

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СТУКАЛЬСЬКА АЛІНА ІГОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Клочковський О.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Стукальська А.І. Удосконалення системи маркетингу персоналу підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено підходи до визначення сутності маркетингу персоналу. Виокремлено сучасні моделі маркетингу персоналу підприємства. Визначено особливості побудови системи маркетингу персоналу на підприємстві. Проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Досліджено кадровий склад підприємства. Проведено оцінку системи маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна». Обґрунтовано пропозиції щодо розробки механізму управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна». Розроблено рекомендації щодо побудови стійкого HR-бренду підприємства в системі управління персоналом-маркетингом.

Ключові слова: маркетинг персоналу, система маркетингу персоналу, моделі маркетингу персоналу, механізм управління, HR-бренд, імідж підприємства-роботодавця, розвиток талантів.

77 с., 14 табл., 20 рис., 58 джерел.

Stukalska A.I. Improvement of employee marketing system at the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) work the approaches to determining the essence of personnel marketing were investigated. Modern models of enterprise personnel marketing are singled out. The peculiarities of the construction of the personnel marketing system at the enterprise are determined. The main indicators of the activity of PJSC «VF Ukraine» were analyzed. The company's personnel policy was studied. The evaluation of the personnel marketing system of PJSC «VF Ukraine»

was carried out. Proposals for the development of a personnel marketing management mechanism of PJSC «VF Ukraine» are substantiated. Recommendations for building a sustainable HR-brand of the enterprise in the personnel-marketing management system have been developed.

Keywords: employee marketing, employee marketing system, employee marketing models, management mechanism, HR brand, employer image, talent development.

77 p., 14 tabl., 20 fig., bibliography: 58 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Підходи до визначення сутності маркетингу персоналу	8
1.2 Сучасні моделі маркетингу персоналу підприємства	14
1.3 Особливості побудови системи маркетингу персоналу на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	26
2.1 Основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»	26
2.2 Дослідження кадрового складу підприємства	34
2.3 Аналіз системи маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна»	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	51
3.1 Пропозиції щодо розробки механізму управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна»	51
3.2 Рекомендації щодо побудови стійкого HR-бренду підприємства в системі управління персонал-маркетингом.....	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємства активно використовують інструменти маркетингу персоналу для планування, підбору та оцінки працівників, оскільки кадровий потенціал став ключовим фактором успіху в умовах конкуренції. Ситуація на ринку праці вимагає підходу, який базується на маркетингових принципах управління персоналом, що дозволяє підвищувати якість роботи й ефективність без додаткових витрат. Для цього важливо поглибити концептуальні основи маркетингу персоналу і вдосконалювати методи оцінки працівників, орієнтуючись на маркетингові підходи.

Теоретичні і практичні аспекти маркетингу персоналу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. Білецький, В. Воронкова, Т. Глушман, В. Кармазін, В. Колпаков, О. Кобяк, О. Криворучко, В. Крупко, С. Легомінова, Л. Пашук, І. Петрова, В. Савченко, О. Сардак, Л. Шимановська-Діанич, М. Шостак та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень та практичний досвід, вчені продовжують активно вивчати проблеми розробки та впровадження механізму управління маркетингом персоналу. Усе зазначене зумовило вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо удосконалення системи маркетингу персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:
дослідити підходи до визначення сутності маркетингу персоналу;
виокремити сучасні моделі маркетингу персоналу підприємства;
визначити особливості побудови системи маркетингу персоналу на підприємстві;

проаналізувати основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»;
дослідити кадровий склад підприємства;

провести оцінку системи маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна»;
обґрунтувати пропозиції щодо розробки механізму управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна»;
розробити рекомендації щодо побудови стійкого HR-бренду підприємства в системі управління персонал-маркетингом.

Об'єктом дослідження є система маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти удосконалення системи маркетингу персоналу підприємства.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на працях вітчизняних і зарубіжних учених, які вивчають формування та вдосконалення системи маркетингу персоналу на підприємствах. У роботі застосовано різні методи, зокрема системний підхід, статистичний, економічний, порівняльний і математичний аналізи, а також методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу, індукції, дедукції та графічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять періодичні та монографічні публікації, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-довідкові матеріали, фінансова та бухгалтерська звітність, інформація з офіційного сайту ПрАТ «ВФ Україна», результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть слугувати основою для подальшого вивчення покращення системи маркетингу персоналу підприємства, а також стати основою для майбутніх досліджень у цій галузі. Запропоновані в роботі заходи можуть бути використані при розробці стратегії управління діяльністю підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: Стукальська А.І. Напрями удосконалення системи маркетингу персоналу підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне*

зростання: праці XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених (03 грудня 2024 р., м. Вінниця). Ред. кол. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингу персоналу. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: обґрунтовано пропозиції щодо розробки механізму управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна», використання якого дозволить визначити стратегічні орієнтири у формуванні та розвитку HR-потенціалу, а також розробити конкретні дії, технології та методології для досягнення цілей у сфері персонал-маркетингової діяльності; розроблено рекомендації щодо побудови стійкого HR-бренду підприємства в системі управління персонал-маркетингом, реалізація яких сприятиме зниженню витрат з найму персоналу, поліпшенню трудових відносин, скороченню плинності кадрів, удосконаленню організаційної культури.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 77 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до визначення сутності маркетингу персоналу

У сучасних умовах посилення конкуренції підприємства стикаються з необхідністю планування потреб у робочій силі, що підкреслює важливість маркетингу персоналу. Працівники стають ключовим елементом у будь-якій бізнес-діяльності та вважаються найціннішим ресурсом. Щоб ефективно реалізувати маркетинг персоналу, необхідні чітка управлінська система, визначені вакансії, стиль керівництва та аналіз стану робочого контингенту.

Маркетинг персоналу полягає в управлінській діяльності, яка націлена на забезпечення підприємства необхідними фахівцями, що можуть реалізувати стратегічні цілі і вирішувати конкретні задачі. Це включає у себе своєчасний підбір кандидатів та їх ефективну оцінку на основі наукових підходів до управління персоналом. Основою для розробки стратегій у сфері персонал-маркетингу є дані про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування штатного складу компанії.

Сьогодні маркетинг персоналу можна вважати однією з ключових управлінських стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Для цього важливо використовувати систематизовані методики, які допомагають знаходити оптимальні рішення. Основні напрями персонал-маркетингу включають аналіз ринку, розробку стратегічних і тактичних планів, сегментацію ринку праці, оцінку вартості трудових ресурсів, мотивацію працівників до працевлаштування та формування позитивного іміджу організації. Важливим елементом цього процесу є пропонована посада, яка виступає як «продукт» підприємства [14; 57].

Аналіз існуючих поглядів на поняття «маркетинг персоналу» виявив різноманітні підходи серед науковців. Пропонується розглянути визначення цього терміну, які наводяться в наукових працях вітчизняних вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Узагальнені підходи вчених до визначення категорії «маркетинг персоналу» [17; 24; 29; 42]

Автор	Визначення
Кобяк О. В.	Маркетинг персоналу – це діяльність, орієнтована на виявлення та задоволення потреб у працевлаштуванні, що включає визначення, які кадри необхідні для організації
Колпаков В. М.	Маркетинг персоналу – це форма управлінської діяльності, яка фокусується на виявленні та задоволенні потреб у кадрах для організації
Крупко В. І.	Маркетинг персоналу – це аналіз ринку праці та виявлення його тенденцій, що спрямоване на розробку цілеспрямованої політики щодо формування кадрів для підприємства
Легомінова С. В.	Маркетинг персоналу – це дослідження ринку праці на макро- та мікрорівні
Пащук Л. В.	Маркетинг персоналу – це теоретичний і практичний аспект управлінської діяльності, спрямований на задоволення потреб та узгодження інтересів як роботодавця, так і працівників. Це досягається шляхом аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства
Петрова І. В.	Кадровий маркетинг представляє собою комплекс дій, спрямованих на пошук та залучення кваліфікованих фахівців до організації. Він також включає в себе аналіз очікувань співробітників щодо можливостей службових переміщень, їх реалізації, а також створення ефективної системи для таких переміщень. Головною метою кадрового маркетингу є забезпечення високого рівня задоволення працівників результатами їхньої роботи
Шимановська-Діанич Л. М.	Персонал-маркетинг – це сукупність дій, спрямованих на відбір особливого «товару» - працівників, які можуть допомогти організації досягти її цілей та завдань

Згідно з табл. 1.1, варто зробити висновок, що деякі дослідники акцентують увагу на важливості дослідження ринку праці. Наприклад, В.І. Крупко та С.В. Легомінова вважають, що основними завданнями маркетингу персоналу є аналіз ринку праці.

В.І. Крупко розглядає маркетинг персоналу як розширення функцій маркетингу підприємства в управлінні людськими ресурсами, тоді як С.В. Легомінова підкреслює важливість проведення досліджень ринку праці на макро- та мікрорівнях. Макрорівневі дослідження спрямовані на формування оптимальної структури зайнятості та вивчення факторів, які впливають на ринок праці, але не підлягають контролю.

Л. В. Пащук зазначає, що маркетинговий підхід до кадрової політики включає регулярний аналіз ринку праці, вивчення попиту та пропозиції робочої сили, а також прогнозування потреби в персоналі та мотивації існуючих працівників.

Більшість дослідників погоджуються, що маркетинг персоналу має ключове значення для ефективності підприємства і розглядається як вид управлінської діяльності. Загалом, серед науковців існують три основні напрямки визначення маркетингу персоналу: як збір і аналіз даних про ринок праці, як управлінську діяльність і як метод самореклами персоналу.

Таким чином, в контексті цього дослідження маркетинг персоналу можна розуміти як комплекс заходів, спрямованих на формування ефективного кадрового складу підприємства.

Дослідження показали, що науковці виділяють два основних види маркетингу персоналу: зовнішній та внутрішній (табл. 1.2).

Зовнішній маркетинг персоналу охоплює підходи та інструменти, які підприємство використовує для залучення уваги на ринку праці. Це включає демонстрацію своїх переваг, комунікацію з кандидатами та формування привабливих пропозицій для нових працівників [11; 26].

У той час внутрішній маркетинг персоналу зосереджується на важливих аспектах, які роблять організацію привабливою для існуючих співробітників. Це включає чітке визначення обов'язків, можливості для професійного зростання, створення позитивного робочого клімату, а також системи мотивації.

Таблиця 1.2 – Відмінні характеристики внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу [10; 54]

	Маркетинг персоналу	
	зовнішній	внутрішній
Мета	Задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі шляхом залучення потенційних працівників	Задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі шляхом утримання існуючих працівників
Цільова аудиторія	Потенційний персонал	Наявний персонал
Завдання	Залучення персоналу (через гарантування належних умов праці, високого рівня оплати праці тощо)	Утримання персоналу (через забезпечення лояльності персоналу, привабливості робочих місць, системи винагород тощо)
Засоби реалізації	Комунікація з потенційним персоналом через систему управління персоналом	Управління персоналом через налагоджену систему внутрішніх комунікацій

Основні характеристики зовнішнього маркетингу включають:

фокус на потенційних співробітниках, з метою їх залучення та відбору;

використання відповідних маркетингових стратегій на зовнішньому ринку;

аналіз ринку праці для прийняття обґрунтованих рішень у сфері найму.

Внутрішній маркетинг, натомість, має такі особливості:

спрямованість на співробітників, які вже працюють на підприємстві, а також на їх утримання;

визнання працівників як внутрішніх клієнтів;

використання маркетингових методів для стимулювання співробітників та їх інтеграції з метою реалізації стратегії підприємства;

створення відносин між підприємством і персоналом, схожих на відносини з клієнтами;

застосування маркетингових функцій в управлінні персоналом для покращення внутрішніх комунікацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що основна мета зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу полягає в забезпеченні підприємства необхідним персоналом. Зовнішній маркетинг зосереджений на залученні нових співробітників, тоді як внутрішній – на утриманні та розвитку наявних.

Розглянемо внутрішні та зовнішні фактори, які визначають суть персонал-маркетингу (табл. 1.3 та 1.4).

Таблиця 1.3 – Внутрішні чинники, які характеризують сутність маркетингу персоналу [3; 5; 13]

Чинник	Характеристика
Організаційна мета	Наявність конкретних цілей визначає чітке спрямування довгострокової стратегії підприємства, що формує маркетингові заходи в сфері управління персоналом
Фінансове забезпечення	Точні розрахунки потреб і можливостей підприємства щодо фінансування кадрової політики стають основою для вибору альтернативних рішень при складанні планів, які стосуються необхідної чисельності працівників, основних напрямків їх використання та навчання
Трудові ресурси	Охоплює як маркетингове середовище, так і загальну кадрову політику. Важливим фактором є оцінка потенціалу співробітників та оптимальний розподіл їх посадових обов'язків, що забезпечує успішне впровадження планування в персонал-маркетингу
Можливі джерела щодо забезпечення кадрових потреб	Аналізуються потенційні джерела для відбору потрібних працівників, які відповідають організаційним цілям, наявним фінансовим ресурсам і рівню технологічного та інноваційного розвитку

Внутрішні фактори відображають можливість керівництва впливати на управління підприємством. Аналіз цих факторів дозволяє зрозуміти, як впроваджувати ключові орієнтири в кадровій діяльності.

Таблиця 1.4 – Зовнішні чинники, які визначають змістовність маркетингу персоналу

Чинник	Характеристика
Загальногосподарський стан та галузева активність	Дослідження цього чинника визначає ключові напрямки економічного зростання, конкурентну ситуацію, рівень взаємодії з профспілками та стан освіти
Технологічний розвиток	Доцільно аналізувати зміни в характері праці, її специфіку, що впливає на вимоги до професій і робочих місць, а також на підготовку і перепідготовку кадрів
Соціальні вимоги	Врахування цього фактору допомагає сформувати систему мотиваційних аспектів для потенційних працівників, що обумовлюється сучасними соціальними та виробничими відносинами
Законодавча база	При вирішенні питань маркетингу персоналу важливо керуватися відповідними законодавчими нормами, що стосуються охорони праці та зайнятості населення
Кадрова політика конкурентів	Також корисним є аналіз методів співпраці з персоналом у конкурентних підприємствах, щоб створити ефективну поведінкову стратегію, орієнтовану на покращення політики управління кадрами

Основні заходи, які слід враховувати, включають:

розробка вимог до працівників, що базується на штатному розпису, аналізі обов'язків та бажаних якостях кандидатів;

оцінка ймовірних витрат на залучення та використання робочої сили;

вибір напрямків для покриття потреби в трудових ресурсах.

Маркетинг персоналу має такі основні завдання:

аналіз ринку праці для виявлення актуальних та майбутніх вимог до кількісного та якісного складу працівників;

дослідження виробничих тенденцій для ефективного заповнення нових робочих місць і потреб кадрової політики;

пошук і набір робітників, що відповідають потребам організації.

Таким чином, маркетинг персоналу стає дедалі актуальнішим, оскільки на підприємствах виникає потреба у кваліфікованих кадрах. Така діяльність спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб у працівниках, а також на розвиток кадрів.

Маркетинг персоналу зосереджений на забезпеченні організаційних потреб у персоналі, включаючи оцінку професійної діяльності та особистісних рис працівників. Процес комплектування кадрів охоплює планування, прогнозування, аналіз професійних функцій і найм.

Для розробки заходів у сфері персонал-маркетингу важливо мати дані про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на потреби організації в працівниках. Інформація з державних установ, матеріали з управління кадрами, рекламні брошури конкурентів і навчальні програми також є важливими для цього процесу. Точний аналіз цих факторів допомагає виявити напрямки для покращення кадрової діяльності підприємства та вирішення ключових питань в цій сфері.

1.2 Сучасні моделі маркетингу персоналу підприємства

У конкурентному середовищі, де боротьба за якісний персонал стає дедалі жорсткішою, регіональні підприємства повинні використовувати інструменти маркетингу персоналу. Це допоможе зберегти досвідчені кадри з важливими навичками та знизити плинність кадрів, а також витрати на залучення нових працівників.

Окрім цього, підприємства стикаються з різними зовнішніми загрозами, невизначеністю та динамічними змінами у бізнес-середовищі. Одним із ключових викликів є цифрова трансформація, яка вимагає від працівників високих цифрових навичок і готовності працювати з новітніми технологіями. Тому підприємства повинні забезпечити навчання та розвиток своїх співробітників, а також надати необхідне обладнання та програмне забезпечення.

Цифровізація також вносить нові вимоги до гнучкості та адаптивності, адже підприємствам потрібно швидко змінювати свої стратегії, бізнес-моделі та внутрішню структуру відповідно до нових умов.

Враховуючи дані вимоги, науковцями були виявлені сучасні виклики маркетингу персоналу, пов'язані з останніми цифровими змінами на ринку праці, змінами в демографії, а також зростанням значення розвитку бренду роботодавця і новими підходами до навчання. Ці виклики систематизовані у вигляді схеми, що детально описує основні елементи кожного аспекту (рис. 1.1) [10; 27].

Перший блок викликів, пов'язаних із маркетингом персоналу, стосується впливу цифровізації та технологічного розвитку. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом може збільшити ризики кібератак та загроз для конфіденційності даних. Тому підприємствам необхідно впроваджувати ефективні методи захисту інформації та забезпечувати належну кібербезпеку при обробці персональних даних співробітників. Серед важливих аспектів є наявність у працівників цифрових навичок та здатність їх ефективно використовувати, таких як програмування, робота зі штучним інтелектом, управління проектами, а також вміння адаптуватися до швидких змін і працювати в умовах багатозадачності.

Крім того, підприємства стикаються з необхідністю впровадження цифрових інновацій, таких як ощадливе виробництво і використання платформ Big Data. Це також передбачає застосування спеціальних програмних продуктів і онлайн-сервісів для управління персоналом.

Зростання значення бренду роботодавця є ще одним важливим викликом. Компанії з відомими брендами приваблюють більше кандидатів, мають високу лояльність співробітників і кращі рейтинги задоволеності роботою. У зв'язку з цим підприємствам варто зосередитися на розвитку свого бренду, щоб залучати та утримувати талановитих працівників. Це може включати розвиток онлайн-присутності, рекламу вакансій у соціальних

мережах, формування корпоративної культури та забезпечення позитивного досвіду роботи.

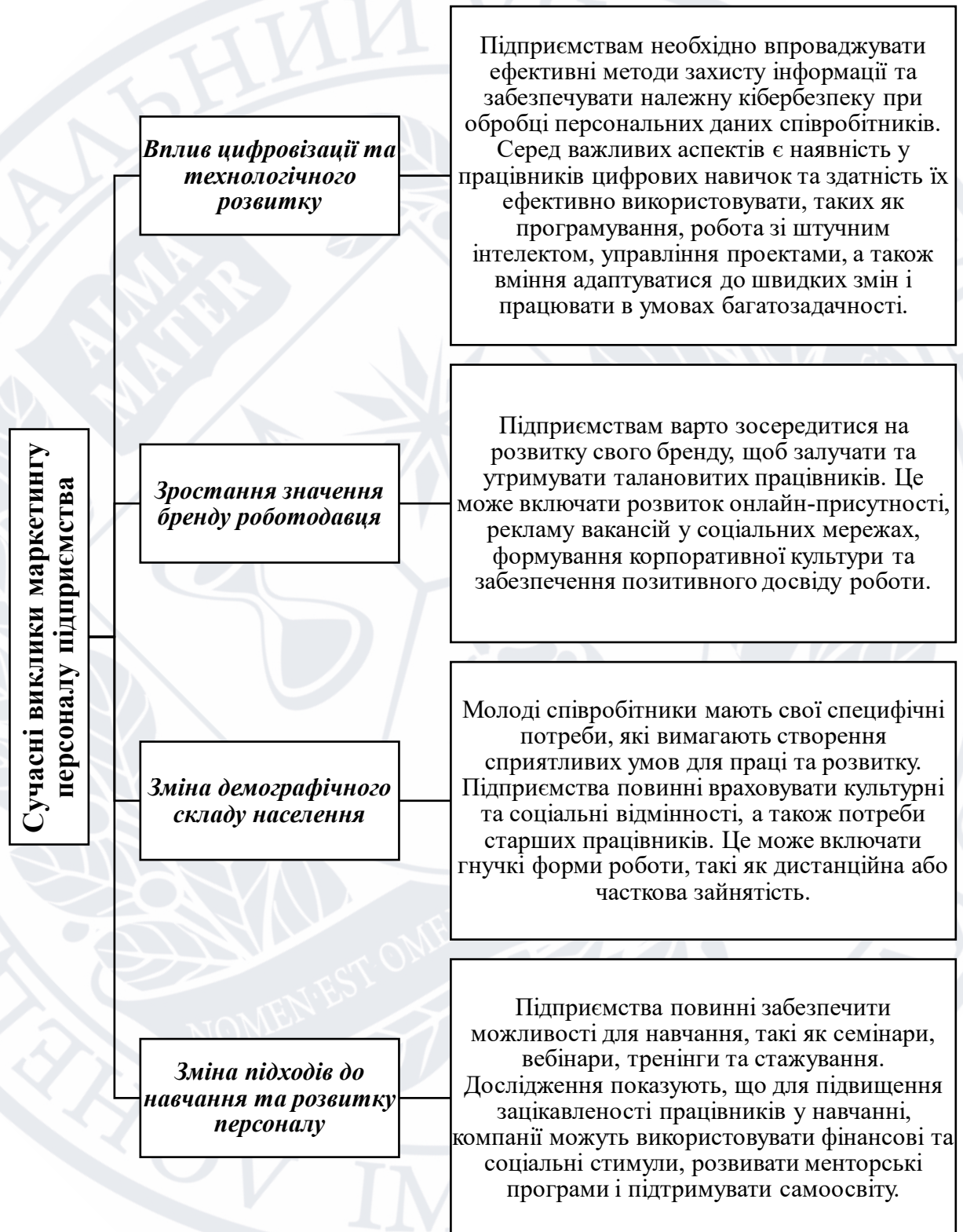


Рисунок 1.1 – Сучасні виклики маркетингу персоналу підприємства [2; 48; 58]

Зміна демографічного складу населення також впливає на очікування працівників. Молоді співробітники мають свої специфічні потреби, які вимагають створення сприятливих умов для праці та розвитку. Підприємства повинні враховувати культурні та соціальні відмінності, а також потреби старших працівників. Це може включати гнучкі форми роботи, такі як дистанційна або часткова зайнятість.

Останнім викликом є зміна підходів до навчання та розвитку персоналу. Підприємства повинні забезпечити можливості для навчання, такі як семінари, вебінари, тренінги та стажування. В умовах пандемії важливою стала розробка електронних навчальних платформ, що дозволяють здобувати знання дистанційно. Дослідження показують, що для підвищення зацікавленості працівників у навчанні, компанії можуть використовувати фінансові та соціальні стимули, розвивати менторські програми і підтримувати самоосвіту [11; 22; 54].

Аналіз західних наукових шкіл та досліджень українських вчених вказує на те, що для подолання викликів у сфері маркетингу персоналу підприємствам необхідно реалізувати комплексні управлінські дії, використовуючи передові моделі. Огляд сучасних моделей маркетингу персоналу представлено на рис. 1.2.

Багато українських підприємств можуть ефективно реалізувати ці моделі, але вибір конкретної моделі та інструментів залежить від специфіки їх роботи, фінансових можливостей та завдань у сфері маркетингу персоналу.

Одна з популярних західних моделей - 4Р «маркетинговий мікс персоналу», яка складається з чотирьох елементів (продукт, ціна, місце, промоція). Ця модель допомагає підприємствам визначити важливі аспекти при розробці стратегії залучення та утримання працівників, а також є простою у реалізації і вимагає мінімум ресурсів.

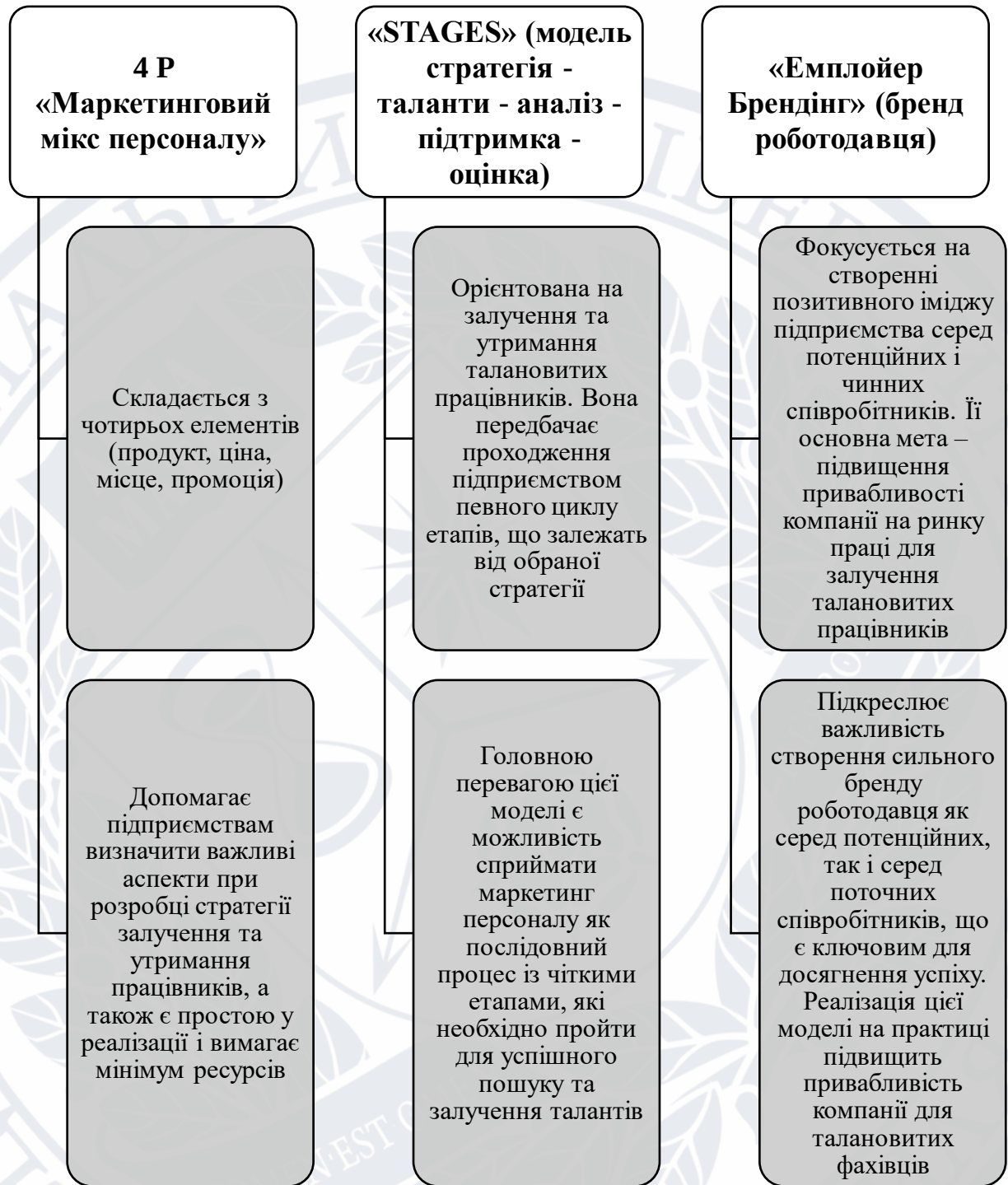


Рисунок 1.2 – Моделі маркетингу персоналу підприємства [12; 21; 26]

Модель «STAGES», розроблена Бреттоном Д. та Голдом Д., орієнтована на залучення та утримання талановитих працівників. Вона передбачає проходження підприємством певного циклу етапів, що залежать від обраної

стратегії. Цей підхід є більш комплексним і вимагає більше ресурсів для реалізації системи маркетингу персоналу.

Модель «Employer Branding» фокусується на створенні позитивного іміджу підприємства серед потенційних і чинних співробітників. Її основна мета – підвищення привабливості компанії на ринку праці для залучення талановитих працівників. Хоча ця модель є найбільш ефективною, вона також потребує значних фінансових, часових та інтелектуальних витрат для формування позитивного іміджу.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що з практичної точки зору модель «STAGES» є оптимальною для більшості українських підприємств. Вона дозволяє комплексно оцінити потреби компанії у залученні та утриманні працівників, розробити ефективну стратегію в цій сфері та забезпечити відповідність витрат і результатів.

Важливо враховувати, що реалізація різних моделей маркетингу персоналу підприємства вимагає належного забезпечення ресурсами. Для практичного впровадження концепції стратегічного управління персоналом-маркетингом в компаніях доцільно:

- Змінити функції управлінських служб, скоротивши адміністративні обов'язки та розширивши функції, пов'язані з персоналом-маркетингом і стратегічним управлінням.
- Забезпечити усвідомленість керівництва щодо важливості стратегічного управління, позбувшись формального ставлення до цього процесу.
- Активніше впроваджувати делегування повноважень.
- Використовувати гнучкі системи організації роботи, такі як автономні робочі групи.
- Розробити систему адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього ринку праці, що включає підготовку, перепідготовку кадрів, планування кар'єри та стимулювання професійного розвитку.

- Забезпечити ефективні внутрішні комунікації в організації.
- Виявляти цілі, мотивації та інтереси працівників, а також їхню задоволеність роботою.
- Створити умови для балансу між економічною та соціальною ефективністю управління персоналом у компанії.

Отже, в умовах зростання кількості зовнішніх викликів та внутрішніх загроз пошук оптимальних моделей та методів управління маркетингом персоналу є одним із ключових факторів забезпечення успіху сучасного підприємства.

1.3 Особливості побудови системи маркетингу персоналу на підприємстві

Зростаюча конкуренція між підприємствами в різних сферах виробництва призводить до посилення боротьби за кваліфіковані кадри. Це створює необхідність для компаній впроваджувати маркетинговий підхід, що дозволяє їм досягати конкурентних переваг не лише на ринку основної діяльності, але й на ринку праці. Підприємствам слід шукати нові форми, методи та технології управління персоналом, які відповідають цим маркетинговим вимогам. Це, в свою чергу, вимагає подальшого розвитку системи маркетингу персоналу, яка повинна бути інтегрована в загальну політику управління персоналом компанії. Отже, важливо розробляти та уточнювати особливості цієї системи для її ефективного впровадження.

Під час дослідження впровадження маркетингу персоналу на підприємстві доцільно розглядати це як систему, оскільки вона складається з комплексу взаємопов'язаних заходів. Система маркетингу персоналу є важливою частиною загального управління персоналом і містить функціональні елементи для всіх етапів маркетингової діяльності [3; 35; 53].

До основних елементів цієї системи належать:

- 1) Аналітична підсистема – забезпечує інформаційне підґрунтя, досліджуючи зовнішнє середовище, можливості компанії та її кадрову політику.
- 2) Організаційна підсистема – відповідає за формування, розподіл персоналу та комунікації в компанії.
- 3) Управлінська підсистема – включає в себе розробку ринкової кадрової стратегії, управління розвитком персоналу, планування потреб у персоналі, сегментацію ринку праці та позиціонування підприємства, створення його іміджу.
- 4) Контролююча підсистема – забезпечує контроль за реалізацією всієї системи через маркетинговий аудит.

Такий системний підхід дозволяє побачити внутрішню структуру маркетингу персоналу як єдиного цілого, де всі підсистеми – аналітична, організаційна, управлінська та контролююча – взаємодіють для узгодження цілей персоналу та підприємства з урахуванням різних чинників макро-, мікроринкового та внутрішнього середовища.

Маркетинг персоналу можна розглядати як певну систему (рис 1.3).

Основна ідея маркетингу персоналу полягає в тому, що задовольняючи потреби своїх співробітників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, роботодавець підвищує свої шанси на ефективне обслуговування клієнтів та їх утримання, що, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку на ринку [4; 13].

Для досягнення цілей маркетингу персоналу важливо впровадити кілька складових елементів корпоративної культури, таких як:

1. Формування та розвиток маркетингового підходу до управління персоналом.
2. Поширення інформації про маркетинг серед співробітників.
3. Введення системи заохочення та нагородження.
4. Проведення кадрового аудиту.



Рисунок 1.3 – Побудова системи маркетингу персоналу на підприємстві

Основні функції маркетингу персоналу в організації представлені на рис. 1.4.

Інформаційна функція маркетингу персоналу передбачає збір даних для кадрового планування, досліджуючи вимоги ринку праці до посад і робочих місць, а також вивчаючи зовнішнє і внутрішнє середовище організації та її імідж як роботодавця.

Аналітична функція займається обробкою зібраної інформації, щоб створити нові дані, необхідні для розробки заходів, які підвищують

конкурентоспроможність і сприяють розвитку компанії. Цей аналіз виконується із застосуванням маркетингових методів.



Рисунок 1.4 – Функції, які виконує система маркетингу персоналу на підприємстві [5; 30]

Комунікативна функція спрямована на налагодження контактів з учасниками ринку праці для задоволення потреб організації в кадрах. Вона охоплює комунікацію як із зовнішнім ринком праці, так і з внутрішніми працівниками, а також включає сегментування ринку праці за різними параметрами, такими як географічний, демографічний, регіональний, економічний, політичний тощо.

Науковці підкреслюють, що маркетинг персоналу має свої принципи, подібно до класичного маркетингу. Серед них варто виділити такі:

- Вибрані кадрові стратегії мають відповідати основним принципам кадрової політики підприємства.
- Необхідно використовувати стратегічний підхід при формуванні кадрового складу, враховуючи перспективи розвитку організації.
- Активна позиція на ринку праці допомагає впливати на формування трудових ресурсів, щоб максимально задовольнити специфічні потреби підприємства.
- Умови, що пропонує роботодавець, повинні відповідати вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, які сформувалися на ринку.

Відповідно до цих принципів, маркетингова діяльність включає різні завдання, виконання яких допомагає ефективніше управляти людськими ресурсами та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Оскільки персонал є одним із ключових ресурсів, важливо виділити наступні завдання маркетингової діяльності в управлінні персоналом [6; 38]:

- Аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури.
- Підтримка балансу між попитом і пропозицією персоналу на підприємстві.
- Аналіз кадрового потенціалу та рівня його використання.
- Формування ринкових стратегій управління персоналом.
- Ведення комунікаційної діяльності.
- Управління маркетингом кадрового забезпечення.

У сучасних умовах ринку до системи маркетингу персоналу висуваються кілька важливих вимог. По-перше, вона повинна бути узгоджена з цілями підприємства та його кадровою політикою. По-друге, необхідно, щоб стратегія управління персонал-маркетингом відповідала загальній стратегії підприємства. Також важливо, щоб політика була гнучкою і могла

швидко реагувати на зміни на ринку праці. Соціальна спрямованість та індивідуальний підхід до діючих і потенційних працівників є також важливими аспектами.

Серед основних складових системи маркетингу персоналу можна виокремити: формування HR-потенціалу підприємства, його використання, розвиток, активізацію, а також управління маркетинговою поведінкою організації та брендом HR (рис. 1.5).

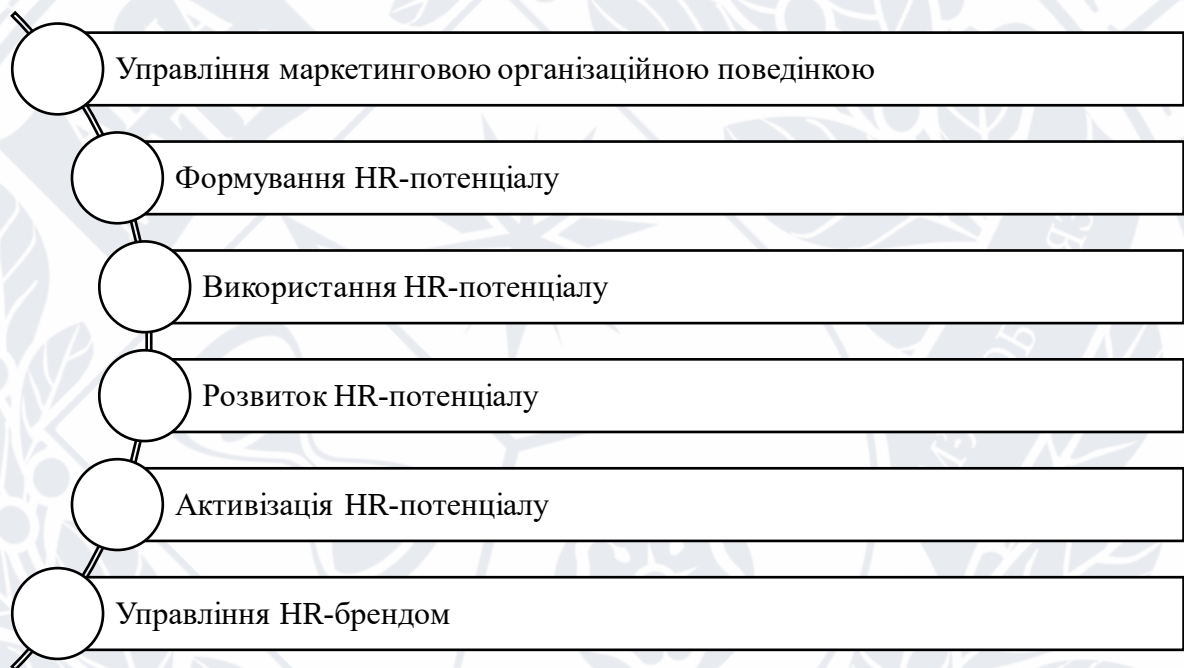


Рисунок 1.5 – Елементи системи маркетингу персоналу на підприємстві [45; 52]

З урахуванням сказаного, можна зробити висновок, що система маркетингу персоналу виконує важливі функції, забезпечуючи комплексний підхід до управління кадрами. З точки зору маркетингу, робоче місце в компанії сприймається як продукт, який пропонується на ринку праці. Організація має на меті створити умови праці, що роблять її привабливою для кваліфікованих спеціалістів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) є провідною телекомунікаційною компанією в країні, що пропонує послуги швидкісного інтернету 3G та 4G, фіксованого зв'язку та доступу до інтернету (рис. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «ВФ Україна» [34]

Ознаки	Характеристика
Назва	Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна»
Юридична адреса	01601, Україна, місто Київ, вулиця Лейпцизька, будинок, 15
Дата заснування	18.10.2004
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	14333937
Основний вид діяльності	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
Інші види діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля, Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах, Видання іншого програмного забезпечення, Діяльність у сфері проводового електрозв'язку, Інша діяльність у сфері електрозв'язку, Комп'ютерне програмування, Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
Статутний капітал	7 832 972 грн
Керівники	Устинова Ольга Володимирівна

Протягом періоду активного розширення мережі швидкісного інтернету з 2015 року до другого кварталу 2024 року компанія інвестувала більше ніж 44

мільярди гривень. Ці значні інвестиції допомогли ПрАТ «ВФ Україна» утвердити технологічне лідерство і розвивати нові технології, такі як Інтернет речей (IoT), рішення для Smart City, аналітику великих даних, хмарні сервіси та розробки на основі штучного інтелекту. На даний момент послугами ПрАТ «ВФ Україна» користуються 15,8 мільйонів клієнтів. З грудня 2019 року компанія є частиною NEQSOL Holding.

Основні економічні показники фінансової діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр. представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники фінансової діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн. [18; 19; 20]

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19 358 958	18 802 655	20 265 622
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 478 325	7 474 429	7 530 373
Валовий прибуток	10 880 633	11 328 226	12 735 249
Фінансовий результат від операційної діяльності	6 062 914	6 569 027	8 329 309
Фінансовий результат до оподаткування	4 851 664	1 363 426	5 888 799
Чистий фінансовий результат	3 936 033	1 065 383	5 084 340
Необоротні активи	20 342 117	19 410 073	21 888 242
Оборотні активи	15 617 444	20 684 703	10 878 575
Фонд оплати праці	1 530 442	1 751 958	1 805 923

Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) у 2023 році зріс до 20 265 622 тис. грн порівняно з попередніми роками (зокрема, 18 802 655 тис. грн у 2022 році). Собівартість реалізованої продукції зросла незначно в 2023 році (7 530 373 тис. грн) після зниження у 2022 році. Валовий прибуток показав зростання, досягнувши 12 735 249 тис. грн у 2023 році.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно покращився у 2023 році (8 329 309 тис. грн) порівняно з 2022 роком. Фінансовий результат до оподаткування після падіння у 2022 році до 1 363 426 тис. грн зріс у 2023 році до 5 888 799 тис. грн. Чистий фінансовий результат підвищився з 1 065 383 тис. грн у 2022 році до 5 084 340 тис. грн у 2023 році [18; 19; 20].

Необоротні активи зросли в 2023 році до 21 888 242 тис. грн, тоді як оборотні активи знизилися до 10 878 575 грн.

Фонд оплати праці поступово зростав і досяг 1 805 923 тис. грн у 2023 році.

Отже, економічні показники фінансової діяльності ПрАТ «ВФ Україна» показують зростання прибутковості компанії у 2023 році порівняно з попередніми двома роками, а також збільшення витрат на оплату праці.

У 2023 році, попри воєнні обставини, ПрАТ «ВФ Україна» зосередилася на стійкості Vodafone Україна та підтримці країни. Основними пріоритетами стали:

- відновлення інфраструктури мережі, пошкодженої через військові дії, та забезпечення її працездатності;
- відкриття торгових точок на деокупованих територіях;
- забезпечення надійності мережі для безперервної роботи під час відключень електрики;
- підтримка якості послуг і розвиток швидкого оптичного інтернету, що не залежить від електроенергії;
- реалізація соціальних ініціатив для допомоги країні.

Витрати ПрАТ «ВФ Україна» пов'язані з відновлювальними роботами на мережі, підтримкою клієнтів і допомогою країні. Незважаючи на складнощі, компанія досягла доходу, що перевищив минулорічний рівень, та отримала чистий прибуток.

Розвиток цифрових технологій є ключовим для відновлення України, тому Група продовжує інвестиції в розширення покриття 4G та підготовку до

запуску 5G. Також компанія планує поширювати цифрові послуги та продукти на основі 5G і IoT, впроваджуючи передові світові технології для IT-мережі України.

Динаміка активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2023 рр. представлена на рис. 2.1. Необоротні активи залишалися відносно стабільними протягом 2019-2023 років, з незначними коливаннями, і мали тенденцію до зростання в 2023 році. Оборотні активи (світло-сині стовпці) демонструють певні коливання: значне зростання в 2022 році порівняно з 2021, а в 2023 році показують суттєве зниження. Загальна вартість активів досягла піку у 2022 році (понад 40 млн грн), а в 2023 році дещо знизилась. Цей графік дозволяє оцінити загальну фінансову стабільність ПрАТ «ВФ Україна» та її адаптацію до економічних умов за останні роки [18; 19; 20].

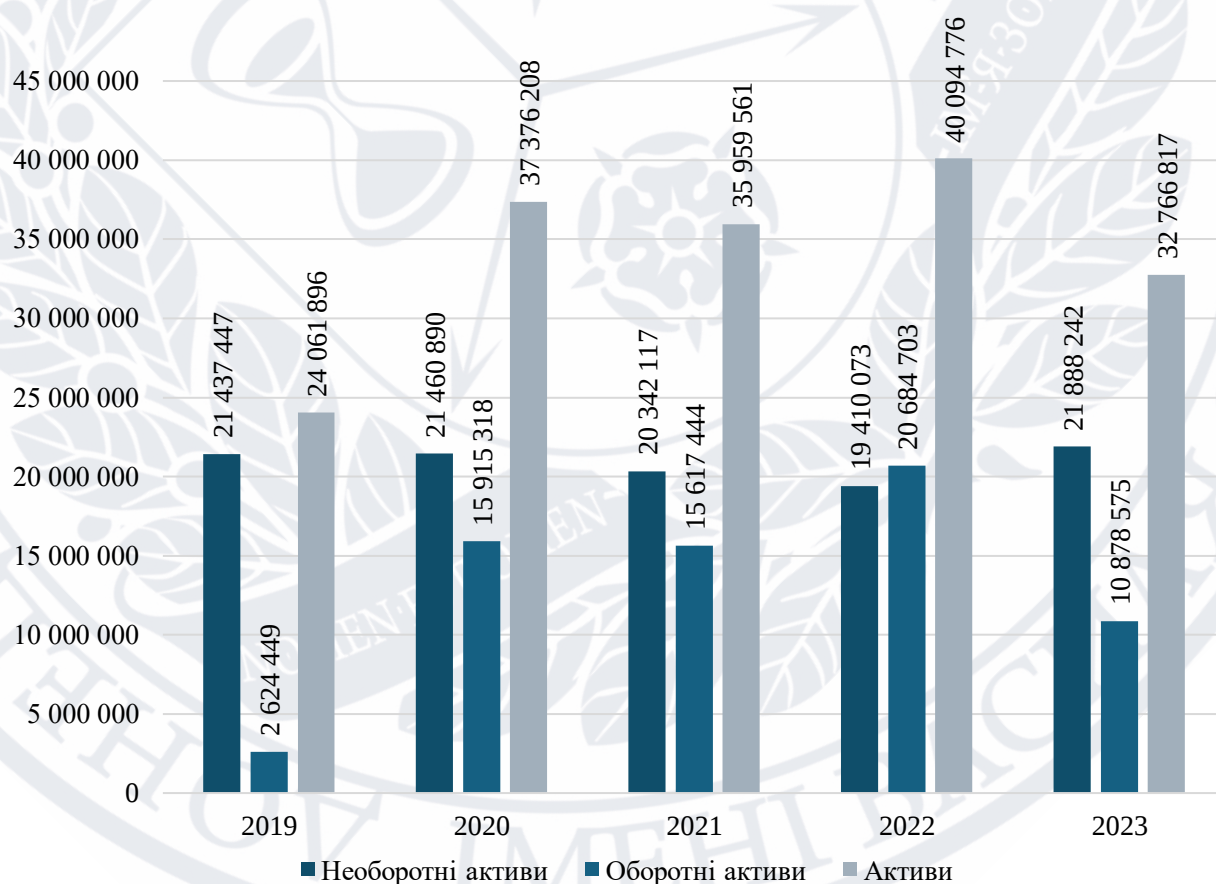


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2023 рр., тис. грн. [39; 40; 41]

На рис. 2.2 продемонстровано динаміку джерел фінансування ПрАТ «ВФ Україна» за період 2019-2023 рр. Цей рисунок ілюструє структуру фінансування компанії та надає уявлення про баланс власних та позикових коштів за зазначений період.

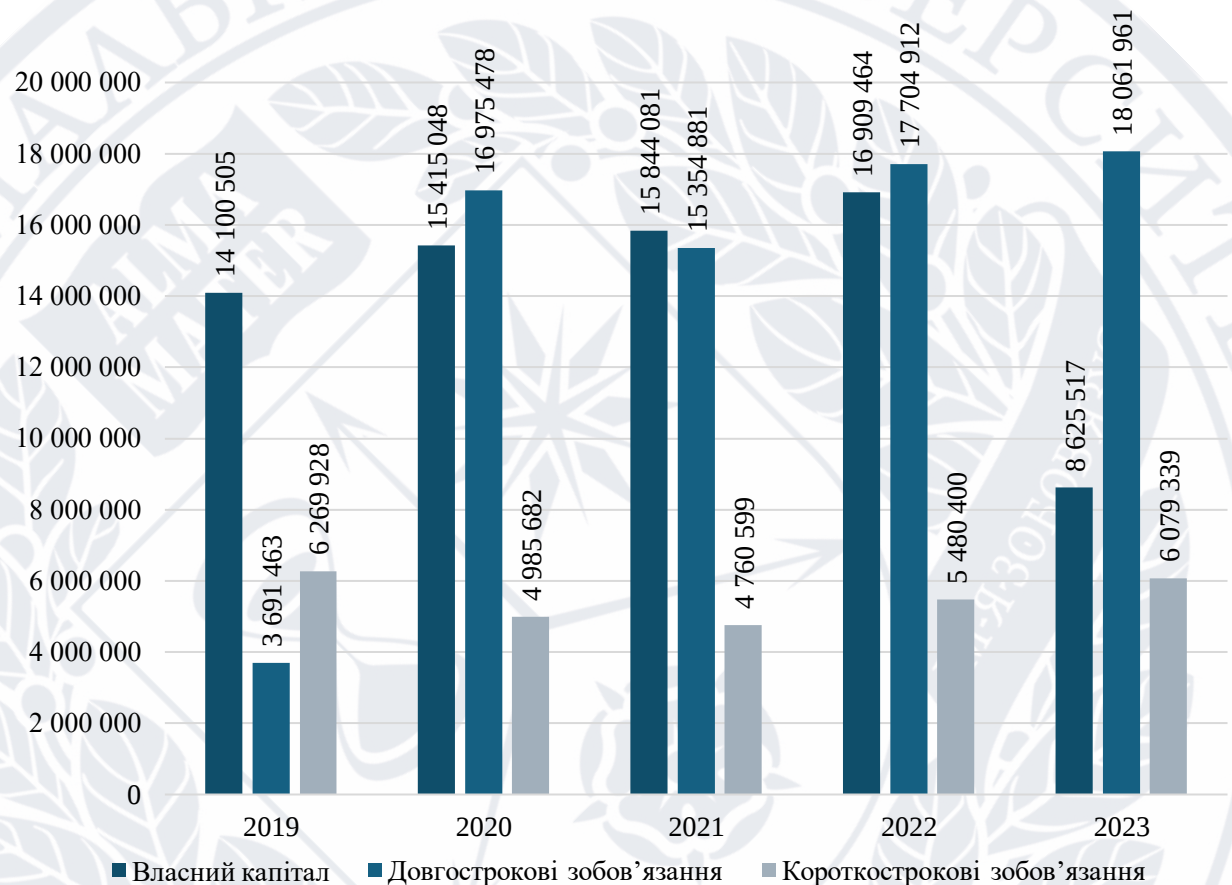


Рисунок 2.2 – Динаміка джерел фінансування ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2023 рр., тис. грн. [39; 40; 41]

Графік показує зміну величин власного капіталу, довгострокових зобов'язань та короткострокових зобов'язань компанії. Власний капітал є найбільшим джерелом фінансування і поступово зростає з 2019 до 2023 року, досягнувши найвищого рівня у 2023 році. Довгострокові зобов'язання показують стабільний рівень, який не зазнав значних змін протягом аналізованого періоду. Короткострокові зобов'язання (світло-сині стовпці) також є відносно стабільними, хоча в 2021 році їх рівень був дещо нижчим.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2023 рр. представлена на рис. 2.3, де показано чистий дохід від реалізації та чистий фінансовий результат компанії за кожен рік.

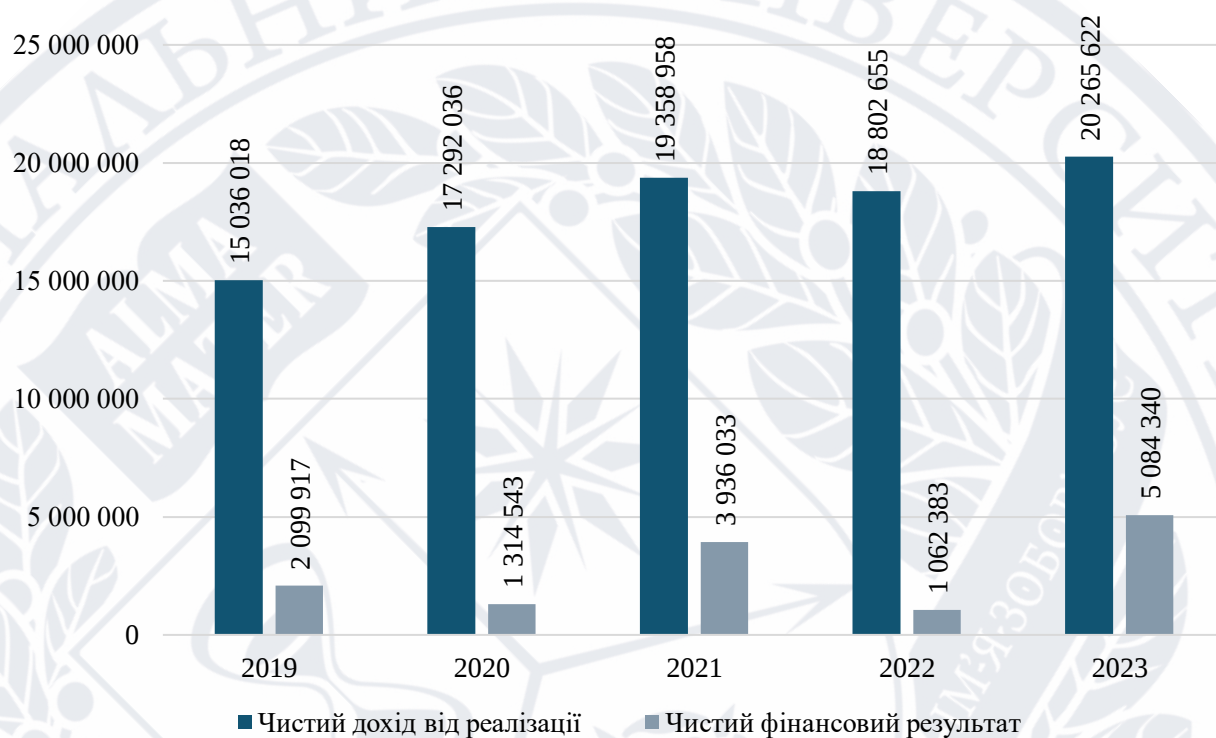


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2023 рр., тис. грн. [39; 40; 41]

Чистий дохід від реалізації має стабільний ріст протягом періоду, за винятком невеликого зниження у 2021 році, з поступовим збільшенням до 20 265 022 тис. грн у 2023 році. Чистий фінансовий результат демонструє значні коливання. Після спаду у 2021 та 2022 роках фінансовий результат суттєво зріс у 2023 році до 5 084 340 тис. грн, що є найвищим показником за весь період. Графік відображає позитивну тенденцію у доходах ПрАТ «ВФ Україна» та відновлення чистого фінансового результату після спаду, що свідчить про ефективне управління фінансами у складні періоди.

Поточна кредиторська заборгованість ПрАТ «ВФ Україна» у 2023 р. (рис. 2.4) збільшилась порівняно з 2022 роком [18; 19; 20].

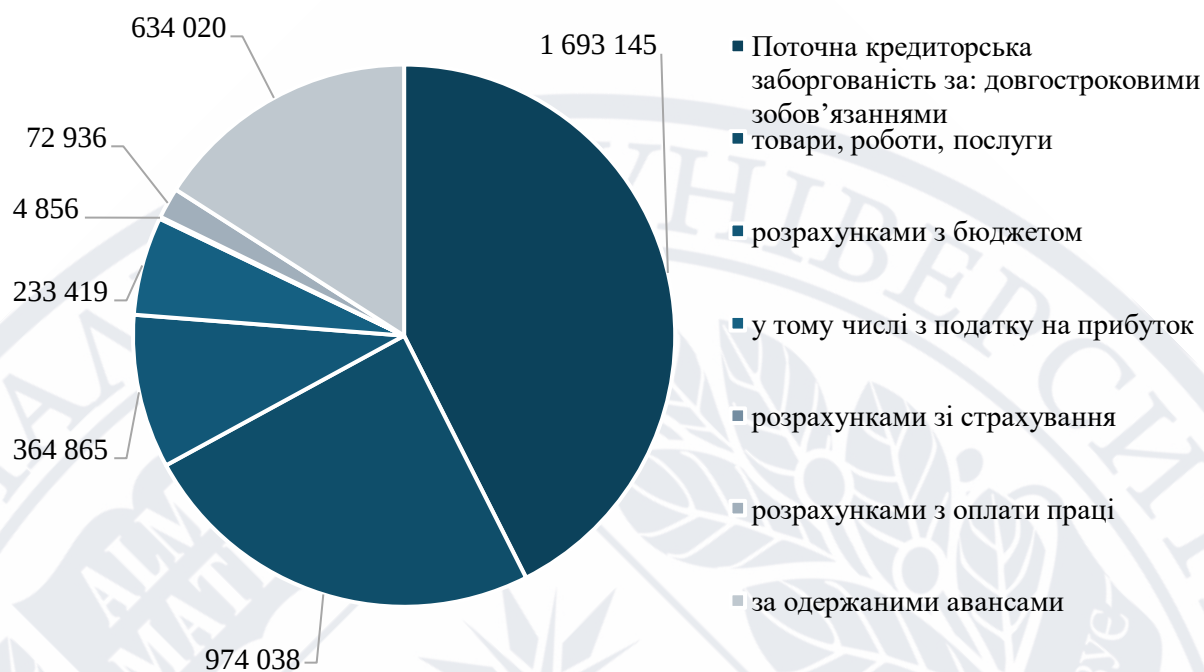


Рисунок 2.4 – Поточна кредиторська заборгованість ПрАТ «ВФ Україна» у 2023 р., тис. грн. [18; 19; 20]

Наведені дані характеризують поточну кредиторську заборгованість ПрАТ «ВФ Україна» за різними категоріями зобов'язань. Довгострокові зобов'язання – заборгованість зросла з 1 503 970 грн у 2022 році до 1 693 145 грн у 2023 році, що свідчить про збільшення довгострокових зобов'язань компанії. Товари, роботи, послуги – сума заборгованості за цією статтею зменшилась з 1 391 697 грн до 974 038 грн, що вказує на скорочення боргів за отримані товари, виконані роботи та послуги. Розрахунки з бюджетом – заборгованість зросла з 159 473 грн до 364 865 грн, що може вказувати на збільшення податкових або інших обов'язкових платежів. Податок на прибуток – окремо відображено заборгованість у сумі 233 419 грн, яка раніше була відсутня. Розрахунки зі страхування – зобов'язання незначно збільшилися з 3 679 грн до 4 856 грн. Розрахунки з оплати праці – заборгованість майже не змінилася, зрісши з 72 608 грн до 72 936 грн. Одержані аванси – показник практично не змінився, залишаючись на рівні близько 635 000 грн (635 739 грн

у першому періоді та 634 020 грн у другому), що вказує на стабільну ситуацію із заборгованістю за авансами від клієнтів або контрагентів.

Загалом дані відображають певне зростання кредиторської заборгованості за деякими статтями, такими як довгострокові зобов'язання та розрахунки з бюджетом, а також скорочення боргу за товари, роботи та послуги.

Виходячи з наведених економічних показників фінансової діяльності ПрАТ «ВФ Україна», можна зробити такі висновки:

ПрАТ «ВФ Україна» продемонструвало стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом останніх років. Це свідчить про ефективну операційну діяльність компанії та її здатність утримувати позиції на ринку, незважаючи на складні економічні умови та воєнні дії;

валовий та операційний прибуток компанії також мають тенденцію до зростання, що вказує на високу рентабельність її діяльності. Однак у деякі роки спостерігалися коливання чистого фінансового результату, що може бути пов'язано з додатковими витратами на підтримку та відновлення інфраструктури;

компанія показує зростання загальної суми активів, що свідчить про її розвиток і нарощування матеріальної та технічної бази. Збільшення необоротних активів вказує на інвестиції у довгострокові проекти та інфраструктуру, а зміни в оборотних активах можуть свідчити про коливання в обсягах обігових коштів;

аналіз динаміки джерел фінансування показує, що власний капітал компанії зростає, що свідчить про її фінансову стабільність і довіру інвесторів. З іншого боку, збільшення деяких зобов'язань, зокрема довгострокових та короткострокових кредитів, вказує на необхідність зовнішнього фінансування для підтримки діяльності в умовах зростання та відновлення інфраструктури;

деякі статті кредиторської заборгованості, зокрема зобов'язання перед бюджетом та довгострокові зобов'язання, демонструють збільшення, що може свідчити про значні витрати в умовах війни та економічної нестабільності.

Водночас компанії вдалося зменшити заборгованість за товари та послуги, що вказує на стабілізацію її розрахунків із постачальниками;

ПрАТ «ВФ Україна» інвестує в нові технології, зокрема в розвиток 4G та підготовку до впровадження 5G, що є стратегічно важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку і забезпечення надання сучасних послуг. Це також підтверджує прагнення компанії до інноваційного розвитку, який буде фундаментом для подальшого зростання.

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, незважаючи на складні умови діяльності, спричинені війною. Компанія виявляє фінансову стійкість, здатність до адаптації та інвестує в інновації, що є запорукою її конкурентоспроможності та стратегічного розвитку на ринку телекомунікацій.

2.2 Дослідження кадрового складу підприємства

ПрАТ «ВФ Україна» у сфері підбору та управління персоналом дотримується принципів справедливості та прозорості, забезпечуючи відповідність чинному законодавству та корпоративним політикам. Компанія аналізує ринок праці, пропонує конкурентну зарплату, рівні умови, своєчасні виплати, соціальний пакет і додаткові пільги. Створюються комфортні умови для роботи та професійного зростання кожного співробітника.

Для формування ефективних команд використовують модель корпоративних цінностей і підхід Competence Based Interview, включаючи панельні інтерв'ю. Особливу увагу приділяють відбору на управлінські посади, застосовуючи комплексні методики оцінки компетенцій, зокрема ділові кейси за участі топ-менеджменту.

Внутрішні політики регулюють процеси найму, звільнення, розподіл обов'язків, навчання та розвиток персоналу. Компанія також впроваджує гібридний режим роботи (поєднання офісної та дистанційної роботи) для підвищення гнучкості. Програми й політики постійно оцінюються й вдосконалюються.

У 2023 році кількість співробітників зросла на 8% завдяки приєднанню компанії ТОВ «Фрінет», і на кінець року чисельність працівників Vodafone Україна досягла 4 086 осіб (табл. 2.3). Розглядаючи вищу ланку керівництва, жоден працівник віком до 30 років не входить до цієї категорії. У віковій групі 30-50 років кількість керівників зменшилася з 11 осіб у 2021 і 2022 роках до 9 осіб у 2023 році. Кількість керівників, старших за 50 років, збільшилась: від 2 осіб у 2021 році до 5 осіб у 2023 році.

Таблиця 2.3 – Розподіл кількості працівників ПрАТ «ВФ Україна» за віком та категоріями у 2021-2023 рр., осіб [31; 32; 33; 51]

Категорія	Вік	2021	2022	2023
Всього, з них:		3 397	3 775	4 086
Вища ланка керівництва	до 30	0	0	0
	30-50	11	11	9
	понад 50	2	1	5
	Всього	13	12	14
Інші співробітники	до 30	1 015	921	905
	30-50	2 043	2 287	2 455
	понад 50	326	555	712
	Всього	3 384	3 763	4 072

Серед інших співробітників спостерігається зменшення чисельності осіб віком до 30 років – з 1 015 осіб у 2021 році до 905 осіб у 2023 році. Водночас кількість працівників у віковій групі 30-50 років стабільно зростає: з 2 043 осіб у 2021 році до 2 455 осіб у 2023 році. Також збільшується кількість співробітників, старших за 50 років, – з 326 осіб у 2021 році до 712 осіб у 2023 році.

Табл. 2.4 демонструє розподіл працівників ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та категоріями посад у 2021-2023 роках. У категорії вищої ланки керівництва кількість чоловіків зросла з 7 осіб у 2021 році до 9 осіб у 2023 році, тоді як кількість жінок зменшилась з 6 осіб у 2021 році до 5 осіб у 2023 році. Загальна чисельність керівників у цій категорії збільшилась з 13 осіб у 2021 році до 14 осіб у 2023 році.

Таблиця 2.4 – Розподіл кількості працівників ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та категоріями посад у 2021-2023 рр., осіб [31; 32; 33; 51]

Категорія	Стать	2021	2022	2023
Всього, з них:		3 397	3 775	4 086
Вища ланка керівництва	Чоловіки	7	8	9
	Жінки	6	4	5
	Всього	13	12	14
Інші співробітники	Чоловіки	1 850	2 158	2 420
	Жінки	1 534	1 605	1 652
	Всього	3 384	3 763	4 072

Серед інших співробітників, кількість чоловіків зросла з 1 850 осіб у 2021 році до 2 420 осіб у 2023 році. Кількість жінок у цій категорії також збільшилась, але не так суттєво – з 1 534 осіб у 2021 році до 1 652 осіб у 2023 році. Загальна чисельність співробітників, що не входять до вищої ланки керівництва, зросла з 3 384 осіб у 2021 році до 4 072 осіб у 2023 році.

Розподіл співробітників ПрАТ «ВФ Україна» за типом трудового договору (постійний чи тимчасовий) у період 2021-2023 років представлений в табл. 2.5. Більшість працює на умовах постійного трудового договору (97,3%), а тимчасово – 2,7%.

Таблиця 2.5 – Кількість співробітників ПрАТ «ВФ Україна» за типом трудового договору у 2021-2023 рр. (станом на кінець року), осіб [31; 32; 33; 51]

Тип трудового договору	Стать	2021	2022	2023
Всього, з них:		3 397	3 775	4 086
Постійний трудовий договір	Чоловіки	1 851	2 128	2 389
	Жінки	1 540	1 531	1 588
	Всього	3 391	3 659	3 977
Тимчасовий трудовий договір	Чоловіки	6	38	40
	Жінки	0	78	69
	Всього	6	116	109

У 2023 році основну частину співробітників складали працівники з постійним трудовим договором – 3 977 осіб, що становить близько 97% від

загальної кількості. Кількість чоловіків із постійним трудовим договором збільшилась з 1 851 у 2021 році до 2 389 у 2023 році. Жінок із постійним договором стало також більше, але менш суттєво – з 1 540 у 2021 році до 1 588 у 2023 році.

Тимчасовий трудовий договір мали значно менша кількість працівників. У 2023 році за цим типом договору працювало 109 осіб, що складає приблизно 3% від загальної кількості. Кількість чоловіків із тимчасовим договором зросла з 6 у 2021 році до 40 у 2023 році, а кількість жінок, навпаки, дещо зменшилась з 78 у 2022 році до 69 у 2023 році.

Табл. 2.6 демонструє розподіл працівників ПрАТ «ВФ Україна» за видом зайнятості в період 2021-2023 років. Більшість працівників працюють на повний робочий день. Кількість чоловіків із повною зайнятістю зросла з 1 794 у 2021 році до 2 383 у 2023 році. Кількість жінок також зросла з 1 407 до 1 578 за цей період. У 2023 році загалом на повний робочий день працювали 3 961 особа.

Таблиця 2.6 – Кількість співробітників ПрАТ «ВФ Україна» за видом зайнятості у 2021-2023 рр. (станом на кінець року), осіб [31; 32; 33; 51]

Вид зайнятості	Стать	2021	2022	2023
Всього, з них:		3 397	3 775	4 086
Повний робочий день	Чоловіки	1 794	2 132	2 383
	Жінки	1 407	1 514	1 578
	Всього	3 201	3 646	3 961
Неповний робочий день	Чоловіки	61	32	44
	Жінки	88	58	44
	Всього	149	90	88
Працівники, що знаходяться у відпустці з догляду за дитиною	Чоловіки	0	2	2
	Жінки	47	37	117
	Всього	47	39	119

Кількість працівників, які працюють на неповний робочий день, зменшувалася. У 2021 році було 149 осіб із неповною зайнятістю, а в 2023 році – 88. Чоловіків із неповною зайнятістю в 2023 році було 44, стільки ж жінок.

Компанія також надає батьківські відпустки відповідно до законодавства. У 2023 році кількість працівників, що перебувають у відпустці з догляду за дитиною, зросла до 119 осіб (із них 117 – жінки і 2 – чоловіки), порівняно з 47 у 2021 році та 39 у 2022 році.

Отже, табл. 2.6 відображає тенденцію до зростання числа працівників з повною зайнятістю, одночасно із зменшенням числа працівників із неповною зайнятістю, а також збільшенням кількості осіб у відпустці з догляду за дитиною.

У табл. 2.7 представлено кількість найнятих і звільнених працівників ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 роки, розподілену за статтю та віком. Кількість найнятих працівників була найвищою в 2021 році (927 осіб) і зменшилася до 714 у 2022 році, а потім знову зросла до 848 у 2023 році. Кількість звільнених працівників також була найвищою в 2021 році (1 113 осіб), зменшилася в 2022 році до 909, і зросла до 967 у 2023 році.

Таблиця 2.7 – Кількість найнятих і звільнених працівників ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2023 рр., осіб [31; 32; 33; 51]

		Кількість найнятих працівників			Кількість звільнених працівників		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Всього, з них:		927	714	848	1 113	909	967
За статтю	Чоловіки	439	359	440	601	382	449
	Жінки	488	355	408	512	527	518
За віком	до 30	706	499	596	675	534	603
	30-50	209	198	230	408	331	325
	понад 50	12	17	22	30	44	39

Найм чоловіків коливався – 439 у 2021 році, 359 у 2022, і знову підвищилося до 440 у 2023 році. Звільнення чоловіків зменшувалося з 601 у 2021 році до 382 у 2022, а потім зросло до 449 у 2023 році. Прийом на роботу жінок зменшувався з 488 у 2021 до 355 у 2022 і знову зріс до 408 у 2023 році. Звільнення жінок залишалося на високому рівні протягом усіх трьох років, з невеликими коливаннями.

Найбільша кількість найнятих і звільнених працівників припадала на вікову групу до 30 років. У 2021 році було найнято 706 осіб, а в 2023 році – 596. Звільнення для цієї вікової групи також було найвищим серед інших, але зменшилося з 675 у 2021 році до 603 у 2023. Прийом працівників віком 30-50 років залишалося стабільним, але дещо зросло з 209 у 2021 до 230 у 2023. Кількість звільнень у цій групі також дещо зменшилася з 408 у 2021 до 325 у 2023 році. У групі понад 50 років найм був найнижчим, але спостерігалось незначне зростання з 12 осіб у 2021 до 22 у 2023 році. Звільнення серед працівників цієї вікової групи теж було незначним, але зросло з 30 у 2021 до 39 у 2023 році.

Отже, табл. 2.7 ілюструє коливання у наймі та звільненні працівників у компанії, зокрема, високу плинність кадрів у молодшій віковій групі та відносно стабільні показники у старших вікових групах.

Показники коефіцієнту плинності персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком протягом 2021-2023 років представлені у табл. 2.8. Загальний рівень плинності поступово зростав: з 16,3% у 2021 році до 19,8% у 2022, а у 2023 році він досяг 22,5%. Це свідчить про зростання відсотка звільнених працівників протягом цих трьох років.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнт плинності персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком у 2021-2023 рр., % [31; 32; 33; 51]

Категорія працівників	2021	2022	2023
Всього, з них:	16,3%	19,8%	22,5%
<i>За статтю</i>			
Чоловіки	7,6%	7,5%	9,1%
Жінки	8,7%	12,3%	13,4%
<i>За віком</i>			
до 30	9,8%	13,0%	15,2%
30-50	6,3%	6,2%	6,8%
понад 50	0,3%	0,5%	0,5%

Коефіцієнт плинності чоловіків залишався відносно стабільним, але зріс з 7,6% у 2021 до 9,1% у 2023. Плинність серед жінок була вищою, ніж серед

чоловіків, і зростала швидшими темпами: з 8,7% у 2021 до 13,4% у 2023. Це свідчить про те, що серед жінок звільнень було більше, ніж серед чоловіків.

Плинність була найвищою у віковій групі до 30 років, поступово зростаючи з 9,8% у 2021 до 15,2% у 2023. Це вказує на те, що молоді працівники були більш схильні до змін у працевлаштуванні. У групі 30-50 років плинність залишалася відносно низькою і стабільною, лише трохи збільшившись з 6,3% у 2021 до 6,8% у 2023. Це вказує на більш стабільний склад працівників середнього віку. Коефіцієнт плинності у віковій групі понад 50 років був найнижчим і залишався стабільним, на рівні 0,3%-0,5% у всі три роки, що свідчить про найменшу схильність до змін місця роботи серед старших працівників.

Загалом, табл. 2.8 показує, що плинність персоналу у компанії зростала, причому найбільш схильними до змін у працевлаштуванні були молодші працівники та жінки.

Отже, доцільно зробити висновок, що кадровий склад ПрАТ «ВФ Україна» впродовж 2021-2023 років зазнав кількох суттєвих змін, які демонструють загальні тенденції до зростання чисельності працівників, розвитку кваліфікацій та оптимізації умов зайнятості:

- зростання чисельності персоналу: загальна кількість працівників зросла з 3 397 осіб у 2021 році до 4 086 осіб у 2023 році. Це свідчить про стабільний розвиток компанії та, ймовірно, про зростання обсягу послуг, що надаються;

- розподіл за віковими групами: основну частину працівників становлять особи віком від 30 до 50 років, однак кількість працівників віком понад 50 років також зростає, що свідчить про певне «старіння» кадрів та водночас збереження досвідчених працівників. Кількість молодих працівників (до 30 років) поступово зменшується, що може свідчити про труднощі в залученні молодих спеціалістів або пріоритет досвідчених кадрів;

- розподіл за статтю та посадами: в складі керівного персоналу переважають чоловіки, тоді як серед інших працівників кількість жінок

поступово збільшується. Спостерігається певний гендерний баланс, однак чоловіки складають більшість серед усіх працівників;

- тип трудового договору: переважна більшість працівників працюють за постійними трудовими договорами, причому ця частка збільшується з кожним роком. Кількість тимчасових договорів незначна і не демонструє значного росту, що говорить про стабільну політику компанії щодо довгострокових трудових відносин;

- вид зайнятості: переважна більшість працівників працює на умовах повного робочого дня, а кількість осіб на неповному робочому дні зменшується. Зростає кількість співробітників, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною, що може свідчити про підтримку сімейних цінностей компанії та створення умов для балансу між роботою та особистим життям;

- плинність кадрів: коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зростання, що може бути викликано загальними ринковими умовами, конкуренцією або внутрішніми змінами в компанії. Вищий коефіцієнт плинності спостерігається серед молодих працівників, що може свідчити про бажання молодих спеціалістів отримати досвід та продовжити кар'єру в інших компаніях.

Таким чином, ПрАТ «ВФ Україна» показує позитивну динаміку розвитку кадрового складу, збільшуючи кількість працівників та інвестуючи в їх навчання. Компанія орієнтується на довгострокові трудові відносини, стабільний професійний ріст працівників і гендерний баланс у складі персоналу.

2.3 Аналіз системи маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

Зростаюча конкуренція між компаніями загострює боротьбу за кваліфікований та конкурентоспроможний кадровий потенціал. Це підкреслює важливість орієнтації ПрАТ «ВФ Україна» на маркетинговий підхід, який допоможе здобути переваги не тільки в основній діяльності, а й на ринку праці. ПрАТ «ВФ Україна» має розробляти нові форми, методи й технології

управління персоналом, які відповідатимуть її маркетинговій спрямованості. Такий підхід вимагає розвитку концепції управління персоналом, орієнтованої на персонал-маркетинг, і ця політика повинна стати частиною загальної стратегії управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Якщо говорити про систему маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна», то варто наголосити, що вона є чітко структурованою. Наявна система маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна» реалізується за такими напрямками: відбір і найм нових співробітників; заохочення та мотивація співробітників; зворотний зв'язок зі співробітниками; підтримка психічного здоров'я співробітників у період війни; заходи і проєкти із залучення співробітників; адаптація ветеранів і ветеранок; кар'єрне зростання та оцінка якості роботи персоналу (рис. 2.5) [31; 32; 33; 51].

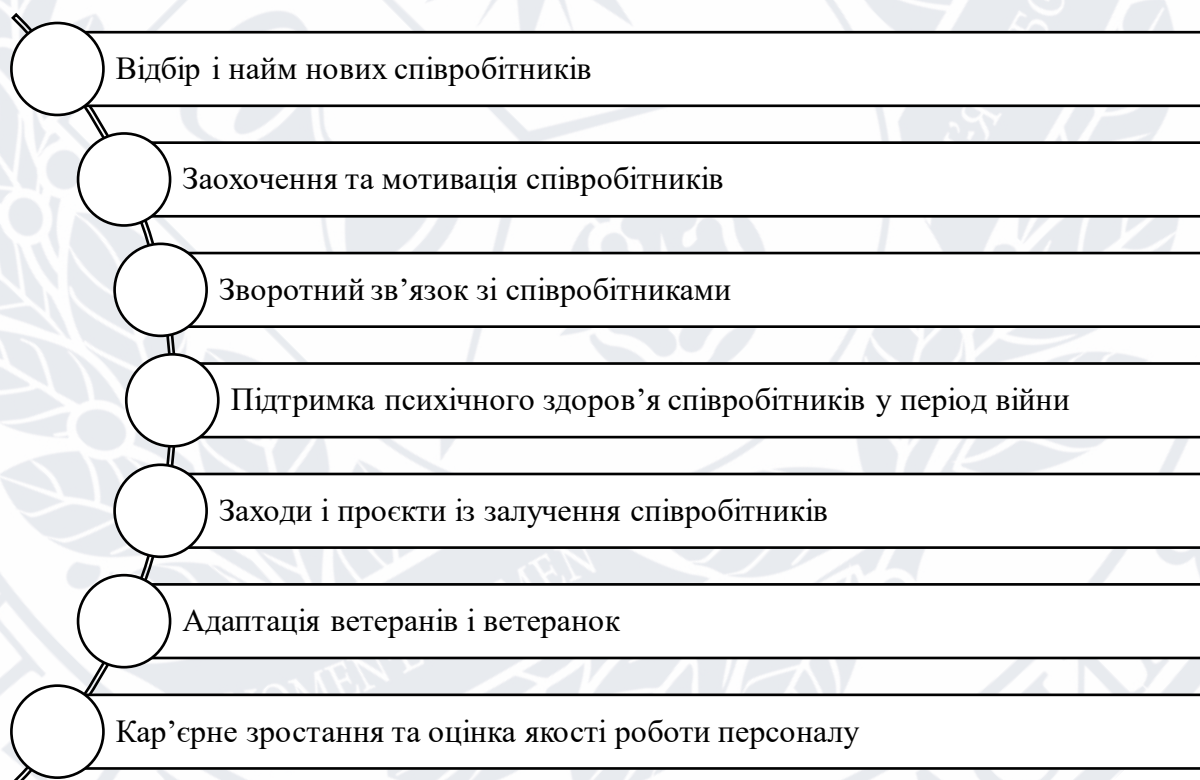


Рисунок 2.5 – Напрями, за якими реалізується існуюча система маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

Особливості системи маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна» представлені на рис. 2.6.

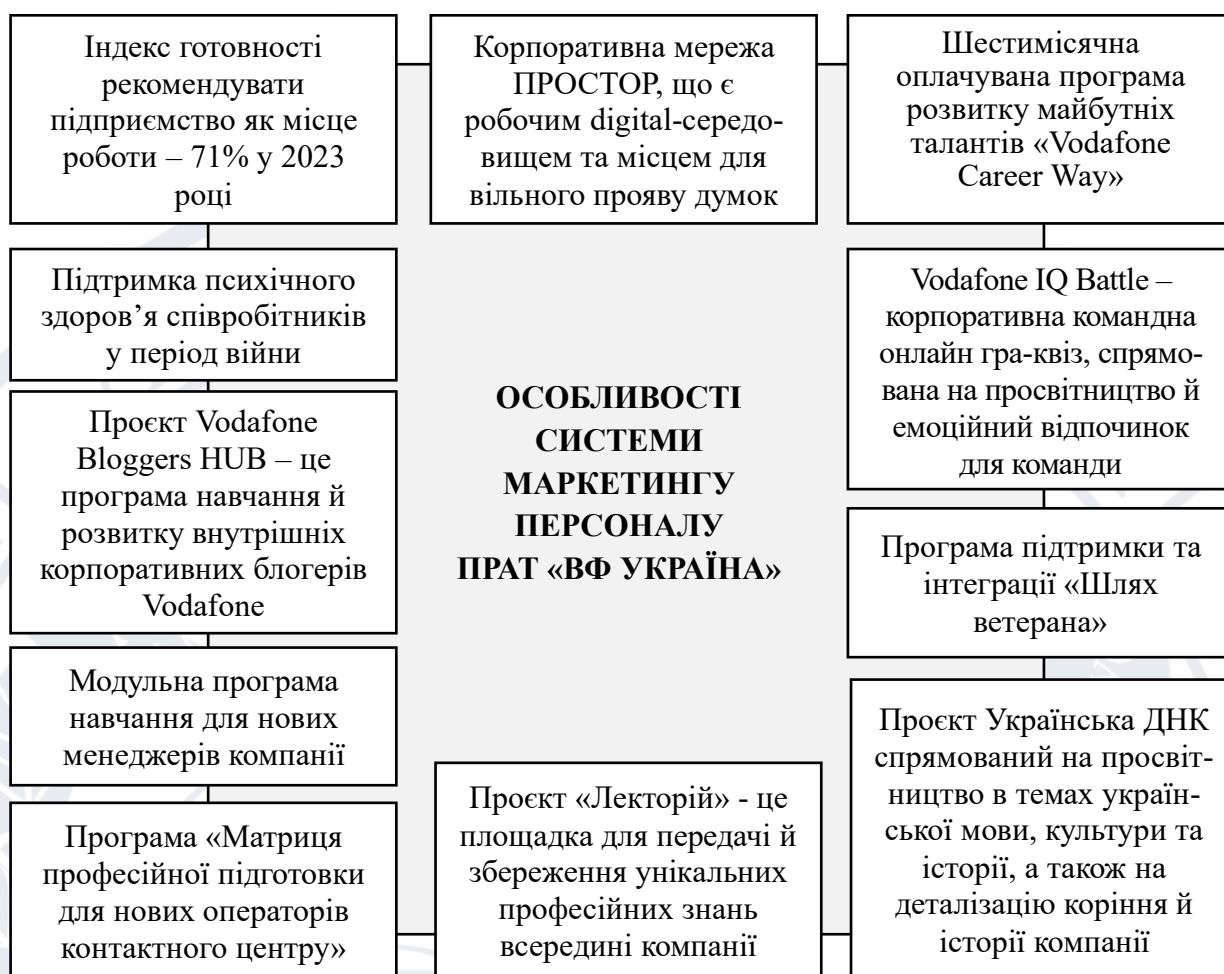


Рисунок 2.6 – Особливості системи маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна» [31; 32; 33; 51]

Відбір і найм нових співробітників. У 2023 році ПрАТ «ВФ Україна» оновила свій кар'єрний сайт, зробивши його зручним і прозорим джерелом інформації для кандидатів. На сайті висвітлюються цінності компанії, її філософія та корпоративна культура, включно з акцентом на добробут і відповідальність за особисте здоров'я й розвиток. Як соціально відповідальна компанія, ПрАТ «ВФ Україна» підтримує розвиток технологій через кар'єрні заходи. У 2023 році компанія взяла участь у KNU JOB EXPO 202 (онлайн і офлайн) і підписала меморандум із Київським національним університетом імені Тараса Шевченка.

Одна з ключових ініціатив ПрАТ «ВФ Україна» – шестимісячна оплачувана програма для молодих талантів «Vodafone Career Way», яка діє з

2016 року. Більше половини випускників програми щороку залишається в компанії, розвиваючи свою кар'єру. У 2023 році програма зосередилася на відборі молодих аналітиків, надаючи їм практичний досвід під керівництвом досвідчених наставників. Також ПрАТ «ВФ Україна» продовжує підтримувати спільноту колишніх учасників «Vodafone Career Way», залучаючи їх до наставництва нових стажерів.

Заохочення та мотивація співробітників. ПрАТ «ВФ Україна» створює підтримуюче робоче середовище, де кожен співробітник може розвиватися та досягати успіху. Компанія мотивує колег до професійного зростання й високої продуктивності, а також надає широкі можливості для обміну ідеями та визнання досягнень через корпоративні заходи [31; 32; 33; 51].

Система винагород та соціальних гарантій ПрАТ «ВФ Україна» є дуже різноманітною. Співробітникам пропонують офіційне працевлаштування з повним соціальним пакетом, гнучкий графік, конкурентну оплату праці, кар'єрне зростання, а також додаткові переваги, як-от медичне страхування, пільговий мобільний зв'язок, знижки на інтернет і компенсацію транспортних витрат. Фінансова винагорода визначається відповідно до рівня посади та індивідуальних показників ефективності (KPI). Також у 2023 році початкова заробітна плата працівників значно перевищила законодавчий мінімум, досягнувши 214% для обох статей.

Винагороди в компанії мають не лише фінансовий характер. В межах програми нефінансової мотивації у корпоративній мережі ПРОСТОР функціонує діджитальний модуль ОВАЦІЇ, який дає можливість співробітникам надсилати віртуальні подяки один одному за реалізацію цінностей компанії. Золота ОВАЦІЯ, яка є найвищим визнанням від топменеджменту, призначається за особливо цінні досягнення. У 2023 році було вручено понад 117 000 ОВАЦІЙ, серед яких 675 Золотих.

Крім того, у корпоративній мережі ПРОСТОР кожен співробітник має свій цифровий профіль, де представлені його досягнення у вигляді віртуальних

бейджів за участь у різних проєктах і програмах. Це створює додаткову мотивацію, визнаючи їхню активність та залученість до спільноти компанії.

Зворотний зв'язок зі співробітниками. У ПрАТ «ВФ Україна» для ефективної внутрішньої комунікації використовується багато каналів, головний з яких – корпоративна мережа ПРОСТОР. Це багатфункціональне digital-середовище, яке об'єднує елементи соціальних мереж, надаючи співробітникам можливість обмінюватися досвідом, ділитися думками та вирішувати робочі завдання в одному місці. На кінець 2023 року 3 650 співробітників мали доступ до цієї мережі, що також була захищена високими стандартами інформаційної безпеки.

Корпоративна мережа включає інструмент «Зв'язОК» для обміну зворотним зв'язком між співробітниками. Кожен може звернутися за зворотним зв'язком незалежно від посади колеги. Співробітники також можуть подавати скарги та пропозиції до спеціального відділу для контролю стандартів компанії. Крім цього, щотижневі e-mail розсилки та щоквартальні онлайн-зустрічі з керівництвом інформують працівників про ключові події та плани компанії [31; 32; 33; 51].

Щорічне анонімне опитування eNPS допомагає оцінити задоволеність співробітників, готовність рекомендувати компанію та їх відгуки. Це дозволяє компанії краще розуміти потреби команди, гарантувати конфіденційність та вдосконалювати робоче середовище.

Підтримка психічного здоров'я співробітників у період війни. У корпоративній мережі ПРОСТОР для співробітників ПрАТ «ВФ Україна» доступний розділ ПроБезпеку, де зібрані корисні матеріали на теми фізичної, психологічної, сімейної, інформаційної та кібербезпеки. Цей розділ особливо актуальний в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, адже він спрямований на захист працівників і їхніх сімей. Тут доступно понад 60 матеріалів, включаючи курси, пам'ятки та інші ресурси [31; 32; 33; 51].

Розділ Wellbeing, який діє з 2020 року, охоплює теми благополуччя співробітників за чотирма напрямками: психічне здоров'я, фізичне здоров'я, фінансовий добробут і соціальні зв'язки.

Програми розвитку культури психічного здоров'я та благополуччя ПрАТ «ВФ Україна» на 2023 рік представлені на рис. 2.7.

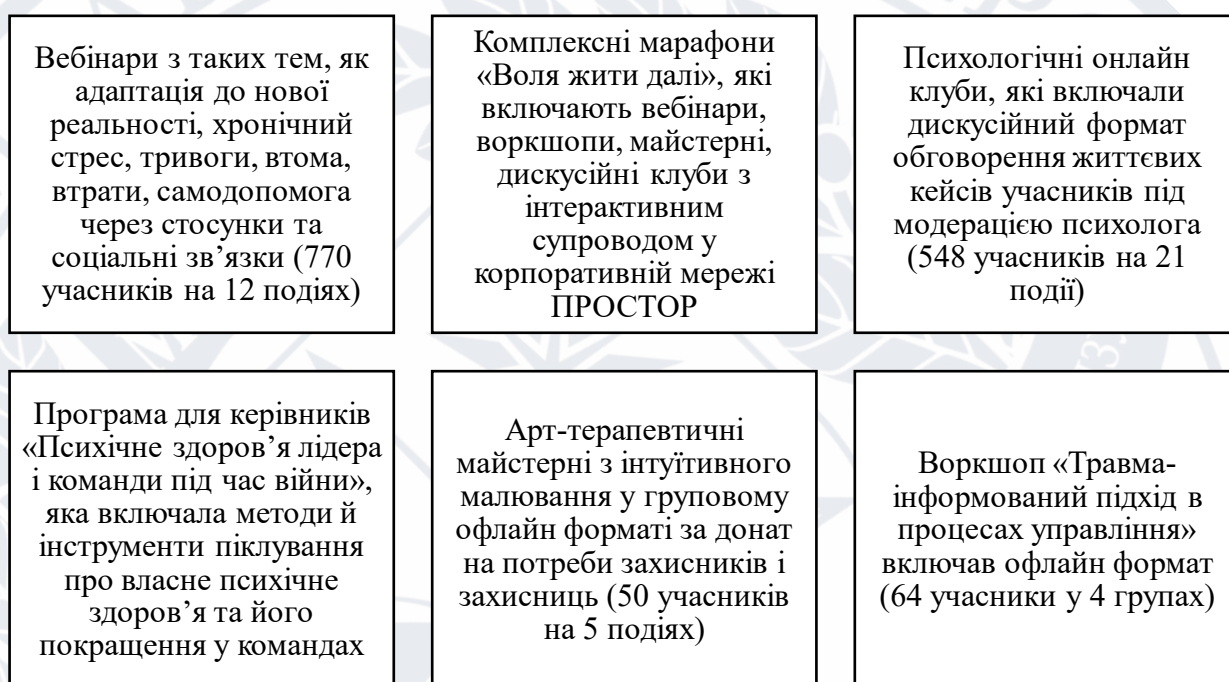


Рисунок 2.7 – Програми розвитку культури психічного здоров'я та благополуччя ПрАТ «ВФ Україна» на 2023 рік

Адаптація ветеранів і ветеранок. ПрАТ «ВФ Україна» потрапила до ТОП-25 найкращих роботодавців для ветеранів і ветеранок за версією Forbes Україна, завдяки своїй послідовній підтримці військових співробітників та їхніх родин. У 2022 році компанія запустила гарячу лінію для військових працівників і їхніх сімей, яка забезпечує постійний зв'язок і можливість оперативного обміну інформацією та зворотним зв'язком. Також ПрАТ «ВФ Україна» надає доступ до психологічної допомоги, відзначає свята подарунками для сімей військових і регулярно організовує збори коштів для покращення умов служби. Понад 1,8 млн грн було зібрано на набори для військових, причому сума кожного збору збільшується, щоб забезпечити кращі

комплекти. ПрАТ «ВФ Україна» успішно реінтегрує співробітників після служби, серед яких уже 13 осіб повернулися до своїх посад. Програма «Шлях ветерана» сприяє адаптації та кар'єрному розвитку ветеранів, надаючи їм підтримку для плавного повернення до мирного життя і роботи [31; 32; 33; 51].

Заходи і проєкти із залучення співробітників. Ключові заходи і проєкти із залучення співробітників ПрАТ «ВФ Україна» представлені на рис. 2.8.

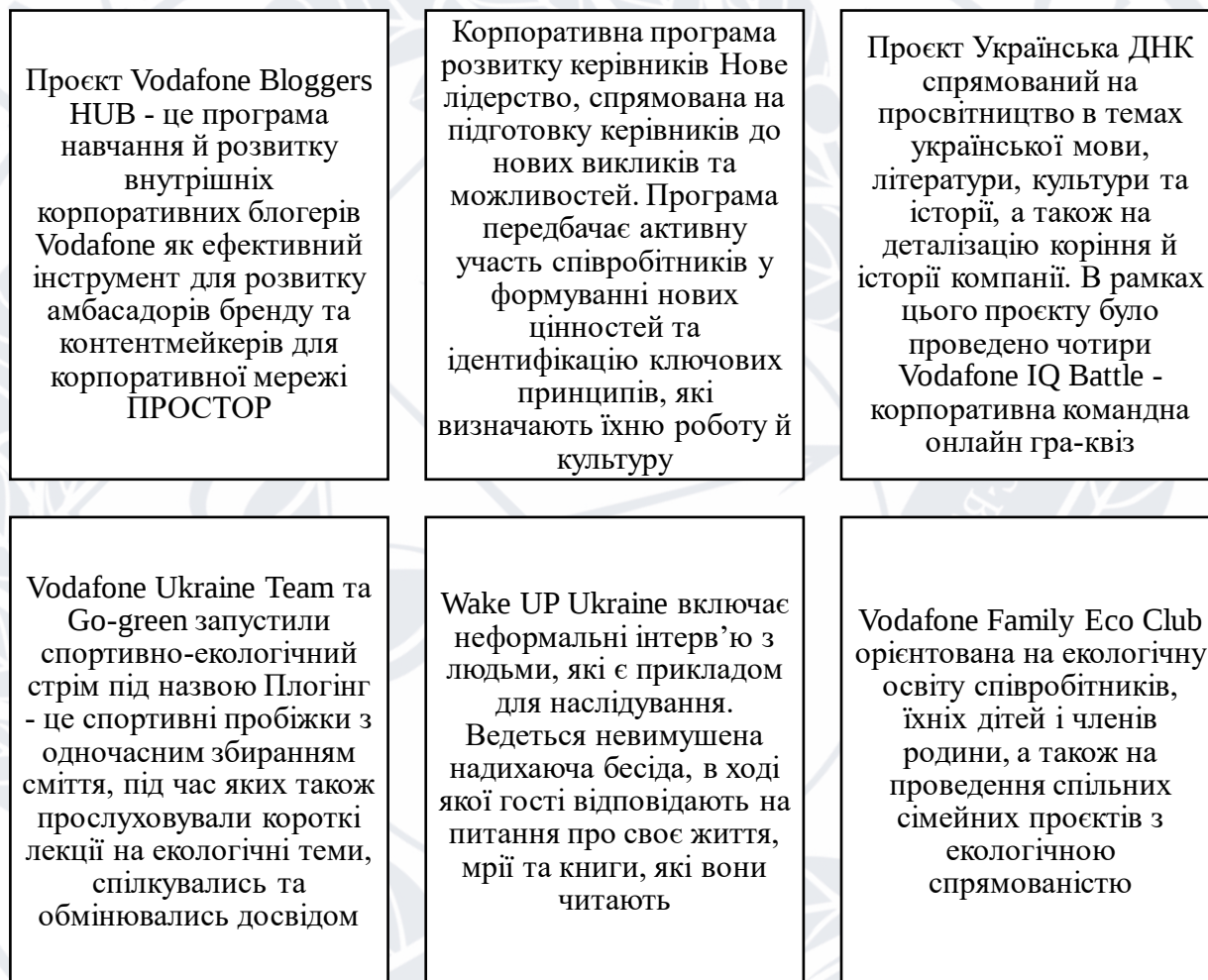


Рисунок 2.8 – Ключові заходи і проєкти із залучення співробітників ПрАТ «ВФ Україна»

Кар'єрне зростання та оцінка якості роботи персоналу. ПрАТ «ВФ Україна» постійно вдосконалює підходи до навчання та розвитку працівників, орієнтуючись на їхній кар'єрний і особистісний ріст. Політики компанії забезпечують єдиний підхід до управління навчанням і розвитком персоналу. Зокрема, компанія сприяє зручності навчання завдяки дистанційним та

мікронавчальним програмам, розвиває культуру самонавчання та заохочує працівників змінювати напрямок роботи всередині компанії. Використовується система MOSO для ефективного управління процесом навчання, а також активно впроваджується наставництво та програми адаптації для новачків за підтримки досвідчених колег.

Деякі навчальні програми для співробітників представлені на рис. 2.9.

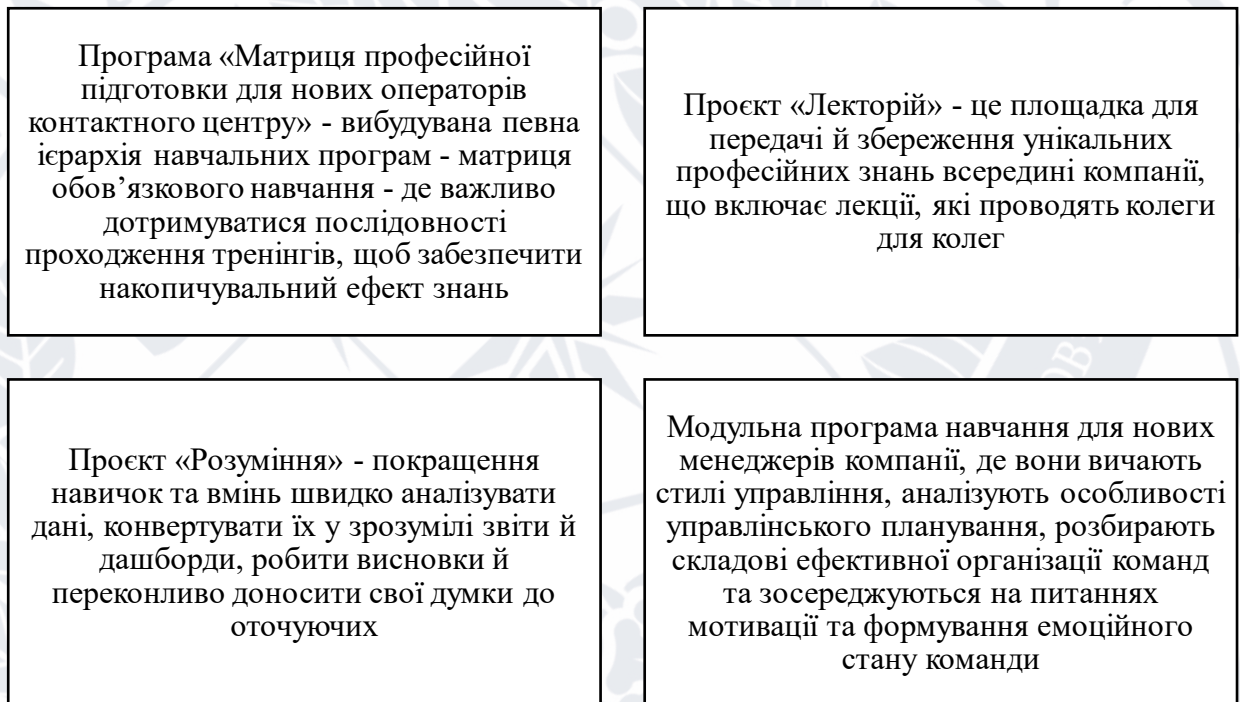


Рисунок 2.9 – Навчальні програми для співробітників ПрАТ «ВФ Україна» [31; 32; 33; 51]

Табл. 2.9 показує середню кількість годин навчання на одного працівника ПрАТ «ВФ Україна» за період 2021-2023 років, розподілену за статтю та категоріями посад. У середньому кількість годин навчання на одного працівника зросла з 13,6 годин у 2021 році до 20,9 годин у 2023 році. Це свідчить про значне збільшення уваги до навчання працівників у компанії.

Середня кількість годин навчання для чоловіків зросла з 12,5 годин у 2021 році до 16,5 годин у 2023 році. Жінки мали більше годин навчання порівняно з чоловіками, зокрема в 2023 році показник для жінок досяг 27,6

годин, що значно перевищує аналогічний показник для чоловіків. Це свідчить про особливу увагу до підвищення кваліфікації жінок у компанії.

Таблиця 2.9 – Середня кількість годин навчання на одного працівника ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2023 рр. [31; 32; 33; 51]

Категорія працівників	2021	2022	2023
Всі працівники, з них:	13,6	15,9	20,9
Чоловіки	12,5	12,7	16,5
Жінки	14,9	20,5	27,6
Вища ланка керівництва, з них:	10,3	2,5	36,4
Чоловіки	7,9	3,8	38,9
Жінки	14,0	0,0	30,8
Інші працівники, з них:	13,6	16,0	20,6
Чоловіки	12,5	12,8	16,1
Жінки	14,9	20,6	27,5

Загальна кількість годин навчання для керівництва значно зросла в 2023 році до 36,4 годин, що вказує на пріоритет у навчанні лідерів. Чоловіки з керівного складу отримали 38,9 годин навчання в 2023 році, що також є значним зростанням порівняно з попередніми роками. Жінки в керівництві отримали в середньому 30,8 годин навчання у 2023 році, що також свідчить про увагу до розвитку жінок у керівних ролях.

Кількість годин навчання для інших працівників також зросла до 20,6 годин у 2023 році. Для чоловіків у цій категорії середня кількість годин навчання досягла 16,1 годин у 2023 році, а для жінок – 27,5 годин, що демонструє стабільну перевагу жінок у навчальних годинах.

Загалом, табл. 2.9 демонструє зростання уваги до професійного розвитку працівників усіх рівнів, особливо для жінок і керівного складу, які в 2023 році отримали найбільшу кількість годин навчання.

Система маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна» є добре структурованою і спрямована на залучення, утримання й мотивацію

талановитих співробітників через комплексний підхід до управління кадрами. Компанія активно просуває свою корпоративну культуру, цінності й соціальну відповідальність, що дозволяє привабити мотивованих кандидатів і підтримувати репутацію надійного роботодавця.

Система маркетингу персоналу включає кар'єрний сайт, що детально представляє цінності та можливості компанії для потенційних кандидатів. Завдяки кар'єрним заходам, партнерствам з університетами та програмі стажування «Vodafone Career Way», компанія орієнтується на залучення молодих талантів, а також розвиває спільноту випускників програми.

Для існуючих співробітників система персонал-маркетингу підтримується через різноманітні форми визнання досягнень, зокрема модуль ОВАЦІЇ, який стимулює взаємну підтримку та корпоративний дух. Vodafone також надає прозору і конкурентну систему фінансової мотивації, яка стимулює високу продуктивність та лояльність співробітників.

Таким чином, система маркетингу персоналу у Vodafone Україна орієнтована на створення сприятливого робочого середовища, яке підтримує професійний розвиток співробітників і сприяє їх утриманню, але потребує певного удосконалення у напрямі розробки механізму управління маркетингом персоналу та побудови стійкого HR-бренду підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Пропозиції щодо розробки механізму управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

У сучасних ринкових умовах ключовими завданнями для будь-якого підприємства, яке прагне до успіху на ринку праці, є: формування оптимального HR-потенціалу, що відповідає потребам бізнесу та включає розвиток, підтримку та ефективне використання цього потенціалу для досягнення цілей як підприємства, так і його працівників; впровадження маркетингової організаційної поведінки, що сприяє створенню та підтримці лояльності існуючих і потенційних працівників до підприємства; розробка та зміцнення HR-бренду, що допоможе підприємству виділятися на ринку праці. Для успішного вирішення цих завдань необхідно ефективно управляти персоналом через маркетингові стратегії, що базуються на чіткій концепції.

За таких умов актуальним для ПрАТ «ВФ Україна» є розробка дієвого механізму управління маркетингом персоналу (рис. 3.1) [7; 15; 36].

Об'єктом механізму управління є процес, що включає виконання ряду функцій, таких як маркетингові дослідження, планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції охоплюють управлінські та маркетингові процедури, спрямовані на формування, використання, розвиток і активізацію HR-потенціалу компанії, а також на створення необхідної організаційної поведінки персоналу та розвитку HR-бренду.

Предметом концепції є інструменти і механізми, що допомагають у формуванні, використанні і розвитку HR-потенціалу, управлінні організаційною поведінкою та брендом підприємства. Цілі та завдання управління персонал-маркетингом визначають орієнтири для бізнес-процесів у цій сфері і вказують на заходи, які необхідні для досягнення бажаного стану.



Рисунок 3.1 – Механізм управління маркетингом персоналу
ПрАТ «ВФ Україна»

Принципи управління маркетингом персоналу визначають напрями діяльності компанії в цій сфері, а функції управління є результатом інтеграції менеджменту, маркетингу та управління персоналом. Стратегія управління персонал-маркетингом є узагальненою моделлю, яка окреслює план дій у цій області, щоб перевести компанію до бажаної позиції на ринку праці та досягти стратегічних цілей.

Політику управління персонал-маркетингом можна розглядати як механізм для розроблення тактичних дій і управлінських рішень у сфері управління HR-потенціалом і брендом.

Механізм управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна» створений для того, щоб задовольнити потреби і узгодити інтереси як роботодавців, так і працівників. Головною метою цього механізму є гармонізація інтересів усіх учасників ринку праці: як потенційних, так і існуючих працівників, так і роботодавців.

Коли працівники починають свою професійну діяльність, вони мають свої цілі та завдання, що допомагають їм досягати особистих економічних інтересів. Вони сподіваються на підтримку з боку роботодавця в реалізації цих цілей. Водночас роботодавці також мають свої цілі, які спрямовані на задоволення потреб підприємства. Таким чином, ефективний механізм управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна» повинен одночасно враховувати інтереси працівників та підприємства.

Механізм управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна» складається з кількох підсистем, кожна з яких виконує свої функції (рис. 3.2) [8; 23; 46].

Аналітична підсистема забезпечує інформаційні потреби для управління маркетингом персоналу. Її основні дії включають:

- 1) Дослідження ринку праці: систематичний аналіз попиту та пропозиції робочої сили, виявлення основних тенденцій розвитку та характеристик ринку.

2) Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів: оцінка факторів, які можуть вплинути на управління персоналом.

3) Аналіз конкурентного середовища: визначення основних конкурентів.

4) Аналіз кадрової політики: зосередження на використанні маркетингових підходів в управлінні персоналом та їхньому впливі на ефективність управління.

Усі ці дії мають на меті забезпечити ефективне управління персоналом з урахуванням вимог ринку.

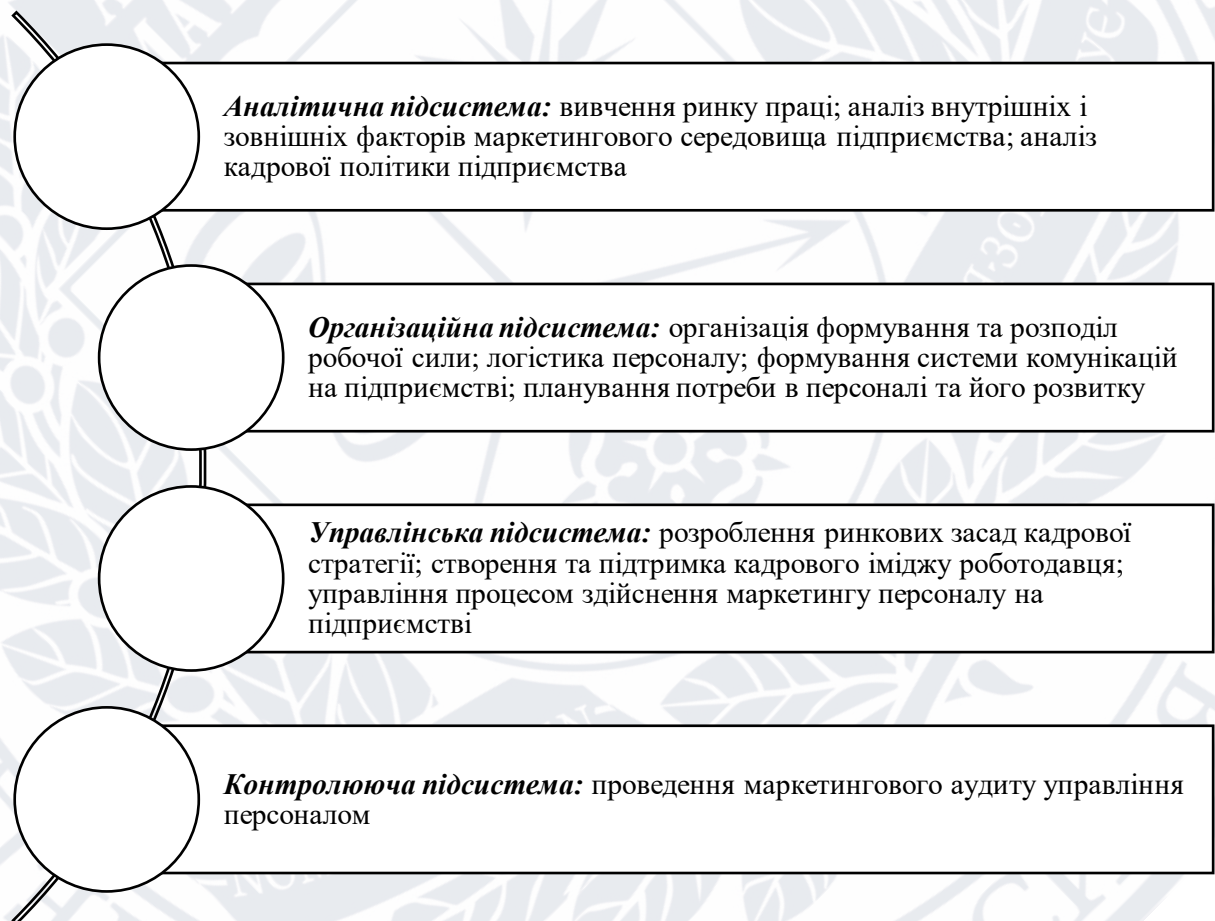


Рисунок 3.2 – Підсистеми механізму управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

Організаційна підсистема включає ряд заходів, спрямованих на ефективну організацію формування та розподілу робочої сили. Це передбачає

створення системи залучення та розвитку персоналу, а також відбір джерел для покриття потреби в робочій силі.

Джерела, які можуть задовольнити потребу в персоналі, поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні джерела – це учасники ринку праці, які допомагають організації у пошуку нових працівників. Внутрішні джерела – це можливості самої організації задовольнити потребу в персоналі, наприклад, шляхом перепідготовки або підвищення кваліфікації існуючих співробітників [9; 25].

Основні етапи роботи з вибору шляхів задоволення потреби в персоналі включають:

- Визначення джерел, які можуть задовольнити потребу в працівниках.
- Визначення способів залучення нових співробітників.
- Аналіз джерел та шляхів з точки зору відповідності якісним і кількісним вимогам до кандидатів, а також витрат, пов'язаних із їх використанням.
- Вибір альтернативних або комбінованих варіантів джерел і шляхів залучення персоналу.

Розробка кадрових технологій вимагає інтеграції маркетингових підходів у загальну кадрову політику підприємства.

Логістика персоналу передбачає оптимізацію потоків працівників відповідно до вимог ринку, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Система комунікацій на підприємстві повинна створювати ефективний механізм обміну інформацією між різними підрозділами, при цьому вона формується індивідуально для кожного підприємства для оптимізації інформаційних потоків.

Планування потреби в персоналі є важливим, оскільки працівники з необхідними навичками можуть бути недоступні, а надлишковий персонал

може бути неефективним. Планування включає два аспекти: залучення фахівців з необхідною кваліфікацією та розробка заходів для розвитку, збереження, використання та звільнення працівників.

Управлінська підсистема має критичне значення в організації маркетингу персоналу. Вона включає кілька ключових заходів:

- Формування цілей і кадрової стратегії: розробка ринкових основ кадрової стратегії базується на аналізі зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх умов підприємства.

- Управління маркетингом персоналу: підприємство повинно адаптувати свої цілі до вимог ринку, переглядати стратегії і тактики, щоб підтримувати і зміцнювати свої позиції на ринку праці.

Процес управління маркетингом персоналу можна описати у чотирьох основних етапах:

1. Аналіз ринкових можливостей: оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення маркетингових можливостей.

2. Сегментація цільових груп: визначення потреби в персоналі, а також попиту і пропозиції на ринку праці, що допомагає позиціонувати підприємство.

3. Розробка комплексу маркетингу: створення товару (робочої сили), ціни (витрат на персонал), каналів розподілу (кадрові агенції, центри зайнятості) і заходів для просування (рекламні кампанії, дні відкритих дверей).

4. Впровадження заходів: реалізація розроблених маркетингових стратегій через співпрацю відділів маркетингу і кадрів.

Також важливим є формування позитивного іміджу роботодавця, оскільки він впливає на залучення і утримання фахівців. Імідж компанії формується на основі витрат на персонал і можливостей компанії, а кандидати порівнюють його з власними вимогами.

Зовнішні учасники ринку праці, такі як профспілки і державні програми, а також приватні навчальні структури, також впливають на внутрішній маркетинг персоналу. Наприклад, консалтингові компанії можуть допомогти в оцінці персоналу та розробці мотиваційних систем.

Контролююча підсистема виконує важливу роль у забезпеченні ефективності впровадження маркетингу персоналу на підприємствах. Основним її завданням є проведення маркетингового аудиту управління персоналом, який складається з зовнішнього і внутрішнього аудиту [16; 47].

Зовнішній аудит спрямований на оцінку того, як управління персоналом реагує на зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Це включає в себе аналіз економічних, політико-правових, соціально-культурних і технологічних умов, а також особливостей ринку праці. Аудит також оцінює конкурентне середовище, зокрема, аналізує основних конкурентів, їх імідж, методи залучення і мотивації працівників, а також лояльність персоналу до роботодавця. Рекомендується проводити зовнішній аудит щорічно.

Внутрішній аудит, натомість, повинен проводитися принаймні раз на півроку. Він зосереджується на аналізі внутрішніх процесів компанії, таких як структура персоналу, прибуток, маркетингова інформація та елементи маркетингового комплексу, включаючи управління робочою силою, витрати на персонал, а також аспекти розподілу і просування.

Обидва види аудиту допоможуть ПрАТ «ВФ Україна» ефективно контролювати і коригувати свої маркетингові стратегії в управлінні персоналом.

Використання механізму управління маркетингом персоналу дозволить ПрАТ «ВФ Україна» визначити стратегічні орієнтири у формуванні та розвитку HR-потенціалу, а також розробити конкретні дії, технології та методології для досягнення цілей у сфері персонал-маркетингової діяльності.

3.2 Рекомендації щодо побудови стійкого HR-бренду підприємства в системі управління персонал-маркетингом

Сучасні маркетингові персонал-технології є дуже ефективними інструментами в управлінні персоналом на підприємствах. Вони допомагають створити позитивний HR-бренд та стійкий імідж компанії як роботодавця як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Це, в свою чергу, підвищує престиж підприємства в очах потенційних співробітників та вже діючих працівників. Завдяки високій залученості персоналу та поступовому розвитку підвищується ефективність праці, що покращує систему управління підприємством і його загальні результати на ринку. Тому створення «сильного» HR-бренду є важливим завданням для ПрАТ «ВФ Україна», яка хоче привернути увагу кваліфікованих спеціалістів і зайняти гідне місце на ринку, забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

При створенні HR-бренду ПрАТ «ВФ Україна» важливо звертатися до класичної маркетингової концепції, відомої як «колесо бренду», яке складається з ядра (основної ідеї бренду) і «м'язів» (супутніх характеристик, таких як індивідуальність, цінності, атрибути та переваги). Для формування стабільного HR-бренду важливо ідентифікувати чинники, які на нього впливають (рис. 3.3) [1; 37; 49].

HR-бренд розглядається як продукт компанії, і для його популярності потрібно зробити його привабливим для цільової аудиторії – як для нинішніх, так і для потенційних працівників. Основою популярності бренду є психологічне задоволення працівників, що формується на емоційному рівні, а економічні та функціональні чинники підсилюють цей емоційний ефект. Високий рівень організації бізнес-процесів також важливий.

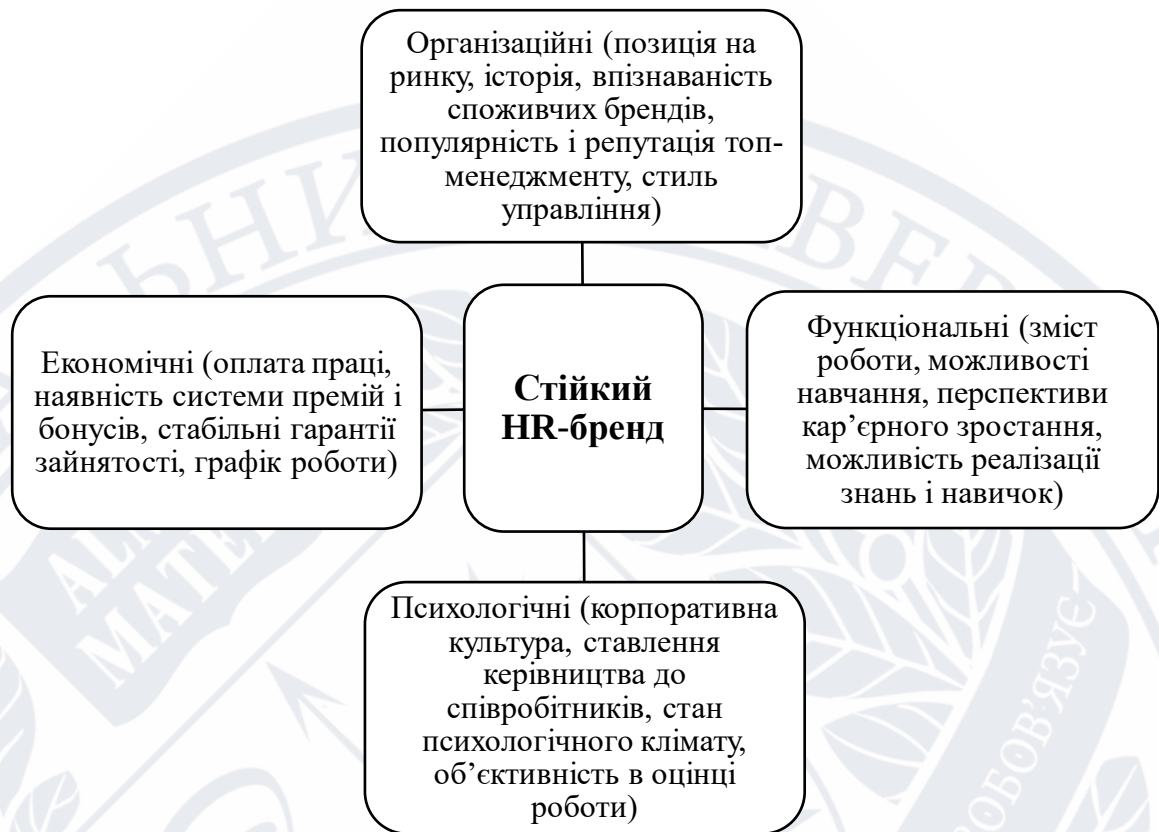


Рисунок 3.3 – Чинники побудови стійкого HR-бренду ПрАТ «ВФ Україна» на ринку

Пропонується наступне бачення механізму побудови стійкого HR-бренду ПрАТ «ВФ Україна», яке має на меті вирішення декількох проблем (рис. 3.4). По-перше, залучення персоналу відбувається через маркетингові технології та позитивний зовнішній PR, що створює сприятливий імідж компанії і залучає кращих кандидатів. По-друге, утримання персоналу поліпшується за допомогою внутрішнього PR, що зміцнює корпоративну культуру та лояльність співробітників, перетворюючи її в активну залученість. По-третє, підвищення мотивації працівників досягається шляхом виявлення їхніх інтересів і потреб через маркетингові дослідження, що допомагає забезпечити якість роботи і економічний ефект. І, нарешті, економія витрат на підбір та адаптацію персоналу відбувається завдяки Інтернет-маркетингу, що оптимізує загальну витратну стратегію підприємства.

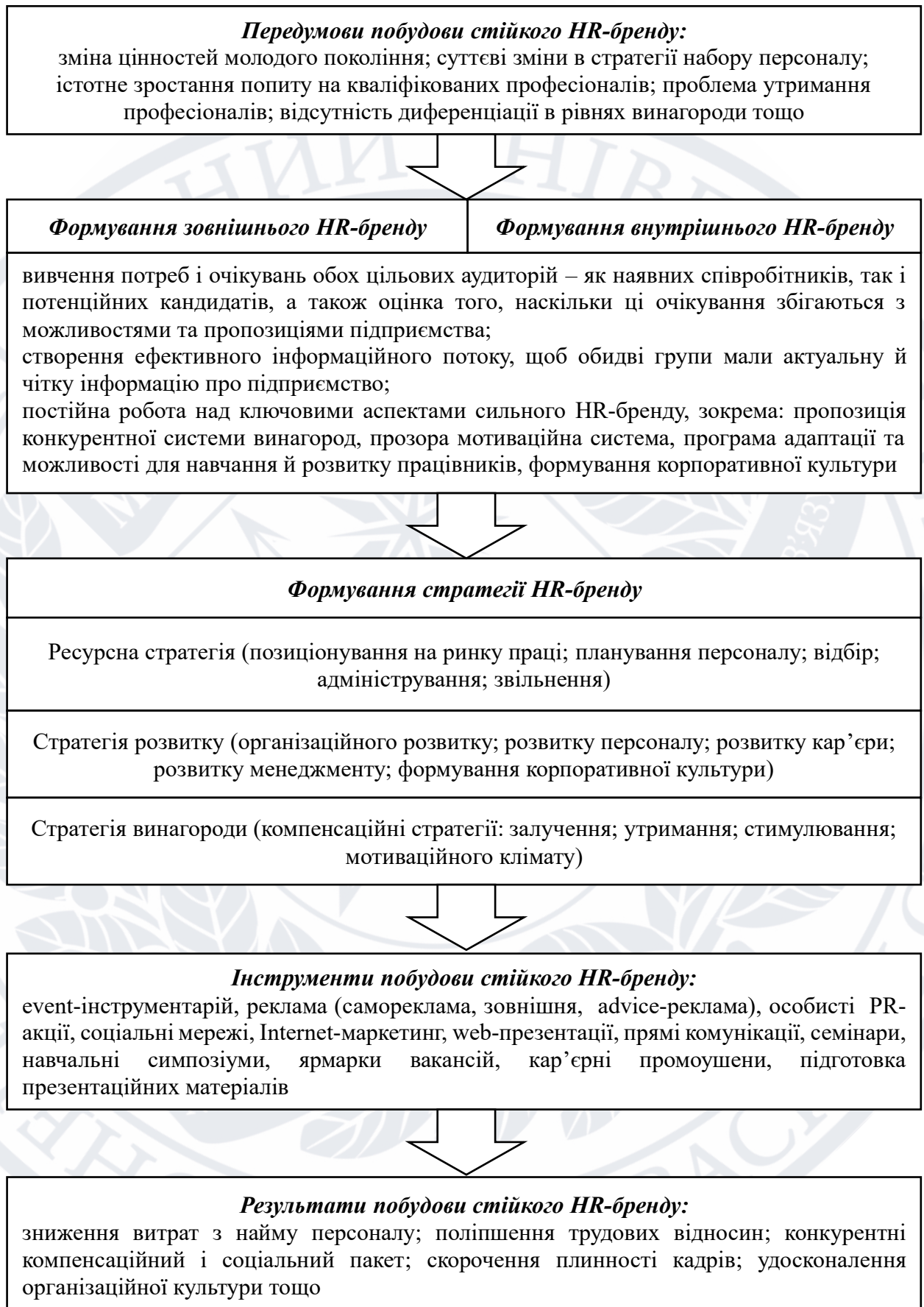


Рисунок 3.4 – Механізм побудови стійкого HR-бренду
 ПрАТ «ВФ Україна»

Брендинг підприємства як роботодавця – це комплекс дій для формування позитивного іміджу компанії на ринку праці, що підкреслює її унікальні характеристики. Брендінг підприємства включає не лише створення іміджу, але і систематичну роботу над його підтримкою та розвитком, що потребує планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Отже, доречно говорити про управління брендом підприємства-роботодавця, яке є системою заходів для формування, просування та зміцнення бренду компанії як інноваційного роботодавця з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку праці.

У контексті персонал-маркетингу брендінг роботодавця спрямований на привернення уваги до компанії, демонструючи цінності, що підкреслюють переваги роботи. Процес брендінгу роботодавця включає наступні етапи, що представлені на рис. 3.5. Ці етапи допомагають створити привабливий образ ПрАТ «ВФ Україна» як надійного та привабливого роботодавця [43; 56].

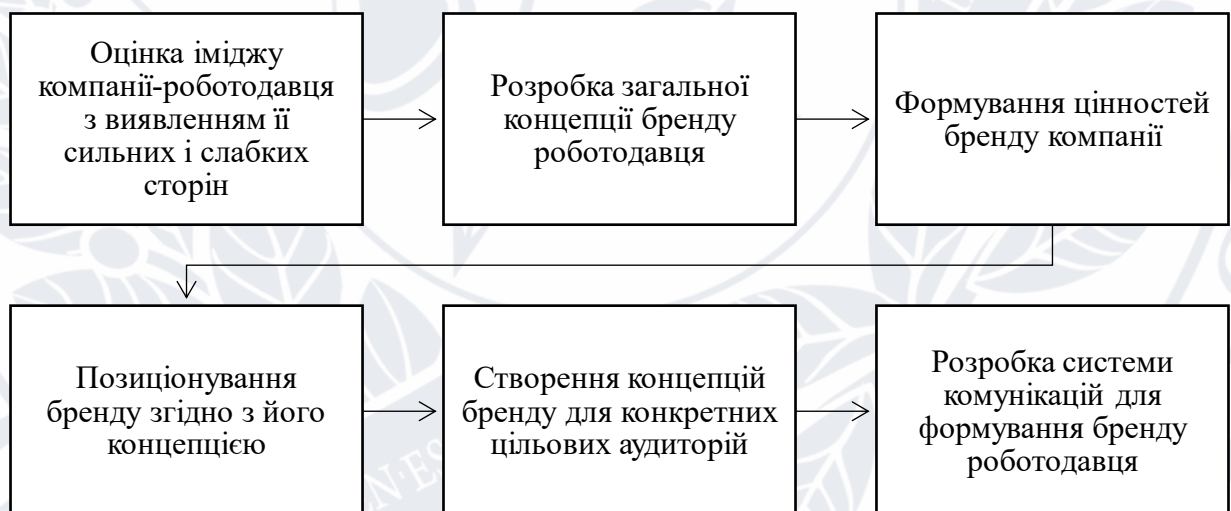


Рисунок 3.5 – Схема брендінга підприємства-роботодавця

На першому етапі брендінгу ПрАТ «ВФ Україна» як роботодавця важливо визначити найефективніший метод діагностики його іміджу. У сучасних умовах опитування кандидатів на вакансії вважається одним із

найкращих способів оцінити «ідеальний образ» роботодавця. Для цього спочатку визначається цільова аудиторія – кандидати, які найбільше відповідають вимогам компанії. Опитування таких кандидатів дозволяє уточнити їхні очікування від роботодавця. Корисно також проводити опитування серед кращих співробітників, яких компанія прагне утримати, оскільки це дає змогу побачити, які фактори вони цінують найбільше.

Результати опитувань потенційних і наявних працівників допомагають визначити їхні очікування та оцінити, наскільки компанія їх задовольняє. Це дає можливість побачити як зовнішній, так і внутрішній імідж роботодавця, а також виявити сильні та слабкі сторони, які враховуються на наступному етапі – розробці загальної концепції бренду роботодавця.

При створенні концепції бренду ПрАТ «ВФ Україна» важливо, щоб вона відповідала очікуванням як наявних, так і потенційних співробітників. Формування концепції та системи цінностей бренду – завдання вищого керівництва, яке задає основну ідею управління брендом, беручи до уваги особливості персонал-маркетингу [6; 50].

Система цінностей бренду роботодавця має чітко визначати переваги, які компанія пропонує працівникам. Спершу необхідно виділити базові переваги, такі як мотиваційна система, умови праці, стабільність, управління персоналом та відповідальність компанії перед працівниками. Базові переваги доповнюються соціальними (згуртованість колективу, корпоративна культура) та можливостями для розвитку (професійне навчання, кар'єрне зростання). Ці аспекти впливають на сприйняття компанії як привабливого роботодавця.

На наступному етапі брендингу роботодавця необхідно визначити його позиціонування – тобто створити в свідомості цільової аудиторії чітке уявлення про місце бренду серед інших, підкресливши унікальні характеристики ПрАТ «ВФ Україна». Це важливо для формування позитивного ставлення на ринку праці та впевненості, що саме це

підприємство має особливу систему цінностей. Позиціонування бренду слід здійснювати відповідно до потреб і цінностей цільової аудиторії.

Є три основні напрями позиціонування:

- Створення переконання у перевагах бренду компанії.
- Розробка бренд-іміджу.
- Визначення місця бренду компанії серед конкурентів.

Ці напрями передбачають відповідні стратегії:

- Позиціонування за цінностями (підкреслення унікальних характеристик бренду).
- Позиціонування для цільової аудиторії (орієнтація на певну групу працівників чи кандидатів).
- Позиціонування серед конкурентів (демонстрація переваг компанії).
- Лідерське позиціонування (позиціонування як найкращого роботодавця).

Далі важливо розробити окремі концепції бренду для різних цільових аудиторій, зокрема для нинішніх працівників та кандидатів на вакансії, адже їхні цінності й очікування можуть значно відрізнятись. Це схоже на створення асортиментної політики: ПрАТ «ВФ Україна» повинна формувати бренд так, щоб кожна аудиторія бачила свої мотиви для співпраці. Таке диференційоване позиціонування допомагає утримувати поточних співробітників, підвищувати їхню мотивацію, поліпшувати атмосферу в колективі та залучати нових працівників [44; 55].

Останнім етапом брендингу є розробка системи комунікацій, яка включає:

- Рекламу HR-бренду.
- Прямий маркетинг.
- PR-активності для бренду.
- Заходи для зміцнення лояльності наявного персоналу.

– Акції для залучення потенційних працівників і створення позитивного іміджу серед інших учасників ринку праці.

Цей комплекс заходів допоможе компанії сформувати сильний HR-бренд, який відповідатиме потребам працівників та сприятиме досягненню її стратегічних цілей.

Щоб створити привабливий імідж роботодавця, можна використовувати концепцію ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яка включає шість етапів (рис. 3.6).

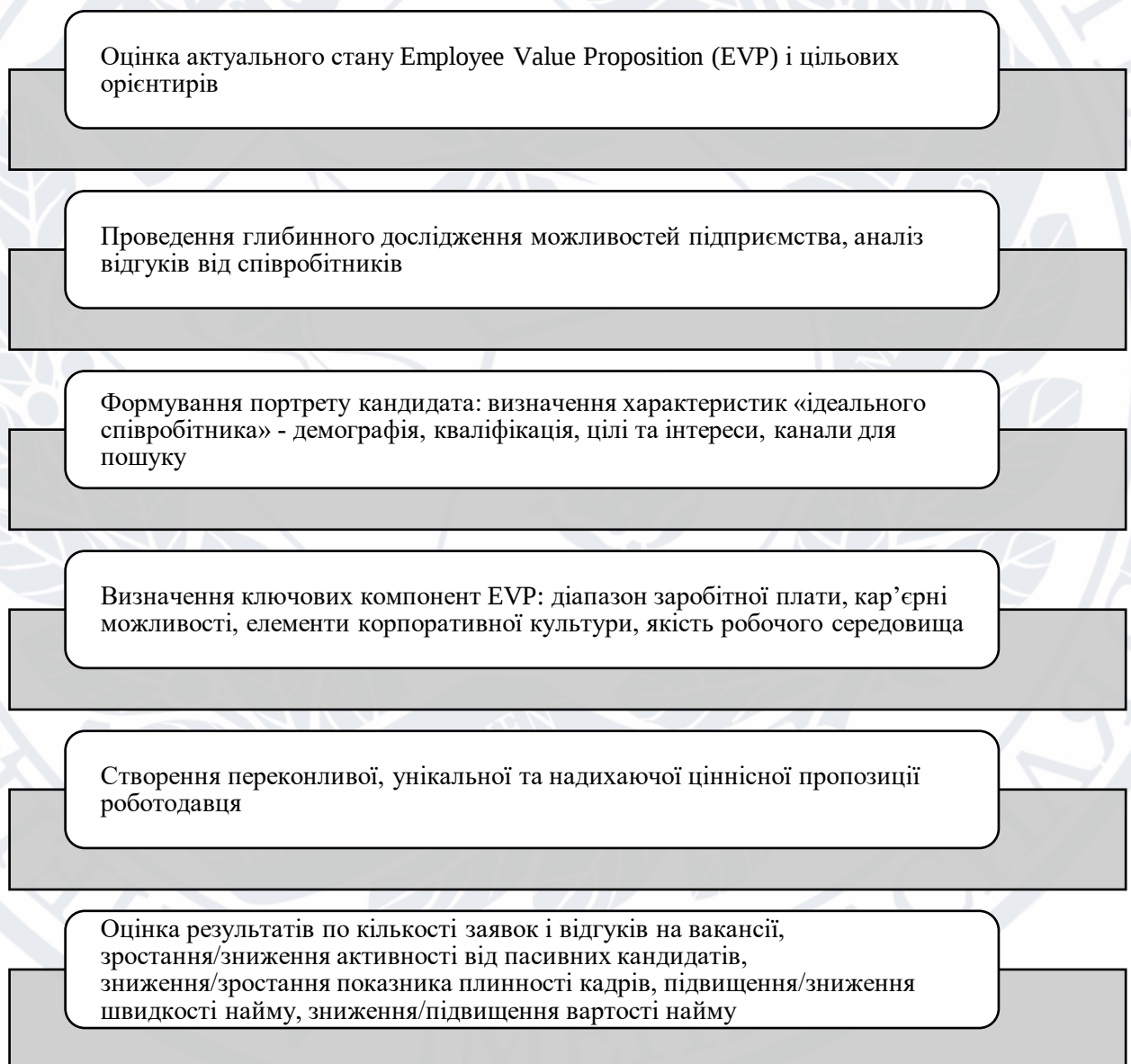


Рисунок 3.6 – Алгоритм створення привабливого іміджу роботодавця
ПрАТ «ВФ Україна»

Аналізуючи ринок праці, важливо визначити, які цінності актуальні для різних поколінь, адже це допоможе сформулювати стратегічні рішення для залучення талановитих працівників.

Для успішного впровадження системи EVP слід враховувати, якими каналами та посередниками буде здійснюватися рекрутингова діяльність, тобто мова йде про HR-маркетинг. Він визначається як діяльність організації, що має на меті залучення та утримання кращих співробітників (табл. 3.1) [1; 44].

Зв'язок між елементами маркетингового міксу 4P, такими як стимулювання та просування, проявляється в тому, що стимулювання формує образ компанії як кращого роботодавця, а HR-маркетинг донесе цю інформацію до цільової аудиторії. Бренд роботодавця повинен відповідати на запитання, які переваги компанія пропонує своїм співробітникам, тоді як HR-маркетинг відповідає на питання, якими способами ця інформація буде донесена.

Таблиця 3.1 – Складові привабливого іміджу роботодавця

Складові	Зміст
Бенефіти	корпоративні заходи; пакет бенефітів; підтримка у складних ситуаціях; піклування про здоров'я
Компенсації	розмір зарплати; можливості зростання зарплати; розмір премій і бонусів; прозорість в оплаті
Управління ефективністю	безпосередній керівник; зворотний зв'язок; наявність викликів та ресурсів; різноманітність в роботі; розуміння сенсу роботи; система комунікації; щоденні задачі; стиль лідерства
Розвиток талантів	рівні можливості; відчуття відповідальності; професійне навчання та розвиток; персональне зростання; кар'єрні можливості
Робота – життя	безпека; офіс; атмосфера в офісі; графік роботи; сервіси в офісі; робоче місце; команда
Визнання досягнень	цінності; визнання компанії; імідж компанії; ідентифікація з брендом; місія компанії; повага

Одним із основних інструментів HR-маркетингу є веб-сайт компанії, який має відповідати певним вимогам. Це включає дотримання принципу

AIDA (увага, інтерес, бажання, дія) і «Правила 8 секунд», що означає, що сайт повинен швидко зацікавити відвідувача. Важливо також інтегрувати електронний маркетинг, демонструвати регулярний цікавий контент, забезпечити оптимізацію сайту для мобільних пристроїв, включити функціональні дошки оголошень і використовувати відео-контент, щоб зробити сайт візуально привабливим і функціональним для цільової аудиторії.

Таким чином, ефективне управління HR-брендом вимагає компромісу між потребами компанії та вимогами працівників. Компанія повинна забезпечити наявність висококваліфікованого персоналу, здатного досягати поставлених цілей, а працівники мають отримати можливість задовольняти свої професійні потреби, включаючи гідну оплату праці та участь у прийнятті рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо удосконалення системи маркетингу персоналу підприємства. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Досліджено підходи до визначення сутності маркетингу персоналу. Встановлено, що маркетинг персоналу полягає в управлінській діяльності, яка націлена на забезпечення підприємства необхідними фахівцями, що можуть реалізувати стратегічні цілі і вирішувати конкретні задачі. Це включає у себе своєчасний підбір кандидатів та їх ефективну оцінку на основі наукових підходів до управління персоналом. Основою для розробки стратегій у сфері персонал-маркетингу є дані про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування штатного складу компанії.

2. Виокремлено сучасні моделі маркетингу персоналу підприємства. На основі проведених досліджень можна стверджувати, що з практичної точки зору модель «STAGES» є оптимальною для більшості українських підприємств. Вона дозволяє комплексно оцінити потреби компанії у залученні та утриманні працівників, розробити ефективну стратегію в цій сфері та забезпечити відповідність витрат і результатів. Важливо враховувати, що реалізація різних моделей маркетингу персоналу підприємства вимагає належного забезпечення ресурсами.

3. Визначено особливості побудови системи маркетингу персоналу на підприємстві. Серед основних складових системи маркетингу персоналу можна виокремити: формування HR-потенціалу підприємства, його використання, розвиток, активізацію, а також управління маркетинговою поведінкою організації та брендом HR. За результатами дослідження можна зробити висновок, що система маркетингу персоналу виконує важливі функції, забезпечуючи комплексний підхід до управління кадрами. З точки зору маркетингу, робоче місце в компанії сприймається як продукт, який

пропонується на ринку праці. Організація має на меті створити умови праці, що роблять її привабливою для кваліфікованих спеціалістів.

4. Проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна». ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) є провідною телекомунікаційною компанією в країні, що пропонує послуги швидкісного інтернету 3G та 4G, фіксованого зв'язку та доступу до інтернету. ПрАТ «ВФ Україна» інвестує в нові технології, зокрема в розвиток 4G та підготовку до впровадження 5G, що є стратегічно важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку і забезпечення надання сучасних послуг. Це також підтверджує прагнення компанії до інноваційного розвитку, який буде фундаментом для подальшого зростання. ПрАТ «ВФ Україна» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, незважаючи на складні умови діяльності, спричинені війною. Компанія виявляє фінансову стійкість, здатність до адаптації та інвестує в інновації, що є запорукою її конкурентоспроможності та стратегічного розвитку на ринку телекомунікацій.

5. Досліджено кадровий склад підприємства. Загальна кількість працівників зросла з 3 397 осіб у 2021 році до 4 086 осіб у 2023 році. Це свідчить про стабільний розвиток компанії та, ймовірно, про зростання обсягу послуг, що надаються. Основну частину працівників становлять особи віком від 30 до 50 років, однак кількість працівників віком понад 50 років також зростає, що свідчить про певне «старіння» кадрів та водночас збереження досвідчених працівників. Кількість молодих працівників (до 30 років) поступово зменшується, що може свідчити про труднощі в залученні молодих спеціалістів або пріоритет досвідчених кадрів. Переважна більшість працівників працює на умовах повного робочого дня, а кількість осіб на неповному робочому дні зменшується. Зростає кількість співробітників, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною, що може свідчити про підтримку сімейних цінностей компанії та створення умов для балансу між роботою та особистим життям. Коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зростання. Вищий коефіцієнт плинності спостерігається серед

молодих працівників, що може свідчити про бажання молодих спеціалістів отримати досвід та продовжити кар'єру в інших компаніях. Таким чином, ПрАТ «ВФ Україна» показує позитивну динаміку розвитку кадрового складу, збільшуючи кількість працівників та інвестуючи в їх навчання. Компанія орієнтується на довгострокові трудові відносини, стабільний професійний ріст працівників і гендерний баланс у складі персоналу.

6. Проведено оцінку системи маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна». Система маркетингу персоналу ПрАТ «ВФ Україна» є добре структурованою і спрямована на залучення, утримання й мотивацію талановитих співробітників через комплексний підхід до управління кадрами. Компанія активно просуває свою корпоративну культуру, цінності й соціальну відповідальність, що дозволяє привабити мотивованих кандидатів і підтримувати репутацію надійного роботодавця. Система маркетингу персоналу включає кар'єрний сайт, що детально представляє цінності та можливості компанії для потенційних кандидатів. Завдяки кар'єрним заходам, партнерствам з університетами та програмі стажування «Vodafone Career Way», компанія орієнтується на залучення молодих талантів, а також розвиває спільноту випускників програми. Для існуючих співробітників система персонал-маркетингу підтримується через різноманітні форми визнання досягнень, зокрема модуль ОВАЦІЇ, який стимулює взаємну підтримку та корпоративний дух. Vodafone також надає прозору і конкурентну систему фінансової мотивації, яка стимулює високу продуктивність та лояльність співробітників. Таким чином, система маркетингу персоналу у Vodafone Україна орієнтована на створення сприятливого робочого середовища, яке підтримує професійний розвиток співробітників і сприяє їх утриманню, але потребує певного удосконалення у напрямі розробки механізму управління маркетингом персоналу та побудови стійкого HR-бренду підприємства.

7. Обґрунтовано пропозиції щодо розробки механізму управління маркетингом персоналу ПрАТ «ВФ Україна». Об'єктом механізму управління є процес, що включає виконання ряду функцій, таких як маркетингові

дослідження, планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції охоплюють управлінські та маркетингові процедури, спрямовані на формування, використання, розвиток і активізацію HR-потенціалу компанії, а також на створення необхідної організаційної поведінки персоналу та розвитку HR-бренду. Використання механізму управління маркетингом персоналу дозволить ПрАТ «ВФ Україна» визначити стратегічні орієнтири у формуванні та розвитку HR-потенціалу, а також розробити конкретні дії, технології та методології для досягнення цілей у сфері персонал-маркетингової діяльності.

8. Розроблено рекомендації щодо побудови стійкого HR-бренду підприємства в системі управління персонал-маркетингом. Пропонується наступне бачення механізму побудови стійкого HR-бренду ПрАТ «ВФ Україна», яке має на меті вирішення декількох проблем. По-перше, залучення персоналу відбувається через маркетингові технології та позитивний зовнішній PR, що створює сприятливий імідж компанії і залучає кращих кандидатів. По-друге, утримання персоналу поліпшується за допомогою внутрішнього PR, що зміцнює корпоративну культуру та лояльність співробітників, перетворюючи її в активну залученість. По-третє, підвищення мотивації працівників досягається шляхом виявлення їхніх інтересів і потреб через маркетингові дослідження, що допомагає забезпечити якість роботи і економічний ефект. І, нарешті, економія витрат на підбір та адаптацію персоналу відбувається завдяки Інтернет-маркетингу, що оптимізує загальну витратну стратегію підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бабенко А. Г., Цибулько А. І. Маркетинг персоналу як базис формування HR-бренду регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 131-135.
2. Безтелесна Л. І., Прокопчук Н. М. Соціально-економічна доцільність застосування маркетингу персоналу в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 265-278.
3. Белова О. І., Петрова І. Л. Маркетинг персоналу в компенсаційній політиці підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 105-110.
4. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216-224.
5. Боднарук О. В., Український С. С. Вплив людського капіталу на стратегічне управління маркетингом персоналу в умовах сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 233-242.
6. Вартанова О. В. Забезпечення стійкості персоналу на основі технологій маркетингу персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 78-83.
7. Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 65-75.
8. Гетьман О. О., Цибулько А. І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 5-15.

9. Гладка О. І. Обґрунтування змісту комплексу маркетингу персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 343-348.
10. Гладка О. І. Сутність та порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 26. С. 143-155.
11. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г., Братченко А. С. Методичне забезпечення використання інструментів маркетингу у роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_14.
12. Губін К. Г. Системні перешкоди розвитку маркетингу персоналу в Україні та шляхи їх подолання. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4. С. 73-97.
13. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. № 846. С. 62-66.
14. Кобяк О. В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10. С. 77–82.
15. Ковальчук С. В. Застосування сценарного підходу до впровадження маркетингових стратегій управління персоналом у діяльність машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(1). С. 7-16.
16. Ковальчук С. В., Забурмежа Є. М. Маркетингове забезпечення стратегізації управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 162-170.
17. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. К.: МАУП, 2006. 408 с.
18. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «ВФ Україна» за 2023 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/konsolidovana-finansova-zvitnist->

stanom-na-i-za-rik-shho-zakincivsy-31-grudnya-2023-roku-ta-zvit-nezaleznogo-auditor.pdf.

19. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 рік. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/07/391/source/ukr-vf-group-fs-2022-signed-with-audit-report_1680867815.pdf.

20. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «ВФ Україна» за 2023 рік. ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/konsolidovana-finansova-zvitnist-conso-vf-ukraine-ukr-2021-210422-with-add-forms-signed.pdf>.

21. Костинець Ю. В. Сучасні концепції мотивації як інструменти маркетингу персоналу в системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13(3). С. 38-40.

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

23. Криворучко О. М., Гладка О. І. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 338-344.

24. Кропивка Ю. Г. Етимологія категорії «маркетинг персоналу» у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 1. С. 155-160.

25. Кропивка Ю. Г. Процес управління маркетингом персоналу споживчої кооперації України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 5. С. 94-99.

26. Крупко В. І. Дослідження сутності та функцій маркетингу персоналу як підсистеми управління персоналом підприємства. *Вісник*

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2005. №2(84). Ч.ІІ. С. 135–138.

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

28. Легомінова С. В. Ринок праці як об'єкт маркетингових досліджень. *Теорії мікро-макроекономіки*. 1999. Вип. 2. С. 82–87.

29. Лень Т. В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 197-201.

30. Михальченко І. Г., Кривак А. В. Підвищення продуктивності праці в міжнародних ІТ-компаніях у концепції маркетингу персоналу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), № 4. С. 58-63.

31. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2021 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-okremii-vfu-2021.pdf>.

32. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 рік. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/05/11/420/source/zvit-pro-upravlinnya-okremii-vfu-2022_1683817729.pdf.

33. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2023 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukrayina-2023.pdf>.

34. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/company>.

35. Пашук Л. В. Визначення потреби підприємства в персоналі на основі плану маркетингу. *Економіка та держава*. 2011. № 8. С. 37-39.

36. Пашук Л. В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. К.: Вид-во Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка, 2009. 20 с.

37. Петрова І. В. Використання можливостей кадрового маркетингу на підприємстві. *Торгівля і ринок України*. 2000. Т. 2. С. 83–87.
38. Петрова І. Л. Маркетингові інновації в управлінні персоналом. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 лист. 2020 р. КНЕУ, Київ. 2020. С. 220- 223.
39. ПрАТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2021.
40. ПрАТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2022.
41. ПрАТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2023.
42. Пряхіна К. А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 83-88.
43. Пшинка Г. В. Внутрішній маркетинг як механізм управління персоналом та якістю продукції підприємств. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_21.
44. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_6.
45. Руденко М. В., Кравченко О. О., Маренич А. І., Лакутін Д. В. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 128-134.
46. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом-маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.

47. Сардак О. В. Особливості політики управління персонал-маркетингом підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3. С. 132-139.

48. Сардак О. В. Система маркетингових інструментів в управлінні персонал-маркетингом підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 4(3). С. 98-100.

49. Сардак О. Розробка стратегічного портфеля в сфері управління персонал-маркетингом підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2013. № 36. С. 321-331.

50. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 2. С. 52-56.

51. Соціальна відповідальність ПрАТ «ВФ Україна». URL:<https://www.vodafone.ua/social-responsibility>.

52. Старостіна А. І., Кравченко В. А., Пашук Л. В. Маркетинг персоналу як чинник управління підприємницькими структурами. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27(1). С. 111-119.

53. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Особливості оцінки ділових якостей працівників підприємства на засадах маркетингу персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 243-248.

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

55. Хімійчук Г. М., Петрашак О. О. Використання внутрішнього маркетингу як шлях до підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 4(3). С. 165-168.

56. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ, КНЕУ, 2018. 227 с.

57. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом. Ч.2: Опорний конспект лекцій. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2002. 232 с.

58. Яроміч С. А., Антоненкова О. А., Бекетова Н. А. Особливості маркетингу персоналу транспортно-експедиторських підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 3. С. 177-184.

