

– implementation of information technologies and systems, creation and improvement of work with the database.

It is this kind of integrating interrelationship that is carried out by the competences of the personnel due to the key characteristics that determine the distinctive properties of the provided tourist service, make the greatest contribution to its consumer utility, are practically not reproduced by competitors, and provide the enterprise with potential access to various market segments.

References

1. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. 4 September 2019. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019/>

2. Toropova D.D. Digital marketing as a tool for ensuring the sustainable development of enterprises in the tourism industry // Bulletin of the Transport and Industry Economy. – 2022. – No. 78-79. – P. 105-113.

3. Dredge, D., Phi G., Mahadevan, R., Meehan, E., Popescu, E.S. (2018). Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities. Low Value procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen. Available at: <https://www.clustercollaboration.eu/news/digitalisation-tourism-depth-analysis-challenges-and-opportunities>

4. The official website of the World Tourism Organization – World Travel and Tourism Council [Electronic resource] – Access mode: <https://wttc.org/research/economic-impact/economic-research>.

Марина УС

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ЕВОЛЮЦІЯ HR-МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ

В умовах глобальної конкуренції та динамічних змін у всіх сферах, зокрема і на ринку праці, все більшої актуальності набуває HR-маркетинг як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами. Сучасні організації стикаються з викликами залучення та утримання талановитих працівників, формування привабливого бренду роботодавця та створення ефективної системи внутрішніх комунікацій. HR-маркетинг еволюціонував від простого розміщення вакансій до комплексного підходу, що включає digital-інструменти, соціальні медіа та аналітику даних. Особливу роль у розвитку HR-маркетингу відіграли пандемія COVID-19 та пов'язані з нею зміни у підходах до управління персоналом і дистанційної роботи.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю систематизації теоретичних засад HR-маркетингу та аналізу сучасного інструментарію, що використовується для підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Теоретичні та практичні аспекти HR-маркетингу досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських вчених вагомий внесок у розвиток концепції HR-маркетингу зробили О.В. Сардак, яка досліджувала позиціонування та брендинг роботодавця [1], В.Г. Никифороенко, що вивчав інноваційні підходи в управлінні персоналом [2], та І.М. Писаревський, який розглядав маркетингові технології в управлінні людськими ресурсами [3].

Серед зарубіжних вчених варто відзначити праці С. Барроу, який вперше ввів поняття «*employer branding*» [4], Ф. Котлера, що адаптував маркетингові принципи до сфери управління персоналом [5], та Д. Ульріха, який розробив концепцію HR-бізнес партнерства [6].

Метою дослідження є визначення сутності та аналіз еволюції HR-маркетингу з систематизацією сучасних інструментів, що використовуються для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях.

HR-маркетинг розглядається як комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який поєднує в собі принципи маркетингу та управління персоналом [7].

Його мета – залучити, розробити, утримати та ефективно взаємодіяти з висококваліфікованими співробітниками, створюючи привабливий імідж компанії як роботодавця. Проте це не стала діяльність. Підходи до тлумачення самого поняття та його складники й інструменти трансформуються. На цей процес впливає не тільки фактор часу, зміна поколінь або стан економіки та ринку праці, а й в цілому рівень розвитку технологій, людські цінності та розвиток суспільних інститутів.

Від становлення та накопичення науково-теоретичних засад та прикладного застосування HR-маркетинг пройшов декілька етапів розвитку.

Етап 1. Традиційний рекрутинг (1950-1990 рр.). Зародження концепції HR-маркетингу відбулося на перетині HR та маркетингу. Фокус був зосереджений на рекрутингу та залученні кандидатів, що відповідали вимогам компанії. Основним інструментом на цьому етапі було розміщення оголошень про вакансії у друкованих ЗМІ та роботі з кадровими агентствами [8]. Також період пов'язаний з застосуванням різних теорій мотивації персоналу.

Етап 2. Початок цифровізації (1990-2000 рр.). Період характеризується появою перших job-порталів та корпоративних веб-сайтів, автоматизацією процесів рекрутингу [9]. Важливості набуває володіння жорсткими навичками (*hard skills*).

Етап 3. Соціальні медіа та HR-брендинг (2000-2010 рр.). Компанії почали усвідомлювати важливість формування позитивного іміджу

роботодавця. Брендинг роботодавця став центральною темою HR-маркетингу [10]. Використовувались заходи корпоративної культури, соціальні пакети та кар'єрні можливості. Початок вправдження засад соціально-відповідального маркетингу та маркетингу взаємодії у взаємовідносини саме з персоналом, використання соціальних мереж для привернення уваги кандидатів та більш прозорості і відкритості роботодавця.

Етап 4. Digital (цифровий) HR-маркетинг (2010-теперішній час): Використання великих даних, штучного інтелекту, предиктивної аналітики та персоналізованого підходу до взаємодії з кандидатами [11], сфокусованість на лояльності персоналу. Інтернет та соціальні мережі відкрили нові можливості для залучення талантів. Сайти для пошуку роботи, професійні мережі (LinkedIn) та HR-аналітика стали невід'ємною частиною HR-маркетингу.

Пандемія COVID-19 кардинально змінила підходи до управління персоналом. Масовий перехід на дистанційну роботу призвів до необхідності адаптації HR-процесів. Зокрема відбулася зміна фокусу на добробут та емоційне здоров'я співробітників. Багато компаній впровадили програми підтримки ментального здоров'я.

Також значний вплив здійснює розвиток цифрових інструментів: зросло використання платформ для онлайн-рекрутингу та відеоспівбесід.

В цей період гнучкі умови праці стали одним із ключових факторів привабливості компанії.

Виокремлення HR-маркетингу в самостійний дієвий напрямок маркетингової діяльності компаній дозволяє на основі аналізу наукових літературних джерел [1; 2; 4-7; 10; 11-16] систематизувати його сучасні інструменти (табл. 1).

Всі ці інструменти формують комплексну екосистему HR-маркетингу, де кожен елемент працює на посилення бренду роботодавця та підвищення ефективності процесів управління персоналом. Успішність їх впровадження залежить від правильної інтеграції та адаптації під специфіку конкретної компанії чи організації.

Проведене дослідження дозволяє зробити низку висновків та узагальнень. Так, HR-маркетинг пройшов шлях від традиційного рекрутингу до комплексної системи побудови бренду роботодавця та чіткої стратегії управління людськими ресурсами. Зростаюча роль цифрових інструментів, використання інноваційних технологій, впровадження гнучких форм зайнятості та акцент на добробуті працівників стали визначальними тенденціями останніх років. Пандемія COVID-19 прискорила ці зміни, що сприяло формуванню нових підходів до взаємодії з персоналом. За таких умов ключовими трендами є персоналізація комунікацій, автоматизація та аналітика даних.

Таблиця 1

Сучасні інструменти HR-маркетингу

Інструменти 1	Складники та приклади інструментів 2
Digital-інструменти	<p>1.1. Автоматизовані системи управління рекрутингом (ATS): Workday – комплексна система для управління талантами, що включає модулі рекрутингу, онбордингу та розвитку персоналу [1]; Greenhouse – платформа з функціями структурованого інтерв'ю та аналітики ефективності найму, SmartRecruiters – система з інтегрованими інструментами для співпраці та оцінки кандидатів.</p> <p>1.2. HR-аналітика та системи прийняття рішень: предиктивна аналітика для прогнозування плинності кадрів; people Analytics для аналізу ефективності HR-процесів; системи оцінки якості найму з використанням AI-алгоритмів; Dashboard-системи для візуалізації HR-метрик [1].</p> <p>1.3. Інструменти автоматизації комунікацій: HR-чатботи (XOR, Wade & Wendy) для первинного скринінгу; системи автоматичних сповіщень кандидатів; CRM-системи для управління відносинами з кандидатами [2].</p> <p>1.4. Платформи для відеоінтерв'ю: прямий ефір - відеоконференції у Skype, Google Hangouts, Zoom; записані відео (Outmatch Interview, HireVue, VidCruiter) [11]</p>
Маркетинг бренду роботодавця (EBM або employer Brand Marketing)	<p>2.1. Створення та розвиток ціннісної пропозиції роботодавця: матеріальна компенсація; можливості професійного розвитку; корпоративна культура; баланс роботи та життя; соціальна відповідальність [4]</p> <p>2.2. Контент-маркетинг: корпоративні блоги з історіями успіху співробітників; відеоконтент про робочі процеси та корпоративне життя; подкасти з експертами компанії; Email-маркетинг для залучення пасивних кандидатів; лонгріди про технології та інновації компанії [5]</p> <p>2.3. Програми амбасадорства: система мотивації амбасадорів бренду; навчання співробітників основам бренд-комунікацій; платформи для створення та поширення контенту; метрики ефективності амбасадорських програм [6]</p>
Соціальний HR-маркетинг	<p>3.1. Таргетована реклама: LinkedIn Ads для професійної аудиторії; Facebook/Instagram для масового рекрутингу; Programmatic-рекрутинг з використанням AI; ретаргетинг потенційних кандидатів [7; 16]</p> <p>3.2. Професійні спільноти: LinkedIn Groups для нетворкінгу; Slack-канали за професійними інтересами; Discord-сервери для IT-спеціалістів; Telegram-канали для оперативних комунікацій [11]</p> <p>3.3. Реферальні програми: автоматизовані системи управління рефералами; гейміфікація реферальних програм; система винагород та бонусів; Tracking-системи для відстеження рефералів [10; 16]</p>

Кінець таблиці 1

1	2
Внутрішній HR-маркетинг	<p>4.1. Програми залучення та утримання: системи регулярного feedback; програми визнання досягнень; індивідуальні плани розвитку; системи внутрішньої мобільності [10].</p> <p>4.2. Внутрішні комунікації: корпоративні соціальні мережі (Workplace, Microsoft Teams); інтернет-портали з персоналізованим контентом; Digital-дошки оголошень; HR-боти для відповідей на типові запитання [11]</p> <p>4.3. Навчання та розвиток: LMS-платформи (Learning Management Systems); мікронавчання через мобільні додатки; VR/AR технології для тренінгів; Системи peer-to-peer навчання [10; 13]</p>
Інноваційні технології в HR-маркетингу	<p>5.1. Штучний інтелект: AI-powered скринінг резюме; предиктивна аналітика для оцінки кандидатів; чатботи з Natural Language Processing; системи розпізнавання емоцій для відеоінтерв'ю [13].</p> <p>5.2. Big Data: аналіз digital-footprint кандидатів; предиктивні моделі успішності найму; аналітика ефективності каналів рекрутингу; персоналізація комунікацій з кандидатами [11].</p> <p>5.3. Employer Experience Platforms: інтегровані системи управління досвідом співробітників, пульс-опитування та аналітика настроїв, real-time feedback системи, employee journey mapping інструменти [16]</p>

Важливим аспектом залишається баланс між технологічними рішеннями та людським фактором у HR-процесах. Ефективність HR-маркетингу залежить від інтеграції різних інструментів та каналів комунікації. У майбутньому HR-маркетинг продовжуватиме розвиватися, використовуючи технологічні інновації та адаптуючись до змін на ринку праці.

Література

1. Сардак О.В. Позиціонування та брендинг роботодавця в системі HR-маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24(3). С. 65-70.
2. Никифорова В.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом організації. Одеса: ОНЕУ, 2020. 156 с.
3. Писаревський І.М. Маркетингові технології в управлінні людськими ресурсами. Харків: ХНУМГ, 2021. 284 с.
4. Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley, 2022. 312 p.
5. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2021. 832 p.
6. Ulrich D. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw Hill, 2022. 272 p.

7. Еволюція в HR-маркетингу: що нас чекає в майбутньому. URL: <https://rau.ua/novyni/evoljucija-v-hr-marketingu/> (дата звернення: 20.10.2024).
8. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. Kogan Page, 2020. 776 p.
9. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson, 2020. 720 p.
10. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 33. С. 176–180.
11. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (9). 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>.
12. Minchington B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia, 2006. 232 p.
13. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 12(24), 2021. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).
14. Smith N., Wollan R. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2021. 328 p.
15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
16. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (8). 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>.

Лада ХЛУДСЬВА

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВНІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасному конкурентному ринку маркетингові комунікації стають критичним інструментом успіху підприємств, трансформуючись під впливом інтернету та соціальних мереж. Вони не лише інформують, а й формують емоційний зв'язок з брендом, створюють спільноти та впливають на сприйняття споживачів, як зазначають такі авторитети, як Сет Годін і Філіп Котлер. Сучасні компанії все більше приділяють увагу взаємодії з клієнтами на рівні емоцій, що дозволяє побудувати міцніший зв'язок з брендом і сформувати лояльність.

Мета даного дослідження – удосконалити маркетингові комунікації через сучасні інтернет-стратегії, такі як контент-маркетинг, соціальні медіа та електронна комерція. Інтернет-технології відкривають нові можливості для