ефективності виробництва та стабільності персоналу є система HR-маркетингу та її стратегія. Стратегія HR-маркетингу підприємства включає підбір і адаптацію персоналу, професійний розвиток, мотивацію та оплату праці, соціальну відповідальність, корпоративну культуру та внутрішні комунікації.

3. За 2020-2024 рр. загальна чисельність персоналу зросла з 60 до 64 осіб, коефіцієнт утримання – 91,0 %, плинність кадрів знизилась на 1,0 %, а час закриття вакансій скоротився на 3 дні. Частка працівників, що пройшли навчання, збільшилась з 30,0 % до 55,0 %, а ROI HR-маркетингових програм підвищився на 30,0 %, досягнувши 150,0 %, що підтверджує ефективність стратегії розвитку персоналу.

4. Продуктивність праці зросла: механізатори обробляють 56,0 га/особу, що на 6,0 га більше, ніж у 2020 р., агрономи досягають 32,0 ц/га

(зростання на 4 ц/га), а загальна продуктивність праці збільшилась на 126,4 тис. грн/особу, що свідчить про прямий вплив HR-маркетингових ініціатив на ефективність рослинництва.

5. Площа оброблюваних земель підприємства за аналізований період залишалась стабільною – 2896 га, що дозволяє забезпечити ефективне планування виробничих процесів. Рентабельність рослинницького виробництва зросла з 7,4,0 % до 20,8 %, що свідчить про успішну інтеграцію HR-маркетингових стратегій із загальною економічною ефективністю підприємства.

6. Згідно SWOT-аналізу сильними сторонами стратегії HR-маркетингу є висока матеріальна мотивація, корпоративні заходи та позитивний бренд роботодавця, слабкі місця – обмежений кар'єрний ріст, непрозорість премій і недостатня внутрішня комунікація.

Удосконалення стратегії удосконалення HR-маркетингу на ТОВ Підприємство передбачає:

1. Впровадження комплексної стратегії HR-маркетингу для залучення персоналу, зокрема пропонується реалізувати комплекс HR-ініціатив: наставництво, навчальні програми, мотиваційні механізми та командну взаємодію. Наставництво забезпечить адаптацію 100,0 % нових працівників та зменшить помилки на 40,0-50,0 %. Навчальні програми дозволять 90,0 % агрономів і механізаторів підвищити кваліфікацію, що сприятиме підвищенню врожайності зернових культур із 4,2 до 4,5 т/га, або на 7,1 %. Мотиваційні механізми дозволять підвищити виконання сезонних планів на 15,0 %. Очікуваний ефект – стабільна комплектація кадрів, підвищення продуктивності праці на 8,8 % та скорочення плинності кадрів із 9,0 % до 4,0 %.

2. Використання сучасних HR-трендів та цифрових інструментів, зокрема пропонується впровадити AI-системи, цифрові KPI, автоматизацію 80,0 % HR-задач та програми Upskilling/Reskilling. До 2030 р. 90,0 % агрономів і механізаторів проходять щорічне навчання; 30,0 % сезонних працівників підвищать кваліфікацію, що забезпечить збільшення

ефективності робіт на 12,0-15,0 %. Підтримка ментального здоров'я та DEI-програми охоплюють 70,0-100,0 % персоналу та зменшать прогули на 10,0-12,0 %, що підвищить продуктивність у пікові періоди. Очікуваний результат – оптимізація планування робіт, зменшення помилок, підвищення продуктивності та командної взаємодії.

3. Формування комплексної системи утримання персоналу та підвищення лояльності, зокрема реалізація Career Roadmaps охопить 75,0 % персоналу, AgroCare+ зменшить прогули на 12,0 %, AgroLab забезпечить 20,0 інноваційних проєктів за 5 років. Платформа ZoryaPeople активує 70,0 % персоналу, кадровий резерв підготує 30 студентів щороку. SMART-бонуси підвищать продуктивність на 8,8 %, а програма житлової підтримки AgroHouse утримуватиме дефіцитні кадри на 20,0 %. Очікуваний ефект – підвищення індексу лояльності персоналу на 12,5 % до 4,5 балів, зниження плинності до 4 %, стабільність кадрового складу.

4. Інвестування у розвиток персоналу та корпоративну культуру, зокрема пропонується інвестувати 6,7 млн грн на навчання та тренінги, наставництво, автоматизацію HR-процесів, корпоративні заходи та грантові проєкти. Це забезпечить: підвищення кваліфікації персоналу до 90,0 %, зниження плинності кадрів до 4,0 %, зростання продуктивності на 8,8 %, підвищення індексу лояльності на 12,5 %. Очікуваний ефект – утримання ключових спеціалістів, зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Очікувані фінансово-виробничі результати від удосконалення HR-стратегії на 2026 р. передбачають: продуктивність праці зросте на 8,8 % (до 2150 тис. грн/особу), врожайність зернових культур – на 7,1 % (до 4,5 т/га), чистий дохід – на 3,4 % (до 130800,0 тис. грн), операційний прибуток – на 9,9 % (до 36500,0 тис. грн), чистий прибуток – на 15,2 % (до 32500,0 тис. грн). Ці показники демонструють прямий зв'язок між інвестиціями в HR-маркетинг та економічним ефектом, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белявцев М. І., Калиниченко М. П. Маркетинг персоналу промислового підприємства. Формування ринкової економіки: збірник наукових праць ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 2018. Вип. 30. С. 601-620. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2018/4084> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Богоявленська Ю. В., Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2014. № 1. С. 68-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_11 (дата звернення: 12.10.2025).
3. Брендинг роботодавця 2025: Як компанії залучають найкращі таланти. URL: <https://www.berger.team/uk/marketing/employer-branding-2025-so-ziehen-unternehmen-die-besten-talente-an/> (дата звернення: 11.08.2025).
4. Величко О. В. Маркетинг людських ресурсів у сучасних умовах господарювання підприємств галузі АПК. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 131-134.
5. Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 3(1). С. 36-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)_7) (дата звернення: 12.08.2025).
6. Гетьман О. О., Цибулько А. І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 5-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2020_2_3 (дата звернення: 10.10.2025).
7. Гладка О. І. Сутність та порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 26. С. 143-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2015_26_13 (дата звернення: 01.10.2025).

8. Глушман Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2020. Вип. 14. С. 322–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14–2020/213.pdf> (дата звернення: 08.10.2025).

9. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2014. № 5. С. 423-427. URL: http://business-inform.net/pdf/2014/5_0/423_427.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

10. Грищенко Д. Г. Дослідження взаємозв'язку HR-маркетингу та ефективності діяльності підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 3. С. 172-179.

11. Гурман О. М. Цифровізація економіки та її вплив на функції HR-маркетингу. Трансформаційна економіка, 2025. (1 (10)). 25-30. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-4> (дата звернення: 12.10.2025).

12. Декань А. А. HR-маркетинг як стратегічна функція управління персоналом. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 67-70. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18444/zb2025.pdf>.

13. Декань А. А., Тімченко К. А. Ключова роль маркетингу у створенні позитивного іміджу підприємства. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 14 травня 2025 року). Полтава: ПДАУ. 2025. С. 67-70. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18799/zbirnykmarketingovezabezpechennyproduktovogorynku2025compressed.pdf>.

14. Дядик Т. В., Декань А. А., Тімченко К. А. Адаптація ринку праці України до викликів війни, міграції та структурного дисбалансу Інфраструктура ринку. Випуск 86/2025. С.82-89. URL: <https://www.market-infr.od.ua/uk/2025>.

15. Захарчин Г. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Вип. 66, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-71> (дата звернення: 02.10.2025).

16. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> (дата звернення: 12.10.2025).

17. Змієвець Д. Л., Пронько Л. М. Інноваційний маркетинг аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Вип. 62, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-97> (дата звернення: 12.10.2025).

18. Ільченко Т. В. Особливості впровадження інноваційного маркетингу в агробізнесі. Економіка та управління підприємствами. Вип. 1 (03), 2021. С. 31-38.

19. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18. Вип. 1 (1). С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1%281%29__34 (дата звернення: 12.11.2025).

20. Карковська В. Я., Васюник П. І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 290-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_34.

21. Кармазін В. А., Пермінова О. О. Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 20 (1). С. 168-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_20%281%29__27 (дата звернення: 12.10.2025).

22. Камконенко А. В. Маркетингові засади кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 22 с.

23. Карпюк О. А. Маркетинг інтелектуального капіталу. Наукові праці НУХТ. 2018. № 53. С. 186-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht_2018_53_24 (дата звернення: 12.10.2025).

24. Кобяк О. В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 10. С. 77-82.

25. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (дата звернення: 12.10.2025).

26. Криворучко О. М., Гладка О. І. Встановлення сутності поняття «Маркетинг персоналу». Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Харків: ХНАДУ. 2018. Вип. 19. С. 5-16. URL: http://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/476/1/ЕКТ_01_18.pdf (дата звернення: 15.08.2025).

27. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Х.: ХНАДУ, 2016. Вип. 27. С. 5-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3 (дата звернення: 12.10.2025).

28. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 338-344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_61 (дата звернення: 12.10.2025).

29. Кропивка Ю. Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки. 2021. № 1. С. 155-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2021_1_32 (дата звернення: 12.10.2025).

30. Лень Т. В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2024. № 811. С. 197-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2024_811_31 (дата звернення: 10.10.2025).

31. Мамчур В. А., Студінська Г. Я. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*. Вип. 56. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144> (дата звернення: 11.08.2025).

32. Манько С. Особливості маркетингового управління персоналом підприємств агропромислового комплексу. *Економіка та суспільство*. Вип. 77. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-19> (дата звернення: 11.09.2025).

33. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 12.07.2025).

34. Павленко Т. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.

35. Пащук Л. В. Визначення потреби підприємства в персоналі на основі плану маркетингу. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 37-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_8_12 (дата звернення: 16.10.2025).

36. Сардак О. В. Види персонал-маркетингу підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. 2. С. 171–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2019_2_29 (дата звернення: 19.10.2025).

37. Сардак О. В. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал-маркетингу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. 2010. Вип. 4(52). С. 202-209.

38. Сардак О. В. Особливості політики управління персонал-маркетингом підприємств. Науковий вісник Полтавського університету

економіки і торгівлі. Економічні науки. 2020. № 3. С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_3_22 (дата звернення: 12.10.2025).

39. Сахарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 4. С. 125-133.

40. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_5_13 (дата звернення: 12.10.2025).

41. Стратегії HR 2025: тренди та типові помилки. URL: <https://itexpert.work/uk/hr-strategiyi-2025-trendy-ta-typovi-pomylky/> (дата звернення: 10.10.2025).

42. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Вип. 1. №. 4. 2022. С. 34-47.

43. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.

44. Хитра О. В., Ковальчук Г. Р. Особливості маркетингового забезпечення процесів управління персоналом. Економічні студії. 2017, № 5 (18). С. 44-51.

45. Become a talent creator. Accenture: веб-сайт. URL: https://www.accenture.com/us-en/services/learning?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.08.2025).

46. Dhanale R., Yalamarti R., Sethumadhavan R. Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, vol. 11, no. 11, 2022. pp. 13972-13976.

47. Diffusion of Innovation. Corporate Finance Institute: веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/diffusion-of-innovation/> (дата звернення: 12.10.2025).

48. How Companies Digitally Transform. LinkedIn: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/six-stages-digital-transformation-maturity-brian-solis/> (дата звернення: 12.09.2025).

49. HR Digital Transformation: An HR Leader's Guide. Academy to Innovate HR (AIHR): веб-сайт. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/> (дата звернення: 12.09.2025).

50. Kochuma I. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. Financial space. 2020. № 4(40). P. 9-22.

51. Lin Gensing-Pophal. Digital Transformation and HR: Playing a Role, Making an Impact. Society for Human Resource Management. 2022. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/digital-transformation-hr-playing-role-making-impact> (дата звернення: 10.10.2025).

52. Parry E. and Battista V. The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. Emerald Open Research. 2023. Vol. 1 № 4. DOI: <https://doi.org/10.1108/EOR-04-2023-0001> (дата звернення: 11.10.2025).

53. Shamaileh N., Eldahamsheh M., Alneimat S., Istaiteyeh R., Azzam I, Al-Hawary S. The effects of smart human resources 4.0 on employee job effectiveness: The mediating role of employee job satisfaction. International Journal of Data and Network Science. 2023. Vol. 7. № 2. P. 801-808. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.1.009> (дата звернення: 11.08.2025).

54. Spotify A data-driven company. Medium: веб-сайт. URL: <https://medium.com/@karishmaasoundaram/spotify-a-data-driven-company-9d320cb60e9c> (дата звернення: 11.08.2025).

55. Technological paradigms determine the development paths of countries. Digital Development Observatory: веб-сайт. URL: <https://desarrollodigital.cepal.org/en/digitalization-development> (дата звернення: 10.02.2025).

56. The Role of Leadership in Driving Digital Transformation. LinkedIn:

веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-driving-digital-transformation/> (дата звернення: 12.10.2025).

57. Transforming the Workplace: Employee Experience Platforms. Workai: веб-сайт. URL: <https://workai.com/guide/digital-employee-experience-report-2024/> (дата звернення: 12.07.2025).

58. Unilever Hired 30,000 People in 1 Year Without a Single Resume! LinkedIn: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unilever-hired-30000-people-1-year-without-single-rahman-ctmp-tckqc/> (дата звернення: 11.09.2025).

59. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Transformational Design and Future of Global Business. 2020. P. 239-264. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11 (дата звернення: 12.02.2025).

60. Zeng Y., Dong P., Shi Y., Li Y. On the disruptive innovation strategy of renewable energy technology diffusion: An agent-based model. Energies. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/en11113217> (дата звернення: 12.09.2025).

ДОДАТКИ