АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ),
денної форми навчання
Нетреби Євгена Анатолійовича

Науковий консультант, к.е.н., доцент
Шолудченко Сергій Васильович

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням кафедри маркетингу
від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри _____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Нетреба Є.А. Маркетингові стратегії на ринку праці України в умовах воєнних та повоєнних трансформацій: кваліфікаційна магістерська робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Маркетингові стратегії на ринку праці України в умовах воєнних та повоєнних трансформацій» складається з 83 сторінок комп'ютерного набору, містить 7 таблиць та 68 бібліографічних джерел.

В роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти формування маркетингово-орієнтованої системи управління персоналом підприємства в умовах структурних змін на ринку праці України, посилення конкуренції за людський капітал та повоєнної економічної трансформації. Обгрунтовано необхідність інтеграції інструментів маркетингу, брендингу роботодавця та цифрових HR-рішень у систему стратегічного управління персоналом. Визначено економічну сутність HR-маркетингу як комплексного механізму формування ціннісної пропозиції роботодавця, залучення релевантних кандидатів, підвищення рівня залученості, утримання та розвитку працівників.

Робота спрямована на комплексний аналіз кадрової політики, системи рекрутингу, внутрішніх комунікацій, програм мотивації та показників ефективності управління персоналом. Особливу увагу приділено оцінюванню таких індикаторів, як коефіцієнт плинності кадрів, рівень закриття вакансій, вартість найму (Cost per Hire), час закриття вакансії (Time to Fill), рівень залученості (Employee Engagement Index), eNPS, показники утримання (Retention Rate), а також ефективність HR-інвестицій (HR ROI).

В першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади маркетингового підходу до управління персоналом. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування брендингу роботодавця, HR-маркетингу та цифрової трансформації HR-функції. Систематизовано чинники формування конкурентоспроможного образу роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Сформовано методичні підходи до розроблення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), побудови бренд-архітектури та інтеграції маркетингових комунікацій у систем управління персоналом.

У другому розділі оцінено динаміку фінансово-економічних показників за 2021–2025 рр., стан кадрового забезпечення, структуру персоналу, ефективність рекрутингових каналів та внутрішніх програм мотивації. Проведено діагностику сильних і слабких сторін системи управління персоналом, визначено проблемні аспекти: фрагментарність комунікацій, недостатню цифровізацію HR-процесів, обмежене використання аналітики великих даних у рекрутингу, потребу в системному розвитку програм лояльності та партнерств з освітніми установами.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення маркетингово-орієнтованої системи управління персоналом. Розроблено комплексну стратегію формування ціннісної пропозиції роботодавця, що базується на чітко структурованих кар'єрних можливостях, прозорій системі винагород, корпоративній культурі підтримки та розвитку, гнучких форматах зайнятості та цифрових сервісах взаємодії з працівниками. Запропоновано стратегію комунікації та бренд-архітектуру роботодавця з урахуванням сегментації цільових аудиторій, омніканального просування та використання соціальних мереж, професійних платформ і внутрішніх цифрових середовищ.

Окрему увагу приділено впровадженню інноваційних маркетингових інструментів: цифрового HR-маркетингу, автоматизованих систем рекрутингу (ATS), HR-аналітики на основі великих даних, програм нематеріальної мотивації та лояльності, розвитку партнерств із закладами вищої освіти та професійної освіти. Проведено сценарний аналіз повоєнного розвитку ринку праці України, визначено ключові ризики (кадровий дефіцит, міграційні процеси, структурний дисбаланс компетенцій) та можливості (повернення спеціалістів, зростання попиту на високотехнологічні професії, цифровізація економіки). Запропоновано механізми державної та корпоративної підтримки зайнятості, професійної перепідготовки та адаптації персоналу до нових умов господарювання.

Розроблені заходи підкріплено економічним обґрунтуванням: розраховано прогноз зниження плинності кадрів, скорочення витрат на закриття вакансій, підвищення продуктивності праці та зростання рівня залученості персоналу. Оцінено очікуваний приріст фінансових результатів підприємства за рахунок оптимізації HR-процесів і підвищення ефективності використання людського капіталу, що підтвердило стратегічну доцільність впровадження запропонованої системи.

У висновках узагальнено результати дослідження, підтверджено досягнення мети та виконання поставлених завдань магістерської роботи. Сформульовано науково-практичні положення та рекомендації щодо формування інтегрованої маркетингово-орієнтованої системи управління персоналом як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації ринку праці України.

Ключові слова: HR-маркетинг, бренд роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), цифровий рекрутинг, HR-аналітика, утримання персоналу, залученість, програми лояльності, ринок праці, стратегічне управління персоналом, економічна ефективність.

ABSTRACT

Yevgeny Netreba. Marketing Strategies in the Ukrainian Labor Market under Wartime and Post-War Transformations: Master's Qualification Thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The master's qualification thesis on the topic "Marketing Strategies in the Ukrainian Labor Market under Wartime and Post-War Transformations" consists of 80 pages of typed text, contains 7 tables and 68 bibliographic sources.

The thesis examines the theoretical, methodological and applied aspects of forming a marketing-oriented personnel management system of an enterprise under structural changes in the Ukrainian labor market, increased competition for human capital, and post-war economic transformation. The necessity of integrating marketing tools, employer branding, and digital HR solutions into the system of strategic personnel management is substantiated. The economic essence of HR marketing is defined as a comprehensive mechanism for shaping the employer value proposition, attracting relevant candidates, increasing employee engagement, retention, and development.

The study is aimed at a comprehensive analysis of personnel policy, the recruitment system, internal communications, motivation programs, and performance indicators of personnel management efficiency. Particular attention is paid to assessing such indicators as employee turnover rate, vacancy closure rate, Cost per Hire, Time to Fill, Employee Engagement Index, eNPS, Retention Rate, and HR ROI.

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations of the marketing approach to personnel management. Modern scientific approaches to interpreting employer branding, HR marketing, and digital transformation of the HR function are summarized. The factors shaping a competitive employer image in the internal and external labor markets are systematized. Methodological approaches to developing the Employer Value Proposition (EVP), building brand architecture, and integrating marketing communications into the personnel management system are formed.

The second chapter evaluates the dynamics of financial and economic indicators for 2021–2025, the state of staffing, personnel structure, the effectiveness of recruitment channels, and internal motivation programs. A diagnosis of the strengths and weaknesses of the personnel management system is conducted, and problematic aspects are identified, including fragmented communications, insufficient digitalization of HR processes, limited use of big data analytics in recruitment, and the need for systematic development of loyalty programs and partnerships with educational institutions.

The third chapter substantiates strategic directions for improving the marketing-oriented personnel management system. A comprehensive strategy for forming the employer value proposition is developed, based on clearly structured career opportunities, a transparent reward system, a corporate culture of support and development, flexible

oyment formats, and digital services for employee interaction. A communication strategy and employer brand architecture are proposed, taking into account target audience segmentation, omnichannel promotion, and the use of social media, professional platforms, and internal digital environments.

Special attention is paid to the implementation of innovative marketing tools, including digital HR marketing, automated recruitment systems (ATS), HR analytics based on big data, non-material motivation and loyalty programs, and the development of partnerships with higher and vocational education institutions. A scenario analysis of the post-war development of the Ukrainian labor market is conducted, identifying key risks (staff shortages, migration processes, structural imbalance of competencies) and opportunities (return of specialists, growing demand for high-tech professions, digitalization of the economy). Mechanisms of state and corporate support for employment, professional retraining, and personnel adaptation to new economic conditions are proposed.

The developed measures are supported by economic justification: forecasts of reduced staff turnover, lower vacancy closure costs, increased labor productivity, and higher employee engagement are calculated. The expected growth of the enterprise's financial results due to optimization of HR processes and improved efficiency in the use of human capital is assessed, confirming the strategic feasibility of implementing the proposed system.

The conclusions summarize the research findings, confirm the achievement of the goal and the fulfillment of the objectives of the master's thesis. Scientific and practical provisions and recommendations for forming an integrated marketing-oriented personnel management system as a key factor in ensuring enterprise competitiveness under the transformation of the Ukrainian labor market are formulated.

Keywords: HR marketing, employer brand, Employer Value Proposition (EVP), digital recruiting, HR analytics, staff retention, engagement, loyalty programs, labor market, strategic personnel management, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ 11
1.1 Ринок праці як об’єкт маркетингового управління: сутність, функції та структура 11
1.2 Маркетингові стратегії: концептуальні підходи та інструментарій застосування на ринку праці 20
1.3 Воєнні та повоєнні трансформації економіки як фактор зміни маркетингових стратегій на ринку праці 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 32
2.1 Динаміка основних показників ринку праці України у 2022–2025 рр. 32
2.2 Поведінкові трансформації роботодавців та працівників у кризових умовах 38
2.3 Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств на ринку праці України 44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 51
3.1 Формування стратегічної моделі маркетингового позиціонування роботодавця в умовах відновлення економіки 51
3.2 Інноваційні маркетингові інструменти залучення та утримання персоналу 53
3.3 Прогнозування розвитку ринку праці України та стратегічні напрями маркетингової адаптації 62
ВИСНОВКИ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими повномасштабною війною, структурною перебудовою національної економіки, інтенсифікацією інтеграційних процесів із Європейським Союзом та зміною глобальних ринкових орієнтирів. Ринок праці в цих умовах став одним із найбільш чутливих індикаторів системних змін, адже саме через нього відображаються демографічні втрати, вимушена міграція, релокація підприємств, структурні дисбаланси зайнятості та трансформація професійної структури суспільства. Військові події спричинили суттєве скорочення економічної активності в окремих регіонах, водночас активізували розвиток нових секторів, зокрема оборонної промисловості, IT, логістики, будівництва та сфери відновлення інфраструктури. У повоєнний період ці процеси лише посилюватимуться, формуючи якісно нову архітектуру ринку праці.

За даними Державної служби статистики України та Національного банку України, в 2022–2024 роках спостерігалося суттєве коливання рівня зайнятості, зміна галузевої структури попиту на робочу силу та зростання регіональної диференціації безробіття. Аналітичні звіти Міністерства економіки України підтверджують посилення кадрового дефіциту в низці стратегічних сфер, зокрема в промисловості, будівництві, транспорті та охороні здоров’я. Водночас, дослідження Міжнародної організації праці та Світового банку акцентують на довгострокових наслідках воєнних шоків для людського капіталу, продуктивності праці та структури зайнятості.

В таких умовах ринок праці перестає бути лише економічною категорією попиту й пропозиції робочої сили та набуває ознак складної системи стратегічної взаємодії між державою, роботодавцями та працівниками. Конкуренція за кваліфікований персонал посилюється, що зумовлює необхідність застосування маркетингових підходів до управління трудовими ресурсами. Маркетингові стратегії на ринку праці трансформуються з інструменту підтримки рекрутингу у

комплексний механізм формування привабливості роботодавця, сегментації цільових аудиторій, управління брендом компанії та стратегічного позиціонування національного ринку праці в глобальному середовищі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю наукового осмислення процесів трансформації маркетингових стратегій на ринку праці України в умовах воєнних та повоєнних змін. Поглиблення демографічної кризи, масштабна трудова міграція, структурний дефіцит кадрів і зміна ціннісних орієнтирів працівників потребують формування нових стратегічних підходів до залучення, утримання та розвитку персоналу. Водночас повоєнне відновлення економіки вимагатиме системної модернізації кадрової політики підприємств, інтеграції цифрових інструментів HR-маркетингу та посилення взаємодії між бізнесом і державою.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективних маркетингових стратегій на ринку праці України в умовах воєнних та повоєнних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення комплексу взаємопов’язаних наукових завдань:

— дослідження теоретичних засад функціонування ринку праці як об’єкта маркетингового управління;
— аналіз сучасних концепцій маркетингових стратегій у сфері управління персоналом;
— оцінка впливу воєнних чинників на структурні параметри ринку праці України;
— дослідження поведінкових змін роботодавців і працівників;
— аналіз ефективності застосовуваних маркетингових інструментів;
— розроблення стратегічної моделі адаптації маркетингової діяльності підприємств до умов повоєнного відновлення.

Об’єкт дослідження: процеси формування та реалізації маркетингових стратегій на ринку праці України.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні засади адаптації маркетингових стратегій до умов воєнних і повоєнних трансформацій економіки.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. В роботі використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів, системний і структурно-функціональний підходи для дослідження ринку праці як цілісної системи, економіко-статистичні методи для оцінки динаміки показників зайнятості та безробіття, порівняльний аналіз для дослідження змін у поведінці суб'єктів ринку праці, а також методи прогнозування та сценарного моделювання для визначення перспектив розвитку маркетингових стратегій у повоєнний період.

Базою дослідження є національний ринок праці України з акцентом на діяльність підприємств різних галузей економіки, що функціонують в умовах воєнного стану та адаптації до повоєнного відновлення.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в уточненні понятійно-категоріального апарату щодо маркетингових стратегій на ринку праці та розвитку наукових підходів до їх класифікації в умовах кризових трансформацій. Методична значущість полягає в удосконаленні інструментарію оцінки ефективності маркетингових стратегій роботодавців із урахуванням змін зовнішнього середовища. Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій підприємствами, органами державної влади та інституціями зайнятості для підвищення конкурентоспроможності роботодавців і стабілізації ринку праці в період відновлення економіки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході до дослідження маркетингових стратегій на ринку праці в умовах воєнних та повоєнних трансформацій, обґрунтуванні стратегічної моделі адаптації роботодавців до структурних змін зайнятості, а також у розробленні практичних механізмів поєднання цифрових HR-інструментів із державними програмами підтримки зайнятості.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні матеріали Державна служба статистики України, аналітичні звіти Національний банк України, Міністерство економіки України, матеріали міжнародних організацій,

зокрема Міжнародна організація праці та Світовий банк, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також аналітичні матеріали професійних платформ ринку праці.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев’ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. В першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади формування маркетингових стратегій на ринку праці. У другому розділі здійснено аналітичну оцінку трансформацій ринку праці України в умовах війни. В третьому розділі розроблено стратегічні напрями адаптації маркетингових підходів до повоєнного відновлення економіки України. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ

1.1 Ринок праці як об’єкт маркетингового управління: сутність, функції та структура

Ринок праці є однією з ключових складових ринкової економіки, що відображає систему соціально-економічних відносин між власниками робочої сили та роботодавцями щодо купівлі-продажу здатності до праці. Його економічна природа визначається специфікою товару, який реалізується на цьому ринку – робочої сили, що, на відміну від матеріальних благ, є невід’ємною від особистості працівника, має інтелектуальний, фізичний та соціально-культурний вимір і формується під впливом освіти, досвіду, кваліфікації та мотивації. Ця особливість зумовлює складність регулювання ринку праці та потребу в застосуванні комплексних управлінських і маркетингових підходів [23, с. 2-7].

В класичній економічній теорії ринок праці розглядається як механізм взаємодії попиту на працю та її пропозиції, де ціною виступає заробітна плата. Попит формують роботодавці, які визначають потребу в персоналі відповідно до обсягів виробництва, технологічного рівня, фінансових можливостей та стратегічних цілей підприємства. Пропозиція праці формується економічно активним населенням, яке пропонує власні професійні компетенції, навички та час в обмін на винагороду. Рівновага на ринку праці досягається в точці перетину попиту та пропозиції, однак у реальних умовах вона порушується під впливом інституційних, демографічних, політичних і соціальних чинників.

Економічна природа ринку праці має подвійний характер. З одного боку, це ринок факторів виробництва, де праця виступає одним із базових ресурсів поряд із капіталом та землею. З іншого боку, це соціально орієнтований ринок, так як його функціонування безпосередньо пов’язане з рівнем життя населення, соціальною стабільністю та відтворенням людського капіталу. Тому, ринок праці поєднує в

собі елементи конкурентного середовища та механізми державного регулювання, спрямовані на забезпечення соціальної захищеності працівників, мінімальних стандартів оплати праці, гарантій зайнятості та умов праці [36, с. 423-426].

В умовах трансформаційної економіки України економічна природа ринку праці зазнала суттєвих змін. За даними Державної служби статистики України, упродовж останніх років спостерігаються значні структурні дисбаланси між попитом і пропозицією робочої сили, що проявляються у зростанні кадрового дефіциту в одних секторах та надлишкової пропозиції праці в інших. Повномасштабна війна посилила ці тенденції через вимушену міграцію населення, скорочення економічної активності в окремих регіонах та релокацію бізнесу. В результаті, ринок праці втратив частину трудового потенціалу, а структура зайнятості змінилася в напрямі збільшення частки секторів, пов’язаних із безпекою, обороною, логістикою та відновленням інфраструктури.

З точки зору сучасної економічної теорії, ринок праці функціонує в умовах інформаційної асиметрії, коли роботодавці не мають повної інформації про якість робочої сили, а працівники – про реальні умови праці та перспективи розвитку. Це породжує необхідність застосування маркетингових інструментів, спрямованих на формування прозорої комунікації, позиціонування роботодавця та створення ціннісної пропозиції для цільових сегментів працівників. Тому, економічна природа ринку праці в сучасних умовах дедалі більше інтегрується з концепцією маркетингового управління [47, с. 131-138].

Особливістю ринку праці є, також, його інституційна складова. Значну роль у його функціонуванні відіграють державні органи, служби зайнятості, профспілки, освітні установи та міжнародні організації. Зокрема, нормативно-правове регулювання трудових відносин в Україні здійснюється в межах законодавства про працю та державної політики зайнятості, реалізацію якої координує Міністерство економіки України. Вплив міжнародних стандартів у сфері праці забезпечується через співпрацю з Міжнародна організація праці, яка визначає базові принципи гідної праці, соціального діалогу та захисту трудових прав.

Економічна природа ринку праці тісно пов’язана з категорією людського капіталу. Інвестиції в освіту, професійну підготовку, перекваліфікацію та розвиток навичок безпосередньо впливають на якість пропозиції робочої сили та конкурентоспроможність економіки. В повоєнний період особливого значення набуде відновлення людського потенціалу, інтеграція ветеранів до цивільного ринку праці, повернення мігрантів та адаптація системи освіти до потреб економіки відбудови.

Розкриття економічної природи ринку праці як системи відносин щодо купівлі-продажу робочої сили зумовлює необхідність детального аналізу його суб’єктного складу та інституційного середовища. Бо через взаємодію конкретних учасників формується попит і пропозиція праці, визначаються умови зайнятості, рівень оплати та соціальні гарантії, а також реалізуються маркетингові стратегії позиціонування роботодавців і професійного самопросування працівників. Ринок праці функціонує як багаторівнева система, в межах якої кожен суб’єкт виконує специфічні економічні та соціальні ролі [54].

Ключовими суб’єктами ринку праці є працівники та роботодавці. Працівники виступають носіями робочої сили, що включає професійні компетенції, досвід, рівень освіти, особистісні якості та мотиваційні характеристики. В умовах сучасної економіки працівник перестає бути пасивним елементом пропозиції праці та дедалі більше виступає як активний учасник конкурентного середовища, який формує власний професійний бренд, обирає роботодавця відповідно до ціннісних орієнтирів та очікувань щодо умов праці. Воєнні та повоєнні трансформації в Україні посилили ці тенденції, оскільки зросла мобільність трудових ресурсів, підвищилася роль дистанційної зайнятості та міжнародної конкуренції за кваліфіковані кадри.

Роботодавці, своєю чергою, формують попит на працю залежно від стратегічних цілей підприємства, фінансових можливостей, технологічного рівня виробництва та стану ринку товарів і послуг. В сучасних умовах вони виступають не лише споживачами трудових ресурсів, а й активними суб’єктами маркетингового впливу на ринок праці. Формування привабливого іміджу

компанії, розроблення ціннісної пропозиції для працівників, використання цифрових каналів рекрутингу та побудова системи лояльності персоналу є невід'ємними складовими їх стратегічної діяльності. В умовах кадрового дефіциту та демографічного скорочення економічно активного населення роботодавці змушені конкурувати між собою за людський капітал, що трансформує ринок праці у простір активної маркетингової взаємодії [55, с. 25-33].

Важливу роль у функціонуванні ринку праці відіграє держава як регулятор і гарант соціальної стабільності. Державне втручання проявляється через формування нормативно-правової бази, встановлення мінімальних стандартів оплати праці, регулювання умов зайнятості, реалізацію програм підтримки безробітних та стимулювання створення робочих місць. Координацію державної політики зайнятості в Україні здійснює Міністерство економіки України, яке формує стратегічні напрями розвитку ринку праці та адаптації його до умов воєнного стану і відновлення економіки. Статистичне забезпечення аналізу стану зайнятості та безробіття здійснює Державна служба статистики України, що формує офіційну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Окремим інституційним елементом ринку праці є служби зайнятості, які виконують функції посередництва між роботодавцями та шукачами роботи, здійснюють професійну орієнтацію, організовують перекваліфікацію та сприяють інтеграції вразливих груп населення до трудової діяльності. В період воєнних викликів їх діяльність набула особливого значення через необхідність працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та осіб, які втратили роботу внаслідок руйнування підприємств [58].

До інституцій ринку праці належать освітні установи, які забезпечують формування людського капіталу та професійну підготовку кадрів відповідно до потреб економіки. У повоєнний період саме система освіти стане одним із ключових факторів структурної перебудови ринку праці, оскільки виникатиме потреба у фахівцях для відбудови інфраструктури, розвитку інноваційних секторів та модернізації виробництва. Взаємодія між бізнесом і закладами освіти набуває

стратегічного характеру та дедалі більше базується на принципах партнерського маркетингу.

Важливу роль у формуванні інституційного середовища відіграють профспілки та об’єднання роботодавців, які представляють інтереси відповідних сторін соціального діалогу. Їх діяльність спрямована на укладання колективних договорів, захист трудових прав, узгодження умов праці та оплати. Соціальний діалог виступає механізмом балансування інтересів і зменшення конфліктності на ринку праці, що особливо важливо в період економічної нестабільності.

А міжнародний вимір інституційної структури ринку праці формується через діяльність організацій, які визначають стандарти праці та надають експертну підтримку реформам. Значний вплив на формування принципів гідної праці, соціального захисту та зайнятості здійснює Міжнародна організація праці, рекомендації якої інтегруються в національну політику. В контексті післявоєнного відновлення економіки співпраця з міжнародними фінансовими інституціями та донорами, теж, визначатиме напрями модернізації системи зайнятості та професійної підготовки кадрів [48, с. 203-204].

Розглянувши суб’єктний склад та інституційне середовище ринку праці, можна проаналізувати ключовий механізм його функціонування – взаємодії попиту і пропозиції робочої сили. Через співвідношення цих двох категорій формується економічна рівновага на ринку праці, визначаються рівень зайнятості, масштаби безробіття, динаміка заробітної плати та конкурентні умови для роботодавців і працівників. В сучасних умовах воєнних та повоєнних трансформацій ця взаємодія набуває особливої складності, оскільки зазнає впливу структурних, демографічних і геополітичних факторів.

Попит на робочу силу відображає потребу роботодавців у певній кількості працівників відповідної кваліфікації для забезпечення виробничого процесу та реалізації стратегічних цілей підприємства. Його обсяг визначається масштабами економічної діяльності, рівнем технологічного розвитку, інвестиційною активністю, фінансовим станом бізнесу та очікуваннями щодо ринкової кон’юнктури. В умовах економічної стабільності попит на працю формується

поступово та прогнозовано, однак під час кризових явищ, зокрема воєнних дій, він зазнає різких коливань. Частина підприємств скорочує діяльність, або припиняє функціонування, що зменшує потребу в персоналі, тоді як інші галузі, пов'язані з обороною, логістикою, енергетикою чи відбудовою інфраструктури, демонструють зростання попиту на кваліфікованих фахівців [61, с. 34-47].

Пропозиція робочої сили формується економічно активним населенням, яке готове та здатне здійснювати трудову діяльність. Вона залежить від демографічної структури, рівня освіти, професійної підготовки, стану здоров'я, трудової мобільності та мотиваційних установок громадян. В Україні в останні роки пропозиція праці зазнала суттєвих змін через міграційні процеси, мобілізацію, переміщення населення в межах країни та зменшення чисельності працездатного населення. За даними Державної служби статистики України, скорочення економічно активного населення та зміна його регіонального розподілу суттєво вплинули на баланс ринку праці, посиливши диспропорції між окремими секторами економіки.

Взаємодія попиту і пропозиції робочої сили відбувається через механізм ціноутворення, де заробітна плата виступає основним регулятором. В класичній моделі зростання заробітної плати стимулює збільшення пропозиції праці та, водночас, стримує попит з боку роботодавців. Однак, у реальних умовах українського ринку праці цей механізм не завжди забезпечує рівновагу через вплив інституційних обмежень, державного регулювання мінімальної заробітної плати, податкового навантаження, а також наявність структурного безробіття. Останнє виникає внаслідок невідповідності професійної структури пропозиції потребам роботодавців, що особливо загострилося в період воєнних змін [62, с. 247-252].

В умовах воєнного стану попит і пропозиція робочої сили зазнали асиметричних трансформацій. З одного боку, відбулося скорочення пропозиції через вимушену еміграцію частини населення та залучення громадян до військової служби. З іншого боку, релокація підприємств у безпечніші регіони спричинила територіальне зміщення попиту на працю. Це призвело до ситуації, коли в одних регіонах сформувався надлишок робочої сили, а в інших – гострий кадровий

дефіцит. За оцінками Міністерства економіки України, проблема нестачі кваліфікованих кадрів є однією з ключових перешкод для стабілізації економіки та її відновлення.

Особливого значення в сучасних умовах набуває якісний аспект попиту і пропозиції праці. Роботодавці дедалі більше орієнтуються не лише на формальні кваліфікаційні вимоги, а й на гнучкість, здатність до навчання, цифрові навички та адаптивність персоналу. Водночас, працівники висувають нові вимоги до умов праці, зокрема щодо безпеки, стабільності, можливості дистанційної роботи та психологічної підтримки. Тому, на ринку праці формується новий баланс очікувань, в межах якого маркетингові стратегії відіграють важливу роль в поєднанні інтересів сторін [65].

Суттєвим чинником, що впливає на попит і пропозицію робочої сили, є розвиток цифрових технологій та автоматизація виробничих процесів. Вони змінюють структуру професій, зменшуючи потребу в низькокваліфікованій праці та підвищуючи попит на фахівців у сфері IT, аналітики, інженерії та управління проєктами. У повоєнний період ці тенденції посиляться через необхідність модернізації економіки та впровадження інноваційних рішень у процес відбудови країни.

Ну і на кінець аналізу взаємодії попиту і пропозиції робочої сили варто дослідити роль держави як ключового інституційного регулятора ринку праці. Якщо ринковий механізм забезпечує координацію економічних інтересів через систему цін і конкуренцію, то державне втручання покликане мінімізувати дисбаланси, пом’якшувати соціальні ризики та створювати умови для сталого розвитку людського капіталу. В умовах воєнних та повоєнних трансформацій значення державного регулювання істотно зростає, так як саме держава виступає гарантом соціальної стабільності, відновлення економічної активності та інтеграції вразливих груп населення до продуктивної зайнятості.

Економічна доцільність державного регулювання ринку праці зумовлена низкою об’єктивних факторів. По-перше, ринок праці не є досконало конкурентним через інформаційну асиметрію, нерівномірний розподіл ресурсів і

наявність структурного безробіття. По-друге, праця як фактор виробництва має соціальний вимір, через те, що рівень зайнятості безпосередньо впливає на добробут населення, соціальну згуртованість і політичну стабільність. По-третє, в період кризових явищ, зокрема воєнних дій, ринковий механізм саморегуляції часто виявляється недостатнім для забезпечення балансу між попитом і пропозицією робочої сили [68].

В Україні державна політика у сфері зайнятості реалізується через систему нормативно-правових актів, програм підтримки роботодавців і працівників, а також через діяльність профільних органів влади. Формування та координацію державної стратегії у сфері ринку праці здійснює Міністерство економіки України, яке визначає пріоритети політики зайнятості, розробляє програми стимулювання створення робочих місць та підтримки підприємництва. Офіційне статистичне забезпечення державного управління здійснює Державна служба статистики України, що формує інформаційну базу для аналізу тенденцій зайнятості, безробіття та професійної структури робочої сили.

Інструменти державного регулювання ринку праці можна умовно поділити на правові, економічні та організаційні. Правові механізми включають встановлення мінімальних стандартів оплати праці, регламентацію трудових відносин, забезпечення гарантій соціального захисту та охорони праці. Економічні інструменти передбачають податкові стимули для роботодавців, фінансування програм професійної підготовки та перекваліфікації, надання компенсацій за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб або ветеранів. Організаційні заходи реалізуються через функціонування державної служби зайнятості, яка виконує посередницьку функцію між попитом і пропозицією праці, здійснює профорієнтаційну роботу та сприяє адаптації безробітних до потреб ринку [44].

Особливого значення державна політика набуває в умовах воєнного стану, коли відбувається суттєве порушення регіональної структури зайнятості, руйнування виробничих потужностей та переміщення населення. В цей період держава є активним суб’єктом антикризового управління, впроваджуючи програми релокації підприємств, підтримки малого і середнього бізнесу, стимулювання

самозайнятості та тимчасової зайнятості громадян. Крім того, важливою складовою є інтеграція осіб, які повертаються з військової служби, до цивільного ринку праці, що потребує комплексних програм професійної реабілітації та перекваліфікації [55, с. 25-33].

В повоєнний період роль держави трансформуватиметься від антикризового реагування до стратегічного управління відновленням людського капіталу. Йдеться про модернізацію системи професійної освіти, стимулювання інноваційної зайнятості, розвиток партнерства між бізнесом і освітніми установами, а також гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами. В цьому контексті вагоме значення має співпраця з міжнародними організаціями, зокрема з Міжнародна організація праці, яка сприяє впровадженню принципів гідної праці, соціального діалогу та рівних можливостей.

Водночас, державне регулювання має поєднуватися з ринковими механізмами та не обмежувати конкурентне середовище. Надмірне адміністративне втручання може стримувати розвиток підприємництва та інновацій, тоді як недостатній рівень регулювання призводить до соціальної незахищеності працівників. Тому, ефективна державна політика на ринку праці повинна базуватися на принципах балансу, прозорості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Загалом, роль держави в регулюванні ринку праці полягає у забезпеченні стабільності, зменшенні структурних дисбалансів, захисті соціальних прав громадян та формуванні умов для розвитку людського капіталу. В умовах воєнних і повоєнних трансформацій державне втручання є визначальним чинником відновлення економічної активності та підвищення конкурентоспроможності національного ринку праці, водночас створюючи інституційну основу для реалізації ефективних маркетингових стратегій роботодавців.

1.2 Маркетингові стратегії: концептуальні підходи та інструментарій застосування на ринку праці

Формування сучасних маркетингових стратегій на ринку праці є результатом тривалої трансформації маркетингових підходів у світовій та національній економіці. Якщо в індустріальну епоху маркетинг був зосереджений переважно на просуванні товарів і послуг, то в умовах постіндустріального розвитку він дедалі більше інтегрується в управління нематеріальними активами, зокрема людським капіталом. Статистичні дані міжнародних консалтингових компаній засвідчують, що протягом останніх двох десятиліть частка витрат компаній на розвиток бренду роботодавця, цифровий рекрутинг та HR-аналітику зросла більш ніж удвічі, що відображає зміщення акцентів маркетингової діяльності у сферу управління персоналом [34, с. 107-113].

На глобальному рівні перехід від виробничо-орієнтованих моделей до клієнтоорієнтованих концепцій супроводжувався активним впровадженням стратегічного маркетингу в управлінні компаніями. За оцінками Світового банку, з початку 2000-х років економіки з високою часткою сектору послуг демонстрували стале зростання інвестицій у нематеріальні активи, включаючи розвиток персоналу та корпоративної культури. Це сприяло поширенню концепції employer branding, яка трансформувала підхід до залучення кадрів із суто адміністративного процесу в системну маркетингову діяльність.

В Україні еволюція маркетингових концепцій має специфічну динаміку, зумовлену трансформаційним характером економіки. За даними Державної служби статистики України, у 2010–2021 роках частка підприємств, що використовували інструменти стратегічного маркетингу, зросла більш ніж на третину, що свідчить про поступове впровадження сучасних управлінських практик. Водночас, після 2022 року маркетингові бюджети багатьох компаній були оптимізовані, або перерозподілені, що призвело до зміни пріоритетів у напрямі цифрових каналів комунікації та цільових рекрутингових кампаній [22, с. 152-163].

Повномасштабна війна стала каталізатором прискореної цифровізації маркетингової діяльності. За інформацією Національного банку України, в 2022–2024 роках бізнес суттєво скоротив витрати на офлайн-рекламу та традиційні канали просування, натомість збільшивши інвестиції в онлайн-комунікації,

соціальні мережі та цифрові платформи працевлаштування. Це сприяло трансформації маркетингових стратегій у бік гнучких, адаптивних моделей, орієнтованих на швидку реакцію на зміни ринку праці [25, с. 144-152].

Суттєві зміни відбулися й у підходах до сегментації цільових аудиторій. Якщо раніше маркетинг у сфері праці орієнтувався переважно на масові категорії кандидатів, то нині компанії дедалі більше застосовують персоналізовані стратегії залучення, враховуючи регіональні особливості, професійні компетенції та ціннісні орієнтири різних груп працівників. За оцінками Міністерства економіки України, у 2023–2025 роках понад половина роботодавців у ключових галузях економіки впровадили елементи таргетованого рекрутингу та аналітики кандидатських баз.

Еволюція маркетингових концепцій, також, проявляється у зростанні ролі корпоративної соціальної відповідальності як інструменту позиціонування на ринку праці. В умовах воєнного стану соціальна активність підприємств, підтримка працівників і громад, участь у відбудові інфраструктури стали важливими чинниками формування довіри до бренду роботодавця. Аналітичні матеріали Міжнародної організації праці свідчать, що компанії, які активно інтегрують соціальні ініціативи в свою стратегію, демонструють вищі показники залученості персоналу та нижчий рівень плинності кадрів [16, с. 175-180].

Ця динаміка еволюції маркетингових концепцій безпосередньо відобразилася на трансформації підходів до управління персоналом. Якщо раніше HR-функція в більшості підприємств виконувала адміністративно-облікову роль, то сьогодні вона інтегрується у стратегічне управління бізнесом через використання маркетингових інструментів позиціонування, сегментації та комунікації. В сучасних умовах ринку праці України стратегічний маркетинг у сфері HR стає не допоміжною функцією, а складовою конкурентної стратегії підприємства.

Аналітичні дані Міністерства економіки України свідчать, що впродовж 2023–2025 років понад 60 % середніх і великих компаній в Україні переглянули кадрову політику з урахуванням дефіциту робочої сили та необхідності підвищення привабливості роботодавця. У структурі витрат на управління персоналом зросла

частка інвестицій у формування бренду роботодавця, цифровий рекрутинг і внутрішні програми розвитку персоналу. Це демонструє зміщення акценту з оперативного підбору кадрів на довгострокове стратегічне позиціонування компанії на ринку праці [19].

За даними Державної служби статистики України, після 2022 року відбулося суттєве скорочення кількості економічно активного населення, що посилило конкуренцію між роботодавцями за кваліфікованих фахівців. У відповідь на це компанії активізували використання стратегічного HR-маркетингу, орієнтованого на формування стійких каналів залучення персоналу, підтримку корпоративної культури та утримання працівників. В низці галузей, зокрема IT, логістиці та будівництві, показники плинності кадрів у 2023 році перевищували довоєнний рівень, що стимулювало бізнес до впровадження систем лояльності, програм професійного розвитку та внутрішніх комунікаційних платформ.

Суттєво зросла роль цифрових інструментів у стратегічному HR-маркетингу. За інформацією Національного банку, в період воєнного стану підприємства оптимізували витрати на офлайн-активності та збільшили частку онлайн-рекрутингу, використовуючи соціальні мережі, спеціалізовані платформи працевлаштування та аналітичні системи управління кандидатськими базами. Частка вакансій, розміщених через цифрові канали, зросла більш ніж удвічі порівняно з 2021 роком. Це свідчить про інституціоналізацію стратегічного підходу до комунікації з потенційними працівниками [43, с. 201-105].

В контексті повоєнного відновлення стратегічний маркетинг у сфері HR набуває ще більшої ваги. Очікуване масштабне відновлення інфраструктури та модернізація виробництва формуватимуть додатковий попит на кваліфіковані кадри. За оцінками Світового банку, процес реконструкції економіки України вимагатиме значного залучення трудових ресурсів, зокрема у сфері будівництва, інженерії, управління проєктами та цифрових технологій. В таких умовах стратегічний HR-маркетинг спрямовується не лише на залучення нових працівників, а й на повернення трудових мігрантів, інтеграцію ветеранів та перекваліфікацію внутрішньо переміщених осіб.

Цікавим є й зростання уваги до внутрішнього маркетингу персоналу. Компанії дедалі більше інвестують в програми корпоративної підтримки, психологічну адаптацію працівників та розвиток систем внутрішньої комунікації. Дослідження Міжнародної організації праці підтверджують, що організації, які системно впроваджують стратегії підтримки працівників у кризових умовах, демонструють вищий рівень продуктивності та меншу плинність кадрів. Це свідчить про прямий зв'язок між стратегічним HR-маркетингом і економічними результатами підприємства [64, с. 39-48].

Подальшим розвитком стратегічного маркетингу у сфері HR є конкретизація його практичних інструментів, серед яких ключове місце посідають брендинг роботодавця, системний HR-маркетинг та цифрові канали комунікації. В даному контексті доцільно проаналізувати, яким чином ці підходи реалізуються на практиці в умовах трансформації українського ринку праці.

Впродовж 2022–2025 років конкуренція за кваліфікованих фахівців в Україні суттєво посилилася. За узагальненими даними Міністерства економіки України, дефіцит кадрів у промисловості, будівництві, логістиці та сфері інформаційних технологій став одним із ключових обмежувальних факторів економічного зростання. У відповідь на це, підприємства активізували політику формування бренду роботодавця, орієнтовану на підвищення впізнаваності, довіри та привабливості компанії як місця працевлаштування.

Аналітичні матеріали Державної служби статистики України свідчать про зростання кількості вакансій із розширеним описом корпоративних переваг, соціальних гарантій і програм професійного розвитку. Якщо до 2022 року більшість оголошень акцентували увагу переважно на функціональних обов'язках і рівні оплати праці, то в період воєнних викликів структура комунікації змінилася. Роботодавці почали активно підкреслювати безпеку умов праці, стабільність виплат, гнучкість графіка, можливість дистанційної роботи та соціальну відповідальність компанії.

Значного розвитку набув цифровий HR-маркетинг. За оцінками Національного банку України, у 2023–2024 роках підприємства істотно збільшили витрати на цифрові платформи рекрутингу та просування бренду роботодавця в соціальних мережах. Частка онлайн-каналів у структурі залучення кандидатів перевищила

довоєнний рівень більш ніж вдвічі. Це свідчить про переорієнтацію комунікаційної політики бізнесу в напрямі цифрових технологій, що забезпечують ширше охоплення аудиторії та оперативність взаємодії з кандидатами [63, с. 420-423].

Цифрові інструменти дозволяють роботодавцям використовувати аналітику даних для сегментації цільових груп кандидатів, оцінювання ефективності рекламних кампаній та прогнозування потреб у персоналі. В умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності така аналітика стає критично важливою для прийняття управлінських рішень. Компанії дедалі частіше інтегрують системи автоматизованого відбору резюме, онлайн-інтерв'ювання та цифрового тестування компетенцій, що скорочує час закриття вакансій і знижує витрати на рекрутинг.

В умовах воєнного стану брендинг роботодавця набув, теж, соціального аспекту. Підприємства, які забезпечували підтримку працівників, допомогу внутрішньо переміщеним особам та участь у гуманітарних ініціативах, отримали вищий рівень лояльності персоналу та позитивний імідж в суспільстві. За даними Міжнародної організації праці, соціальна відповідальність компанії безпосередньо впливає на показники залученості працівників та їх наміри залишатися в організації в довгостроковій перспективі.

Повоєнний етап розвитку ринку праці посилюватиме значення цифрових інструментів і системного HR-маркетингу. Масштабна відбудова економіки, залучення міжнародних інвестицій та повернення трудових мігрантів вимагатимуть активної комунікаційної політики роботодавців. За прогнозними оцінками Світового банку, реконструкція інфраструктури та модернізація виробництва створять додатковий попит на кваліфіковану робочу силу, що посилить конкуренцію між компаніями за таланти [47].

Завершуючи розгляд інструментів HR-маркетингу та брендингу роботодавця, варто перейти до систематизації стратегічних моделей, які формують логіку прийняття маркетингових рішень на ринку праці. Зараз акцент переноситься на концептуальні рамки, що забезпечують структурованість, узгодженість і довгострокову орієнтацію маркетингових дій. Стратегічні моделі дозволяють трансформувати фрагментарні HR-активності в цілісну систему позиціонування роботодавця, формування ціннісної пропозиції та управління взаємодією з цільовими сегментами ринку праці.

Однією з базових моделей стратегічного маркетингу є STP-модель (Segmentation – Targeting – Positioning), яка адаптується до специфіки ринку праці через сегментацію трудових ресурсів, вибір пріоритетних груп кандидатів і формування чіткого позиціонування роботодавця. У контексті українського ринку праці в умовах воєнних та повоєнних трансформацій сегментація може здійснюватися за професійно-кваліфікаційними, регіональними, віковими, мобілізаційними, міграційними та ціннісними критеріями. Вибір цільових сегментів зумовлюється стратегічними цілями підприємства, дефіцитністю певних компетенцій, фінансовими можливостями та конкурентним середовищем. Позиціонування, у свою чергу, передбачає формування у свідомості потенційних працівників чіткого образу роботодавця як стабільного, соціально відповідального, інноваційного або кар'єрно орієнтованого суб'єкта господарювання. Послідовність STP забезпечує логічний перехід від аналізу ринку до формування конкретної ціннісної пропозиції [10].

Наступною універсальною моделлю є концепція маркетингового комплексу 4P (Product, Price, Place, Promotion), яка в HR-сфері трансформується з урахуванням специфіки «продукту» як робочого місця. У розширеній моделі 7P додаються такі компоненти, як People, Process та Physical evidence, що особливо релевантно для сфери управління персоналом. В межах ринку праці «продуктом» виступає робоче місце з його функціональним наповненням, можливостями розвитку та умовами праці; «ціна» – рівень заробітної плати, соціальний пакет, нематеріальні стимули; «місце» – канали залучення персоналу та географічна доступність; «просування» – комунікаційна політика роботодавця. Додаткові елементи 7P дозволяють врахувати якість взаємодії з кандидатами, організаційні процедури відбору та корпоративне середовище як матеріалізоване підтвердження бренду роботодавця [11].

Ключовим елементом сучасної маркетингової стратегії є концепція Value Proposition, яка у сфері управління персоналом трансформується в Employee Value Proposition (EVP). Вона відображає сукупність вигод, які працівник отримує в обмін на свої професійні компетенції, час та лояльність. У воєнних і повоєнних умовах особливого значення набувають такі складові EVP, як безпека праці, гнучкість зайнятості, психологічна підтримка, можливість дистанційної роботи,

стабільність виплат і соціальна відповідальність роботодавця. Формування чіткої ціннісної пропозиції дозволяє не лише залучати нових фахівців, але й утримувати ключових працівників, знижуючи плинність кадрів і витрати на рекрутинг.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічних моделей маркетингу на ринку праці України

Стратегічна модель	**Ключова ідея**	**Адаптація до ринку праці**	**Практичне значення в умовах трансформацій**
STP	Сегментація, вибір цільового сегмента, позиціонування	Виділення груп працівників за компетенціями, регіоном, мобільністю; формування іміджу роботодавця	Дозволяє зосередити ресурси на дефіцитних спеціалістах і підвищити ефективність рекрутингу
4P / 7P	Комплексне управління маркетинговими елементами	Робоче місце як «продукт», компенсація як «ціна», канали залучення, HR-комунікації	Формує системний підхід до управління пропозицією праці та підвищує конкурентоспроможність роботодавця
Value Proposition (EVP)	Формування унікальної ціннісної пропозиції	Баланс матеріальних і нематеріальних вигод для працівника	Сприяє утриманню персоналу та зміцненню довіри в нестабільних умовах

Джерело: сформовано автором на підставі: [10, 11]

Отже, стратегічні моделі STP, 4P/7P та Value Proposition формують методологічний каркас маркетингового управління на ринку праці. Їх інтегроване застосування дозволяє підприємствам адаптуватися до структурних змін, що відбуваються під впливом воєнних викликів, міграційних процесів і цифровізації економіки, забезпечуючи узгодженість між стратегічними цілями організації та очікуваннями потенційних і наявних працівників.

1.3 Воєнні та повоєнні трансформації економіки як фактор зміни маркетингових стратегій на ринку праці

Початок повномасштабної війни у 2022 році призвів до різкого і багатопланового порушення економічної активності у більшості секторів, що безпосередньо відобразилося на чисельності та складі працівників. Уражені території, руйнування виробничих потужностей, обмежений доступ до ресурсів та масштабна внутрішня і зовнішня міграція населення зумовили суттєві зміни в розподілі зайнятості за галузями, регіонами та професійними групами.

За даними Державної служби статистики України, станом на кінець 2022 року загальна кількість економічно активного населення скоротилася приблизно на 8–10 % порівняно з довоєнним рівнем, при цьому найбільші втрати спостерігалися у промисловості, будівництві, транспорті та сфері послуг у прифронтових регіонах. Одночасно збільшилася частка зайнятих у секторах, безпосередньо пов'язаних із військовим забезпеченням, логістикою, енергетикою, охороною здоров'я та відбудовою інфраструктури. Ця зміна структури зайнятості мала наслідком значне зрушення попиту на відповідні професійні компетенції [13].

Внутрішня та зовнішня міграція населення, теж, вплинула на регіональну структуру ринку праці. Частина робочої сили перемістилася з прифронтових областей у відносно безпечні регіони, що створило дисбаланс між попитом і пропозицією праці: у одних областях спостерігався надлишок робочої сили, а в інших – гострий кадровий дефіцит. Наприклад, в західних регіонах України збільшилася частка працівників у сфері логістики та ІТ, тоді як на сході та півдні фіксувалися значні скорочення зайнятості в промисловості та будівництві.

В структурному аспекті зайнятість, теж, зазнала трансформацій за професійними категоріями. Зросла потреба в висококваліфікованих технічних фахівцях, інженерах, ІТ-спеціалістах, логістах та медичних працівниках. Одночасно скоротилася зайнятість в низькокваліфікованих і трудомістких позиціях, які були найбільш уразливими до воєнних ризиків. Такі зміни в структурі зайнятості створили умови для впровадження нових маркетингових стратегій роботодавців, орієнтованих на залучення дефіцитних кадрів та утримання ключових фахівців [36].

На період повоєнного відновлення очікується подальше зміщення структури зайнятості у бік високотехнологічних та інноваційно орієнтованих секторів. За оцінками Світового банку, в процесі відбудови країни зросте попит на інженерів, будівельників, ІТ-спеціалістів, аналітиків та управлінців проєктів, що потребуватиме від роботодавців адаптивних маркетингових стратегій, спрямованих на оперативне закриття вакансій та підвищення привабливості бренду роботодавця.

Таблиця 1.2

Динаміка та зміни структури зайнятості за ключовими секторами економіки, 2022–2025 рр.

Галузь	**Частка зайнятих до війни (%)**	**Частка зайнятих в 2022–2025 рр. (%)**	**Тенденція змін**
Промисловість	25	19	Скорочення через руйнування потужностей
Будівництво	12	9	Скорочення у прифронтових регіонах, зростання в західних
Логістика та транспорт	8	12	Зростання через релокацію і потребу в перевезеннях
ІТ та цифрові технології	5	8	Зростання через дистанційну зайнятість і релокацію бізнесу
Охорона здоров’я	7	10	Зростання потреби в медичному персоналі

Продовження таблиці 1.2

Сфера послуг	15	11	Зниження у прифронтових областях, стабілізація в інших
Державний сектор	10	11	Невелике зростання через адміністративну підтримку
Інші	18	20	Мобілізація та нові сектора, пов'язані з відбудовою

Джерело: сформовано автором на підставі [63]

Після початку повномасштабної війни значна частина підприємств була змушена перемістити виробництво та офіси з прифронтових регіонів у відносно безпечніші області, що супроводжувалося адаптацією виробничих процесів, зміненням організаційної структури та трансформацією кадрових потоків.

За даними статистичних досліджень, найбільше релокованих підприємств було зафіксовано в сфері ІТ, логістики, харчової промисловості та будівництва. Одночасно міграційні процеси торкнулися як внутрішньо переміщених осіб, так і трудових мігрантів, що повернулися, або виїхали за кордон. Переміщення робочої сили призвело до посилення конкуренції за кваліфіковані кадри в регіонах прийому та формування нових сегментів ринку праці, які потребують цільових маркетингових стратегій роботодавців.

Таблиця 1.3

Динаміка релокації бізнесу та переміщення працівників, 2022–2025 рр.

Галузь	**Частка релокованих підприємств (%)**	**Основні регіони прийому**	**Примітки**
ІТ	35	Львівська, Київська, Харківська області	Масштабна релокація офісів і фахівців
Логістика	28	Львівська, Вінницька, Дніпропетровська	Потреба у забезпеченні транспортних маршрутів
Будівництво	22	Львівська, Київська, Рівненська	Відбудова інфраструктури
Харчова промисловість	18	Львівська, Тернопільська, Волинська	Розширення виробництва в безпечних регіонах

Джерело: сформовано автором на підставі [63, 6, 22]

Також, наслідком релокації бізнесу та масової мобільності населення стали й структурні дисбаланси та кадровий дефіцит у різних секторах і регіонах. Дисбаланс проявляється у нерівномірному співвідношенні попиту та пропозиції робочої сили: в деяких регіонах виник надлишок кадрів, в інших – критичний дефіцит фахівців.

За аналітичними даними, найбільший дефіцит спостерігався у сферах будівництва, логістики та ІТ, тоді як у традиційних промислових регіонах, що зазнали значних руйнувань, частина працівників залишилася без роботи. Це створило необхідність термінового формування цільових маркетингових стратегій роботодавців для залучення та утримання ключових кадрів, а також стимулювання професійної мобільності та перекваліфікації працівників.

Таблиця 1.4

Кадровий дефіцит за ключовими секторами, 2022–2025 рр.

Сектор	**Оцінка дефіциту (%)**	**Основні причини**	**Регіони з дефіцитом**
Будівництво	25	Руйнування потужностей, міграція працівників	Східні та південні області
Логістика	18	Зростання попиту на перевезення та релокація	Центральні та західні регіони
ІТ	15	Масова релокація компаній, конкуренція за фахівців	Київська, Львівська, Харківська області
Охорона здоров’я	12	Потреба у медичному персоналі	По всій країні
Промисловість	10	Зупинка виробництв	Східні регіони

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

В повоєнний період очікується, що структурні дисбаланси поступово компенсуються завдяки відбудові виробничих потужностей, поверненню внутрішньо переміщених осіб та трудових мігрантів, а також реалізації державних програм стимулювання зайнятості.

За прогнозами міжнародних аналітичних агентств, найбільше відновлення зайнятості очікується в секторах будівництва, інженерії, IT, логістики та медицини. При цьому роботодавцям доведеться активно використовувати маркетингові інструменти для залучення фахівців, розширення каналів комунікації та підвищення привабливості бренду роботодавця. Також, значна увага приділятиметься професійній перекваліфікації та розвитку цифрових навичок працівників для адаптації до нових технологічних та організаційних вимог.

Таблиця 1.5

Прогноз відновлення зайнятості за ключовими секторами, 2026–2028 рр.

Сектор	**Очікуване зростання зайнятості (%)**	**Основні драйвери**	**Примітки**
Будівництво	20–25	Відновлення інфраструктури	Високий попит на кваліфікованих робітників
Логістика	15–18	Розширення транспортних маршрутів	Потреба у спеціалістах і водіях
IT та цифрові технології	12–15	Модернізація бізнес-процесів, релокація	Підвищення попиту на віддалені команди
Охорона здоров’я	10–12	Відбудова медичних закладів	Зростання потреби у медичному персоналі
Промисловість	8–10	Відновлення виробництв	Часткове відновлення потужностей в прифронтових регіонах

Джерело: сформовано автором на підставі [25]

Загалом, тенденції повоєнного відновлення ринку праці свідчать про поступове компенсування кадрових дисбалансів, зростання попиту на кваліфікованих спеціалістів та необхідність адаптивних маркетингових стратегій роботодавців, орієнтованих на залучення та утримання персоналу в умовах структурних і регіональних трансформацій.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Динаміка основних показників ринку праці України у 2022–2025 рр.

Динаміка зайнятості та безробіття у 2022–2025 роках відображає глибокі структурні зміни українського ринку праці, спричинені повномасштабною війною, міграційними процесами, трансформацією економічної структури та поступовим відновленням економічної активності. Аналіз статистичних даних дозволяє простежити поступовий перехід від різкого скорочення зайнятості у 2022 році до поступової стабілізації ринку праці у наступні роки.

У 2022 році український ринок праці зазнав найбільшого шоку за весь період незалежності країни. За оцінками Національного банку України, рівень безробіття внаслідок різкого скорочення економічної активності та зупинки значної кількості підприємств досяг приблизно 25–26 % економічно активного населення. Значна частина підприємств припинила або суттєво обмежила діяльність через руйнування виробничої інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів та релокацію бізнесу. Одночасно, відбулося різке скорочення кількості робочих місць у промисловості, будівництві, транспорті та сфері послуг. За оцінками макроекономічних досліджень, рівень зайнятості населення працездатного віку у 2022 році знизився до приблизно 49–50 %, що було одним із найнижчих показників за останні десятиліття.

Ситуація почала поступово стабілізуватися у 2023 році. Відновлення економічної активності, адаптація бізнесу до умов війни, релокація підприємств у безпечніші регіони та розвиток дистанційних форматів роботи сприяли поступовому зниженню рівня безробіття. За оцінками Національного банку України, у 2023 році рівень безробіття становив близько 18–19 %, що на кілька відсоткових пунктів нижче порівняно з попереднім роком. Одночасно відбулося поступове збільшення попиту на робочу силу, особливо у сферах логістики, IT,

торгівлі та державного сектору. За даними державної служби зайнятості, станом на початок 2023 року близько 150 тис. осіб мали офіційний статус безробітних, з яких 71 % становили жінки, що свідчить про гендерні особливості ринку праці в умовах війни. [14, 18]

У 2024 році на ринку праці спостерігалося подальше зниження рівня безробіття, що було пов’язано з поступовим відновленням економічної діяльності та розширенням попиту на робочу силу. За даними інфляційного звіту Національного банку України, середній рівень безробіття у 2024 році оцінювався приблизно на рівні 14,2 % економічно активного населення. Водночас реальні заробітні плати почали відновлюватися та перевищили довоєнний рівень у деяких секторах економіки, що пояснюється зростанням конкуренції роботодавців за кваліфікованих працівників. Пожвавлення ринку праці, також, було пов’язане з поступовим відновленням виробництва, державними програмами підтримки бізнесу та активізацією підприємницької діяльності.

У 2025 році тенденція до зниження безробіття продовжилася. За оцінками аналітичних центрів та економічних досліджень, рівень безробіття в середині 2025 року знизився приблизно до 12 %, що стало найнижчим показником з початку повномасштабної війни. Це свідчить про поступову адаптацію економіки до воєнних умов та відновлення ринку праці. Разом із тим навіть за умов зниження безробіття цей показник залишався вищим, ніж у довоєнний період, що пояснюється збереженням структурних дисбалансів між попитом роботодавців і кваліфікацією працівників, а також значними масштабами міграції населення.

Додатковою характеристикою змін на ринку праці стало скорочення кількості офіційно зареєстрованих безробітних. Наприкінці 2023 року їх кількість становила близько 96,1 тис. осіб, що майже вдвічі менше порівняно з попереднім роком, коли на обліку перебувало 186,5 тис. осіб. Така динаміка свідчить про поступове відновлення попиту на робочу силу, а також про активніше працевлаштування населення через приватні кадрові платформи та цифрові канали рекрутингу.

Аналіз динаміки зайнятості та безробіття у 2022–2025 роках показує не лише зміну загальної кількості зайнятих, але й суттєві структурні трансформації у розподілі робочої сили між галузями економіки. В умовах воєнної економіки відбулися значні зміни у галузевій структурі зайнятості, що було зумовлено як фізичним руйнуванням виробничих потужностей, так і переорієнтацією економічної діяльності на нові пріоритетні напрямки. Перерозподіл трудових ресурсів відбувався під впливом скорочення промислового виробництва у прифронтових регіонах, зростання ролі сектору послуг, розвитку оборонної економіки, а також активізації малого підприємництва. [29]

Станом на 2024 рік чисельність зайнятого населення України становила близько 13,3 млн осіб, що відображає суттєве скорочення порівняно з довоєнним періодом. При цьому структура зайнятості демонструє переважання сектору послуг, що є характерною рисою сучасних економік. Значна частина зайнятих працює у сферах торгівлі, освіти, охорони здоров’я, державного управління, транспорту та інформаційних технологій. За оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, у той же час близько 0,9 млн осіб перебувають у статусі безробітних, а ще 12,5 млн осіб належать до економічно неактивного населення, що свідчить про суттєве скорочення пропозиції робочої сили та значний резерв невикористаного трудового потенціалу.

Важливою особливістю трансформації ринку праці стало суттєве скорочення зайнятості у традиційних індустріальних секторах. Значна частина підприємств металургії, машинобудування та хімічної промисловості розташовувалася у східних та південних регіонах країни, які зазнали найбільших руйнувань, або опинилися у зоні активних бойових дій. Внаслідок цього багато підприємств були зупинені або переміщені до центральних та західних областей. Втрата виробничих потужностей призвела до скорочення попиту на промислову робочу силу, що спричинило перерозподіл працівників у інші галузі економіки. Частина працівників промисловості була вимушена перейти до сфери послуг, торгівлі або малого бізнесу, тоді як інша частина виїхала за кордон або змінила професійну спеціалізацію.

Паралельно спостерігалося зростання ролі сектору торгівлі та логістики у структурі зайнятості. Порушення традиційних логістичних маршрутів, блокування морських портів та зміна напрямів зовнішньої торгівлі призвели до необхідності формування нових транспортно-логістичних ланцюгів. Це стимулювало зростання попиту на працівників у сфері транспорту, складської логістики, митного оформлення та міжнародних перевезень. Зокрема, значна частина робочих місць була створена у сфері автомобільних перевезень, залізничної логістики та складської інфраструктури у західних регіонах України.

Суттєвих змін зазнала також структура зайнятості у сфері інформаційних технологій та цифрових послуг. Попри загальні економічні труднощі, IT-сектор залишився одним із найбільш стабільних сегментів ринку праці. Компанії цього сектору змогли швидко адаптуватися до умов війни завдяки дистанційному формату роботи та орієнтації на зовнішні ринки. В результаті частка зайнятих у сфері інформаційних технологій та цифрових сервісів продовжила зростати, що посилило тенденцію до цифровізації української економіки. Крім того, розвиток цифрових платформ зайнятості та віддалених форм праці сприяв залученню до економічної діяльності працівників, які перебували за межами країни, або у віддалених регіонах. [6, 11]

Окрему роль у трансформації галузевої структури зайнятості відіграв аграрний сектор, який традиційно залишається одним із ключових секторів української економіки. Незважаючи на втрату частини сільськогосподарських земель унаслідок бойових дій та мінування територій, сільське господарство зберегло значну частку зайнятості населення. В багатьох регіонах саме аграрний сектор став важливим джерелом зайнятості для внутрішньо переміщених осіб та працівників, які втратили роботу у промисловості. Разом із тим галузь зіткнулася з дефіцитом робочої сили через мобілізацію та трудову міграцію, що стимулювало впровадження більш технологічних та автоматизованих методів виробництва.

Значний вплив на структуру зайнятості також мала активізація малого та середнього підприємництва. В багатьох випадках втрата традиційних робочих місць у великих підприємствах стимулювала населення до започаткування власної

справи. В умовах війни зросла кількість підприємців у сферах торгівлі, послуг, ремонту техніки, онлайн-бізнесу та креативних індустрій. Розвиток малого бізнесу частково компенсував скорочення зайнятості у великих промислових підприємствах і сприяв формуванню більш гнучкої структури ринку праці.

Галузеві трансформації ринку праці, розглянуті у попередньому підрозділі, супроводжувалися також значним посиленням територіальної нерівномірності зайнятості. В умовах повномасштабної війни економічна активність в різних регіонах України розвивалася нерівномірно, що призвело до формування суттєвих регіональних диспропорцій на ринку праці. Основними факторами такої диференціації стали бойові дії на частині території країни, переміщення підприємств у безпечніші регіони, масова внутрішня міграція населення та зміна структури економічної діяльності.

За даними аналітичних досліджень ринку праці, загальний рівень безробіття в Україні у 2022–2024 роках поступово знижувався, однак цей процес відбувався нерівномірно між регіонами. Зокрема, середній рівень безробіття у 2022 році становив близько 18,5 %, у 2023 році – 17,4 %, а у 2024 році – 14,3 % економічно активного населення. Незважаючи на загальне покращення ситуації, регіональні відмінності залишаються значними через різний ступінь економічних втрат і різну інтенсивність відновлення економічної діяльності. [22]

Однією з ключових особливостей сучасного ринку праці України стало зміщення економічної активності у західні та центральні регіони країни. Після початку повномасштабного вторгнення значна частина підприємств була релокована з прифронтових територій до відносно безпечних областей. У результаті зросла кількість робочих місць у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Тернопільській та Волинській областях. Ці регіони стали ключовими центрами внутрішньої міграції населення та переміщення бізнесу, що сприяло зростанню попиту на робочу силу у сфері торгівлі, логістики, будівництва та сфери послуг.

Натомість, в східних та південних регіонах України спостерігалося суттєве скорочення зайнятості. Частина промислових підприємств була зруйнована або

зупинила діяльність через бойові дії, що призвело до різкого зменшення кількості робочих місць. Найбільше скорочення економічної активності відбулося у Донецькій, Луганській, Харківській, Запорізькій та Херсонській областях. В цих регіонах значна частина населення була вимушена виїхати до інших областей України, або за кордон, що суттєво змінило структуру локальних ринків праці.

Додатковим фактором регіональної диференціації стало переміщення трудових ресурсів унаслідок внутрішньої міграції. За оцінками державних інституцій, після початку повномасштабної війни мільйони громадян були змушені змінити місце проживання. Значна частина внутрішньо переміщених осіб оселилася саме у західних областях України, що спричинило різке зростання пропозиції робочої сили у цих регіонах. Водночас збільшення кількості населення стимулювало розвиток місцевого бізнесу, що частково компенсувало зростання конкуренції на ринку праці. [45]

Регіональні диспропорції проявляються також у різному співвідношенні попиту та пропозиції робочої сили. У відносно безпечних регіонах спостерігається підвищений попит на працівників у сфері обслуговування, логістики, будівництва та виробництва. Водночас, в регіонах, які постраждали від бойових дій, спостерігається значне скорочення вакансій. Це призводить до формування ситуації, коли в одних областях існує дефіцит робочої сили, а в інших – надлишок працівників.

Таблиця 2.1

Територіальні особливості функціонування ринку праці України в умовах воєнної економіки

Регіональна група	**Характерні особливості ринку праці**	**Основні фактори впливу**
Західні області (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Волинська)	Зростання попиту на робочу силу, активний розвиток малого бізнесу та сфери послуг	Релокація підприємств, концентрація внутрішньо переміщених осіб
Центральні області (Київська, Вінницька, Черкаська, Полтавська)	Відносна стабільність ринку праці, збереження виробничих потужностей	Функціонування державних установ, розвиток логістики та торгівлі

Продовження таблиці 2.1

Південні області (Миколаївська, Одеська, Херсонська)	Часткове скорочення зайнятості, порушення	Бойові дії, зниження експортної активності

	логістичних і портових операцій	
Східні області (Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька)	Значне скорочення зайнятості, зупинка підприємств, відтік населення	Руйнування інфраструктури, окупація територій, евакуація населення

Джерело: сформовано автором на підставі [58]

Додатковим показником регіональної диференціації є зміна загальної кількості зайнятих у країні. Якщо у 2021 році в Україні було офіційно працевлаштовано близько 11,5 млн осіб, то у 2023 році ця кількість скоротилася приблизно до 9 млн працівників, що свідчить про значні структурні зміни на ринку праці та нерівномірний розподіл економічної активності між регіонами.

Загалом, у період 2022–2025 років регіональна структура ринку праці України зазнала суттєвих змін. Основними тенденціями стали зміщення економічної активності у західні та центральні області, скорочення зайнятості у прифронтових регіонах, а також посилення територіальних диспропорцій у попиті та пропозиції робочої сили. Вказані процеси формують нову просторову конфігурацію українського ринку праці, яка значною мірою визначатиме подальший розвиток економіки та структуру зайнятості у післявоєнний період.

2.2 Поведінкові трансформації роботодавців та працівників у кризових умовах

Перехід ринку праці України від гострої фази кризи 2022 року до поступової стабілізації в 2023–2025 рр. супроводжувався зміною пріоритетів та очікувань претендентів на роботу. Це відображається у результатах численних опитувань українських кандидатів за період 2022–2025 років, які фіксують реальні вподобання щодо заробітної плати, умов роботи та інших ключових факторів, що впливають на вибір роботодавця. [36]

Дані великого опитування, проведеного на платформі OLX Job у липні 2025 року серед 2 193 шукачів роботи, показали, що найважливішим критерієм при

виборі роботи для українців є зарплата – 72 % респондентів вказали саме її як головну умову. Гнучкий графік роботи займає друге місце серед очікувань – 32,1 % респондентів назвали його важливим. За даними цього ж опитування, стабільність компанії важлива для 29,4 % кандидатів, а можливість працювати віддалено – для 15,7 % осіб. Також, серед критеріїв вибору роботодавця було названо дружню команду або корпоративну культуру (21 %) та перспективи кар'єрного зростання (11,5 %) . [40, 48]

Ці дані відображають і ширші настрої серед українських працівників: у звіті GRC щодо ринку праці у 2024 році 41 % опитаних зазначили, що не можуть знайти роботу із «гідною зарплатою», а 62 % не готові знижувати свої фінансові очікування навіть у складних економічних умовах, що також свідчить про підвищені вимоги щодо оплати праці в процесі вибору роботодавця .

Опитування Gradus Research, проведене восени 2024 року, дозволяє зрозуміти більш комплексні мотивації українців під час пошуку роботи. В цьому дослідженні 67 % респондентів назвали «гідну зарплату» як найважливіший фактор при виборі роботи, а 40 % – корпоративний соціальний пакет та офіційне працевлаштування як важливі умови. Показово, що гнучкий графік та баланс між роботою та особистим життям також були значущими, що свідчить про зміщення очікувань кандидатів від суто фінансових стимулів до більш широкого спектру роботи, який включає безпеку праці та якість робочого середовища.

Крім того, дані інших джерел говорять про те, що очікування кандидатів щодо заробітної плати у 2024 році значно перевищували реальні можливості роботодавців. За результатами одного опитування, приблизно 50 % кандидатів очікували вищої зарплати, ніж роботодавець готовий був запропонувати, що стало одним із головних викликів для компаній у підборі персоналу.

Популярна телевізійна інформаційна аналітика теж підтверджує, що частина українських працівників віддає перевагу дистанційним та гнучким форматам роботи. Статистика порталу Work.ua за початок 2025 року фіксує високий інтерес кандидатів до дистанційних вакансій, що зберігається стабільно навіть на фоні зростання кількості загальних вакансій на ринку праці.

Після суттєвих змін у структурі ринку праці України та зміни очікувань кандидатів, статистика підтверджує, що нова організація праці у вигляді дистанційних та гнучких форматів стала важливою частиною українського ринку праці у 2022–2025 рр.

За даними великого опитування компаній, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, 61 % опитаних роботодавців мають можливість запропонувати дистанційну роботу своїм працівникам, при цьому 28 % відзначають, що у них така можливість є для всіх категорій співробітників. Водночас, 11 % компаній не пропонують жодних можливостей для роботи з віддаленим доступом.

Це підтверджується іншими даними: за результатами досліджень ринку праці великомасштабного опитування понад 54 тис. роботодавців в Україні у грудні 2024 - січні 2025 рр., 14 % українських компаній загалом практикують дистанційну роботу для своїх працівників, при цьому така форма зайнятості найчастіше зустрічається у сферах інформаційних технологій та телекомунікацій (21,8 %) і в освіті (20,6 %). [29]

Тому, дані великого вибіркового дослідження роботодавців свідчать, що дистанційна зайнятість стала реальним і документально зафіксованим форматом праці для частини українських компаній, а не тільки гіпотетичною можливістю. Це зміщення у бік дистанційної роботи відображає нову реальність ринку праці, особливо в умовах тривалої війни.

Що стосується гнучких графіків та форматів праці, опитування, проведене Fact-News на основі дослідження Європейської Бізнес Асоціації, показує, що попит на гнучкість серед працівників також зростав: інтерес до гнучкого графіку збільшився з 30,6 % у 2023 р. до 32,4 % у 2024 р., водночас зацікавленість у дистанційному форматі зросла з 32,9 % до 44,6 % відповідно, що свідчить про помітне розширення очікувань щодо альтернативних форм зайнятості серед працюючих українців. [19]

Ці дані узгоджуються з інформацією про фіксовані кількісні можливості: у лютому 2025 року на Єдиному порталі вакансій Державної служби зайнятості в Україні було розміщено понад 6 300 пропозицій для віддаленої роботи, що є

реальною статистичною кількісною ознакою попиту на дистанційні робочі місця в умовах 2025 року.

За доступними джерелами, формальна статистика щодо проєктної, або контрактної зайнятості (тимчасових контрактів та фріланс-діяльності) у загальнонаціональних звітах відсутня у централізованому вигляді, але підтвердження поширення таких форматів можна знайти у схожих професійних оглядах: зокрема, великі платформи для технічних спеціальностей повідомляють, що значна частина IT-фахівців віддає перевагу віддаленим, проектно-орієнтованим, або гібридним форматам праці. За даними профільного дослідження щодо IT-розробників, близько 78 % технічних спеціалістів в Україні мають досвід, або сприймають telecommuting (дистанційний формат) як стійку альтернативу традиційній офісній роботі, а 60 % виражають готовність працювати повністю віддалено, що підтверджує розширення нетрадиційних форматів працевлаштування у високотехнологічному секторі.

На підставі наведених джерел можна зробити такі головні висновки:

— можливість дистанційної роботи пропонує значна частка українських компаній (більше половини опитаних роботодавців) – що робить її фактичним форматом праці, а не рідкісним явищем;

— інтерес до гнучкого графіка та дистанційної роботи серед працівників зростає протягом 2023–2024 рр., і це можна виміряти у відсотках;

— конкретні дані про кількість вакансій із віддаленою роботою демонструють стабільний попит на дистанційну зайнятість у 2025 році;

— в ключових секторах, таких як IT, більшість працівників віддають перевагу дистанційним, або гнучким форматам, що також підсилює загальну картину трансформації зайнятості.

Зміни у поведінці працівників та кандидатів, що відбулися на тлі війни, зумовили суттєву трансформацію HR-політик підприємств в Україні у 2022–2025 рр. Ці зміни стали реакцією на дефіцит робочої сили, кадровий тиск, потребу адаптувати умови праці до нових реалій і підвищити привабливість роботодавця для працівників різних категорій.

За даними великого дослідження Європейської Бізнес Асоціації серед HR-менеджерів і компаній України, вже у перший рік війни кожна друга компанія змушена була переглядати свою кадрову політику щодо стимулювання персоналу. Так, 50 % роботодавців зазначили підвищення зарплат, а 39 % повідомили про заморожування бюджетів на розвиток персоналу, навчання та утримання співробітників. Ці зміни чітко вказують на перерозподіл ресурсів всередині HR-політик під тиском нових викликів ринку праці. Одночасно 26 % підприємств розширили найм і функціональні обов'язки працівників, що є ознакою адаптації кадрових стратегій для підтримки операційної діяльності, тоді як 21 % повідомили про скорочення штатів та лише 7 % – зниження зарплат як вимушений крок у кризі. [42 с. 140-149]

Ця статистика показує, що HR-політики зміщували фокус від довоєнних практик розвитку та навчання персоналу до утримання ключових співробітників, підвищення зарплат і реорганізації завдань, аби зберегти операційну спроможність компаній. Значна частина бізнесів була змушена заморожувати бюджет на професійний розвиток і тренінги, фокусуючись на першочергових HR-задачах, що свідчить про глибоку перестановку кадрових пріоритетів.

Ще одним підтвердженим елементом трансформації HR-політик стало посилення підтримки працівників у складні моменти. В дослідженні 2025 року від Європейської Бізнес Асоціації 94 % компаній продовжували виплачувати зарплати повністю, а 86 % надавали бонуси працівникам незалежно від економічної ситуації. Крім того, 59 % роботодавців організовували курси підвищення кваліфікації, або освітні програми за власний рахунок, а 52 % забезпечували психологічну підтримку персоналу в формі консультацій чи тренінгів. Також, частина компаній впроваджувала допомогу з оплатою винайму житла (26 %) та медичним страхуванням для членів сімей працівників (20 %), що свідчить про розширення HR-програм далеко за рамки базових умов праці. [50]

Ці дані підтверджують, що українські компанії активно адаптували HR-політики для підвищення стабільності трудових відносин, збільшення привабливості вакансій і соціального забезпечення співробітників у складних

зовнішніх умовах. Акцент зміщувався з класичних корпоративних практик на ширші системи підтримки, утримання, гнучких компенсацій і стабілізації колективів.

Важливо також зазначити, що трансформація HR-політик суттєво залежала від галузевої специфіки компаній та їх здатності адаптуватися до кадрового дефіциту. Так, в умовах суттєвого відтоку працездатних чоловіків, мобілізації, демографічного скорочення робочої сили та загального дефіциту працівників компанії в Україні змушені були переглядати традиційні вимоги до кандидатів, реорганізувати найм та інвестувати в підготовку власного персоналу, або в реінтеграцію в невеликий локальний HR-ринок.

На підставі вищезгаданих джерел можна зробити висновок, що трансформація HR-політик в Україні у 2022–2025 рр. була не одноразовою адаптацією, а поступовою структурною зміною. Вона включала:

— зміну пріоритетів в бюджетах компаній з розвитку на утримання та мотивацію персоналу;

— спеціальні програми підтримки співробітників (психологічна допомога, страховки, житлова підтримка);

— підвищення прозорості та гнучкості в компенсаціях та умовах праці.

Ці зміни стали відповіді на ключові виклики українського ринку праці у воєнний період і заклали основу для подальшого вдосконалення HR-стратегій у післявоєнній економіці, оскільки компанії усвідомили необхідність гнучких, орієнтованих на працівника політик управління людськими ресурсами.

2.3 Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств на ринку праці України

За даними опитувань HR-агентств та кадрових платформ, понад 60 % компаній середнього та великого бізнесу в 2022 році відразу змінили підходи до формування бренду роботодавця. Основною метою стало підвищення довіри працівників та формування відчуття безпеки. Серед практик employer branding найбільш активно використовувалися: комунікація внутрішніх програм підтримки співробітників, забезпечення дистанційної та гнучкої роботи, а також публічні акції соціальної відповідальності, що підкреслювали турботу компанії про персонал.

Дані 2023 року свідчать про подальше укріплення цих практик. За статистикою порталу Work.ua та рекрутингових агентств, кількість компаній, що активно просували свої HR-бренд через соціальні мережі, зросла приблизно на 25–30 % порівняно з 2022 роком. Найпоширенішими каналами були LinkedIn, Facebook і Telegram, через які компанії регулярно публікували кейси підтримки працівників, можливості навчання та релокаційні програми. Аналітика показала, що вакансії з активною employer branding-комунікацією отримували на 40–50 % більше резюме порівняно з вакансіями без такого позиціонування. [35 с. 114]

В 2024–2025 рр. практика employer branding набула більш структурованого характеру. Велика частина компаній (близько 70 % у IT та сервісному секторі) впровадила комплексні HR-брендові стратегії, що включали офіційні канали комунікації, корпоративні блоги, програми менторства та партнерство з освітніми установами для залучення молодих спеціалістів. Такі стратегії дозволяли не лише залучати кандидатів, а й утримувати ключових співробітників у період високої мобільності.

За оцінками кадрових платформ, компанії з активним employer branding демонстрували нижчий рівень плинності персоналу. Наприклад, у 2024 році серед підприємств, що впровадили комплексну HR-брендову стратегію, середній показник добровільної плинності складав 12–14 %, тоді як в компаній без активного бренду роботодавця – понад 22 %. Аналіз кейсів показав, що найбільш

ефективними виявилися практики, спрямовані на прозорість корпоративних процесів, підтримку працівників у кризових ситуаціях та формування чітких ціннісних пропозицій для кожного сегменту персоналу.

Варто зазначити, що найбільш високі результати були досягнуті у секторах, де дистанційна і гнучка зайнятість стала стандартом. Для прикладу, в IT-компаніях та компаніях консалтингу більш ніж 65 % вакансій з активним employer branding отримували від 30 % до 50 % більше резюме, ніж аналогічні вакансії без таких комунікацій. У роздрібній торгівлі та сфері послуг ефект був нижчий – близько 15–20 %, але все одно дозволяв компаніям швидше закривати вакансії та утримувати кваліфікованих співробітників. [53]

В 2022 році більшість підприємств, особливо середнього та великого бізнесу, різко розширили використання онлайн-платформ для пошуку кандидатів. Портали Work.ua, Rabota.ua, Jooble та інші стали основними каналами для розміщення вакансій, забезпечуючи охоплення всієї країни, включно з регіонами, куди переселилися внутрішньо переміщені особи. За даними аналітики цих платформ, у 2022 році кількість вакансій, розміщених онлайн, зросла приблизно на 40 % порівняно з довоєнним 2021 роком, що свідчить про швидку цифровізацію процесів рекрутингу.

У 2023 році цифрові канали рекрутингу стали основним інструментом пошуку кандидатів у більшості секторів. За даними Work.ua та інших HR-платформ, понад 75 % вакансій у великих містах та 65 % вакансій в регіонах розміщувалися через онлайн-ресурси. Велика частина цих вакансій, також, використовувала автоматизовані системи сортування резюме, що дозволяло зменшити навантаження на HR-відділи і пришвидшити підбір персоналу. Аналіз показав, що вакансії з правильно налаштованою автоматизованою системою отримували на 20–30 % більше резюме в порівнянні з традиційними розміщеннями.

В 2024–2025 роках компанії почали активно комбінувати цифрові канали з аналітикою великих даних для підвищення ефективності рекрутингу. Використовувалися системи ATS (Applicant Tracking System), що дозволяли відстежувати поведінку кандидатів, ефективність оголошень та швидкість закриття

вакансій. За даними кількох кадрових агентств, у 2025 році середній час закриття вакансій через цифрові канали скоротився до 18–22 днів, тоді як традиційні методи підбору потребували 35–40 днів.

Особливо ефективним виявився рекрутинг через корпоративні сайти та спеціалізовані платформи для IT і висококваліфікованих спеціалістів. Вакансії з детальною інформацією про умови роботи, соціальні пакети та можливості розвитку залучали на 30–50 % більше кандидатів, ніж оголошення без такої інформації. Підприємства, які інтегрували цифрові канали рекрутингу з практиками employer branding, отримували значно вищу якість кандидатів і зменшували рівень плинності персоналу.

Також, окрему увагу слід приділити використанню соціальних мереж і професійних платформ як ключових каналів маркетингових стратегій на ринку праці. У 2022–2025 рр. ці інструменти стали не просто доповненням до традиційних методів рекрутингу, а критично важливим засобом залучення та утримання персоналу, особливо в умовах воєнної невизначеності та високої мобільності кандидатів.

На початку 2022 року компанії, які активно застосовували соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками, відзначали швидке збільшення кількості резюме та запитів на вакансії. LinkedIn, Facebook та Telegram стали основними каналами для розміщення корпоративних оголошень, просування практик employer branding та демонстрації соціальної відповідальності компаній. За даними HR-платформ, понад 60 % великих підприємств протягом першого півріччя 2022 року розміщували вакансії у соціальних мережах, тоді як в довоєнний період цей показник не перевищував 35 %. [24, 37]

В 2023 році соціальні мережі стали основним джерелом залучення кандидатів у сферах IT, консалтингу, маркетингу та обслуговування клієнтів. За аналітикою LinkedIn і локальних платформ, вакансії, які супроводжувалися активним брендингом та публікаціями про корпоративні цінності, отримували на 30–50 % більше відгуків, ніж традиційні оголошення. Особливо ефективними виявилися публікації, що включали інформацію про гнучкий графік, дистанційну роботу та

програми підтримки працівників, що було критично важливо для кандидатів у 2022–2023 рр.

У 2024–2025 рр. використання соціальних мереж стало системним елементом HR-стратегій. Велика кількість компаній (понад 70 % у секторі IT та сервісних послуг) інтегрували публікації у соціальних мережах із внутрішніми корпоративними блогами, відео-кейсами та історіями співробітників. Це дозволяло потенційним кандидатам оцінити корпоративну культуру, умови праці та стабільність компанії, що підвищувало залученість та довіру до роботодавця.

Аналіз ефективності показав, що використання соціальних мереж дозволяло скоротити час закриття вакансій. Для прикладу, в 2025 році середній час закриття позицій через LinkedIn, або Facebook становив 15–20 днів, тоді як традиційні канали потребували 30–40 днів. Крім того, соціальні мережі забезпечували вищу якість кандидатів: близько 60 % вакансій, просунутих через ці платформи, отримували резюме від фахівців із профільною кваліфікацією та відповідними навичками. [44]

Варто зазначити, що соціальні платформи використовувалися й для залучення внутрішньо переміщених осіб і кандидатів із безпечних регіонів, що дозволяло компаніям швидко реагувати на кадрові дефіцити в постраждалих областях. Telegram-канали та локальні професійні групи стали ефективним інструментом комунікації для короткострокових проєктів і сезонних вакансій, особливо у сфері торгівлі, логістики та обслуговування.

У 2022–2025 рр. на ринку праці України зміни у поведінці кандидатів і працівників, а також трансформація умов зайнятості й HR-політик стали підґрунтям для різних бізнес-практик щодо залучення та утримання персоналу. Частина компаній адаптувалася до нових викликів швидко і системно, що відобразилося у їхній привабливості як роботодавців, тоді як інші застосовували лише окремі інструменти. Аналіз підтверджених даних про різні підприємства дає змогу простежити ці відмінності.

Одним із джерел інформації про ефективні HR-практики в українських компаніях є Премія «HR-бренд Україна», яка щорічно відзначає підприємства з

потужними стратегіями управління людським капіталом, іміджем роботодавця та залученням працівників. В рамках цієї премії щороку презентуються кейси провідних компаній, що демонструють реальні практики побудови HR-бренду, адаптації до змін ринку праці та ефективної взаємодії з працівниками.

В дослідженнях та на конференціях, що збирають такі кейси, часто представлені провідні IT-компанії України. Зокрема, згідно з результатами опитувань IT-спільноти та рейтингами привабливості роботодавців, SoftServe входить до числа компаній, де українські фахівці хотіли б працювати. У дослідженні 2025 року SoftServe фігурує серед лідерів у списку IT-роботодавців із високою оцінкою від айтішників, що свідчить про стабільну привабливість бренду роботодавця у секторі.

Крім того, SoftServe є переможцем проєктів, оцінених у межах премії HR-бренд: ще до війни компанія отримала відзнаку HR Brand «за унікальну систему e-learning рішень», що демонструє увагу компанії до навчання та розвитку персоналу. Це важливо, бо навчання та підтримка компетенцій є ключовими компонентами утримання кадрів у довгостроковій перспективі. [12]

Ще один підтверджений кейс із IT-сектору – EPAM Ukraine, одна з найбільших IT-компаній, яка традиційно висока у рейтингах працевлаштування і HR-комунікацій. Хоча безпосередні статистичні показники щодо зміни плинності чи релокаційної підтримки EPAM публічно не деталізовані у вільному доступі, участь представників компанії в HR-маркетингових подіях як експертів із управління талантами засвідчує, що компанія активно працює з брендом роботодавця та комунікує свої підходи.

Щодо роздрібної торгівлі та сервісу, дані з незалежних джерел вказують на те, що такі компанії, як Fozzy Group, «Сільпо» чи OKKO, отримують високі оцінки В рейтингах найкращих роботодавців серед молоді за 2025 рік, що може відображати сильні HR-маркетингові практики у цих компаніях. Ці оцінки формуються за результатами голосування кандидатів і молодих спеціалістів, які обирають роботодавців за показниками привабливості, корпоративної культури та умов праці. [20 с. 208-215]

Аналітичні джерела також свідчать, що у рітейлі присутні успішні практики формування корпоративної культури. Для прикладу, компанія Rozetka окремо зазначена в профільних матеріалах як приклад бізнесу, що активно формує внутрішню культуру та імідж через публічні комунікації та контент, включно з виданням корпоративних матеріалів, спрямованих на консолідацію команди.

Порівнюючи прецеденти у різних секторах, можна виділити кілька підтверджених тенденцій:

— IT-компанії, такі як SoftServe і EPAM, зберігають високий рівень привабливості в очах працівників, що підтверджено незалежними опитуваннями щодо бажання працювати в них, а також участю у HR-преміях, що оцінюють HR-бренд і практики залучення персоналу.

— Рітейл і сервісні компанії також мають сильні позиції в рейтингах привабливості роботодавців (наприклад, Fozzy Group, «Сільпо», OKKO), що свідчить про активні та помітні HR-практики, особливо у напрямку формування корпоративної культури та умов праці.

— Усі ці кейси входять до простору HR-практик, що отримують широке професійне визнання в Україні через участь і номінації в масштабних HR-подіях (наприклад, Премія HR-бренд), що є непрямим підтвердженням їх ефективності та впливу на ринок праці.

Комплексні маркетингові стратегії роботодавців, підтверджені участю у професійних HR-подіях та рейтингами привабливості у фахових дослідженнях, включають:

— розвиток корпоративної культури як частини HR-бренду;

— активну комунікацію через профільні HR-конференції та премії;

— інтеграцію систем навчання, зокрема e-learning, що сприяє розвитку персоналу;

— підтримку привабливості для кандидатів через рейтинги та опитування, що показують бажання працювати у конкретних компаніях.

Ці підтверджені дані свідчать, що ефективні HR-та маркетингові стратегії на ринку праці України у 2022–2025 рр. були властиві тим підприємствам, які

комплексно поєднували формування сильного бренду роботодавця, розвиток корпоративної культури, комунікацію щодо умов праці та інвестиції в розвиток персоналу, що підтверджується незалежними опитуваннями та фаховими рейтингами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1 Формування стратегічної моделі маркетингового позиціонування роботодавця в умовах відновлення економіки

Після аналізу динаміки та структурних змін ринку праці України у 2022–2025 рр., а також поведінкових трансформацій кандидатів і працівників, можна побудувати стратегічну модель маркетингового позиціонування роботодавця, яка відповідає викликам повоєнного періоду та забезпечує ефективне залучення і утримання персоналу. Виходячи з отриманих даних про зміну очікувань кандидатів, поширення дистанційних та гнучких форматів роботи, а також адаптацію HR-політик, першим кроком у формуванні моделі стає стратегія сегментації ринку праці. Метою цієї стратегії є чітке визначення пріоритетних категорій кандидатів, які відповідають ключовим потребам компанії у ресурсах, з урахуванням дефіциту критично важливих кадрів. Для цього застосовуються інструменти аналітики вакансій, профілі компетенцій, демографічні та географічні дані, а також опитування кандидатів для виявлення мотиваційних пріоритетів. Реалізація цієї стратегії передбачає формування цільових груп кандидатів за професійними навичками, досвідом, мотиваційними очікуваннями та територіальним розташуванням і відповідну адаптацію HR-комунікацій для кожної групи. Очікуваним економічним ефектом є підвищення точності підбору персоналу, скорочення часу закриття вакансій та оптимізація витрат на рекрутинг.

Наступним етапом у моделі є стратегія позиціонування роботодавця, що має на меті створення привабливого іміджу роботодавця серед цільових сегментів і зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку праці. У рамках цієї стратегії використовуються інструменти employer branding, корпоративні кейси, цифровий контент, соціальні мережі та участь у HR-рейтингах і преміях. Механізм реалізації передбачає інтеграцію корпоративних цінностей у вакансії, публікації та комунікації бренду через професійні платформи та соцмережі, а також системну

присутність на профільних конференціях і галузевих подіях. Впровадження цієї стратегії дозволяє збільшити кількість релевантних кандидатів, підвищити лояльність співробітників та знизити добровільну плинність кадрів.

Особливе значення у повоєнному періоді має стратегія залучення та утримання дефіцитних кадрів, оскільки ефективне забезпечення критично важливих працівників безпосередньо впливає на стабільність виробничих і сервісних процесів. Метою цієї стратегії є мінімізація кадрових ризиків та підтримання стабільної чисельності ключових категорій персоналу. Інструменти включають компенсаційні пакети, бонуси, гнучкі графіки, дистанційну роботу, соціальні програми підтримки та навчальні програми. Механізм реалізації полягає у диференційованому підході до ключових категорій працівників, моніторингу задоволеності через цифрові HR-системи та впровадженні комплексних програм розвитку і мотивації. Прогнозованим ефектом є зменшення плинності персоналу, підвищення продуктивності та оптимізація витрат на найм і адаптацію нових співробітників.

Не менш важливою є стратегія цифрового HR-маркетингу, що спрямована на ефективне залучення кандидатів через онлайн-канали та підвищення видимості компанії на ринку праці. Інструментами цієї стратегії є job-портали, соціальні мережі, таргетована реклама, CRM-системи та аналітика Big Data. Реалізація відбувається через інтеграцію всіх каналів у єдину систему рекрутингу, проведення таргетованих кампаній для визначених сегментів кандидатів і моніторинг результатів у режимі реального часу. Економічним ефектом є збільшення кількості релевантних відгуків на вакансії, скорочення часу закриття позицій та оптимізація витрат на рекрутинг. [65 с. 164-169]

Завершальним елементом моделі є стратегія партнерської взаємодії з освітніми інституціями, що дозволяє формувати довгостроковий кадровий резерв і підготовку молодих спеціалістів до роботи в компанії. Метою цієї стратегії є забезпечення стабільного потоку кваліфікованих кадрів та зниження часу адаптації нових працівників. Інструментами виступають стажування, спільні навчальні програми, дуальна освіта та участь у кар’єрних днях і хакатонах. Механізм

реалізації передбачає укладання меморандумів із університетами та коледжами, організацію практик, менторських програм і освітніх курсів. Прогнозований ефект полягає у стабільному надходженні молодих кваліфікованих фахівців, скороченні часу їх адаптації та підвищенні залученості у роботу компанії.

Отже, стратегічна модель маркетингового позиціонування роботодавця в умовах відновлення економіки формує комплексну систему заходів, що інтегрує сегментацію ринку праці, позиціонування бренду роботодавця, залучення і утримання ключових кадрів, цифровий HR-маркетинг та партнерство з освітніми установами. Кожна зі стратегій взаємопов'язана, підсилює іншу та забезпечує синергетичний ефект, що дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін ринку праці після війни, а й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку талантів.

3.2 Інноваційні маркетингові інструменти залучення та утримання персоналу

В сучасних умовах відновлення економіки ключовим практичним інструментом є цифровий HR-маркетинг, який забезпечує швидкість взаємодії з кандидатами, масштабованість комунікації та можливість аналітичного контролю результатів.

З практичної точки зору цифровий HR-маркетинг – це не лише розміщення вакансій на онлайн-платформах, а комплексна система управління цифровою присутністю роботодавця. Вона включає оптимізацію кар'єрного розділу сайту, таргетовану рекламу вакансій, автоматизацію рекрутингових процесів, використання CRM/ATS-систем, аналітику поведінки кандидатів та побудову цифрової екосистеми взаємодії з персоналом.

Першим етапом практичного впровадження є модернізація кар'єрної сторінки підприємства. Вона повинна містити структуровану інформацію про умови праці, конкретні рівні оплати, можливості розвитку, етапи відбору та реальні приклади професійного зростання співробітників. Важливо забезпечити адаптивність сайту для мобільних пристроїв, оскільки значна частина кандидатів

шукає роботу саме через смартфони. Скорочення часу подачі заявки до 3–5 хвилин підвищує конверсію відвідувачів у реальних кандидатів.

Другим напрямом є використання таргетованої цифрової реклами. Практична стратегія передбачає налаштування рекламних кампаній за професійними, регіональними та поведінковими критеріями. Наприклад, для залучення інженерів можна налаштовувати показ вакансій користувачам, які цікавляться технічними спільнотами, професійними курсами, або галузевими ресурсами. Це дозволяє скоротити витрати на рекламу та підвищити якість відгуків.

Третім важливим інструментом є автоматизація процесів рекрутингу через системи управління кандидатами (ATS). Практична користь полягає у скороченні часу обробки резюме, можливості швидкого сортування кандидатів за ключовими компетенціями, автоматичному надсиланні відповідей та формуванні аналітичних звітів щодо ефективності каналів залучення. Це особливо важливо в умовах кадрового дефіциту, коли швидкість прийняття рішення може визначати успішність найму. [59]

Цифровий HR-маркетинг також передбачає активне використання соціальних мереж як інструменту формування довіри та залучення кандидатів. Практично це означає регулярну публікацію інформації про реалізовані проєкти, внутрішні ініціативи, історії співробітників, корпоративні заходи, соціальні програми. Такий контент формує емоційний зв’язок із потенційними кандидатами ще до подачі ними заявки.

Окремим напрямом є використання аналітики та показників ефективності. Для практичної оцінки цифрового HR-маркетингу доцільно відстежувати такі показники: вартість залучення одного кандидата, конверсію від перегляду вакансії до подачі заявки, середній строк закриття вакансії, рівень прийняття пропозиції, показник утримання працівників у перші 6–12 місяців. Аналіз цих даних дозволяє коригувати канали комунікації та оптимізувати бюджет.

В умовах відновлення економіки важливою складовою цифрового HR-маркетингу є онлайн-заходи: вебінари, цифрові презентації проєктів, віртуальні

ярмарки вакансій, онлайн-інтерв'ю. Це дозволяє залучати кандидатів з інших регіонів або з-за кордону без додаткових витрат на фізичну присутність.

Інноваційним інструментом є й використання персоналізованих email-кампаній та чат-ботів для попередньої комунікації з кандидатами. Чат-бот може надавати інформацію про вакансії, умови праці, етапи відбору, що зменшує навантаження на HR-службу та підвищує швидкість відповіді. [22 с. 171-184]

Для утримання персоналу цифровий HR-маркетинг передбачає внутрішні онлайн-платформи комунікації, системи електронного навчання, цифрові кабінети працівників, де відображаються результати роботи, плани розвитку та можливості кар'єрного зростання. Це підвищує прозорість процесів і сприяє зростанню залученості персоналу.

Далі можна перейти до більш глибокого рівня управління – використання аналітики великих даних у рекрутингу. Якщо цифрові канали забезпечують швидкість і масштаб комунікації, то Big Data дозволяє перетворити рекрутинговий процес на керовану систему з прогнозованими результатами. Це означає перехід від інтуїтивного відбору до рішень, заснованих на масивах даних, поведінковій аналітиці та статистичних моделях.

Практичне застосування аналітики великих даних починається з централізації інформації. Підприємство інтегрує дані з різних джерел: резюме кандидатів, історію відгуків, результати співбесід, тестування, показники ефективності вже найнятих працівників, причини звільнень, рівень плинності персоналу, результати адаптації. Всі ці масиви об'єднуються в єдину аналітичну систему, що дозволяє виявляти закономірності та прогнозувати успішність майбутніх кандидатів.

З практичної точки зору Big Data дає можливість визначити профіль «ідеального кандидата» на основі аналізу характеристик працівників, які демонструють найвищі результати. Для прикладу, аналіз може показати, що співробітники з певним рівнем досвіду, освіти чи попереднім місцем роботи швидше адаптуються та мають нижчий рівень звільнень протягом першого року.

Це дозволяє формувати більш точні критерії відбору і зменшити ризик помилкового найму.

Ще одним практичним напрямом є прогнозування строків закриття вакансій. На основі історичних даних система може визначати, скільки часу в середньому потрібно для підбору фахівця певного профілю в конкретному регіоні, який канал залучення дає найвищу конверсію та який бюджет необхідно передбачити. Це дозволяє планувати кадрові потреби синхронно з виробничими чи проєктними планами підприємства.

Аналітика великих даних, теж, дає можливість оцінювати ефективність різних каналів рекрутингу. Наприклад, можна порівнювати показники: кількість відгуків, якість кандидатів, відсоток проходження співбесід, прийняття пропозиції та подальшу результативність працівника залежно від джерела залучення. Якщо аналіз показує, що кандидати з професійних спільнот мають вищий рівень утримання, ніж ті, що прийшли через масові платформи, бюджет доцільно перерозподілити на більш ефективні канали.

У практиці відновлення економіки особливо важливо використовувати аналітику для виявлення ризиків кадрового дефіциту. На основі динаміки плинності, вікової структури персоналу та темпів розширення бізнесу можна прогнозувати, які професії стануть дефіцитними протягом найближчих 6–12 місяців. Це дозволяє заздалегідь запускати рекрутингові кампанії, або програми внутрішнього навчання.

Окремим інструментом є поведінкова аналітика кандидатів. Аналізуючи час відкриття листів, активність на кар’єрній сторінці, реакцію на різні формати вакансій, можна оптимізувати комунікаційні повідомлення. Наприклад, якщо дані показують, що кандидати частіше реагують на вакансії з конкретно вказаним діапазоном заробітної плати, це слід враховувати у подальших публікаціях.

Big Data використовується і для зниження рівня плинності персоналу. Аналізуючи причини звільнень, результати оцінки ефективності, рівень залученості працівників та тривалість роботи, система може виявляти ранні

сигнали ризику. Це дозволяє HR-службі своєчасно втручатися – пропонувати додаткове навчання, зміну проєкту, перегляд компенсації або кар'єрне просування.

В практичному впровадженні важливо забезпечити захист персональних даних та відповідність внутрішніх процесів вимогам законодавства. Використання аналітики повинно бути прозорим для кандидатів і працівників, із чітким поясненням, які дані збираються та з якою метою.

Ефективність застосування великих даних у рекрутингу оцінюється через конкретні показники: зниження вартості найму, скорочення строків закриття вакансій, підвищення точності відбору, зменшення плинності протягом першого року роботи та зростання продуктивності нових працівників.

Загалом, використання аналітики великих даних у рекрутингу дозволяє підприємству підвищити точність відбору та зменшити ризики помилкового найму, але довгострокова конкурентоспроможність роботодавця визначається не лише залученням, а й утриманням персоналу. Тому, наступним ключовим елементом інноваційних маркетингових інструментів є розроблення системних програм лояльності та нематеріальної мотивації, адаптованих до умов відновлення економіки та підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри.

З практичної точки зору програми лояльності повинні бути структурованими, довгостроковими та вимірюваними. Їхня мета полягає у зниженні плинності персоналу, підвищенні залученості, формуванні позитивного внутрішнього іміджу роботодавця та перетворенні працівників на амбасадорів бренду компанії. В умовах повоєнної трансформації особливого значення набувають стабільність, безпека, психологічна підтримка та відчуття причетності до відновлення країни.

Однією з ефективних програм лояльності може бути програма «Професійне зростання 24+», яка передбачає чітку індивідуальну траєкторію розвитку для кожного працівника протягом перших двох років роботи. В межах цієї програми формується персональний план компетенцій, визначаються етапи кар'єрного просування, передбачаються внутрішні та зовнішні навчальні курси, сертифікація та наставництво. Працівник чітко розуміє, яких результатів необхідно досягти для підвищення, що підвищує прозорість і довіру до роботодавця.

Другою практичною ініціативою може бути програма «Стабільність і підтримка», орієнтована на забезпечення соціальної безпеки працівників. Вона включає розширене медичне страхування, доступ до психологічних консультацій, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості, а також фінансову підтримку у випадку релокації або складних життєвих обставин. В період відновлення економіки саме такі заходи формують довгострокову прив'язаність працівників до компанії.

Ефективним інструментом нематеріальної мотивації є програма «Визнання досягнень», яка передбачає регулярне публічне відзначення професійних результатів співробітників. Це можуть бути щоквартальні нагороди за інноваційні рішення, сертифікати «Кращий проєкт місяця», внутрішні рейтинги командної ефективності. Важливо, щоб критерії оцінювання були прозорими, а система винагород – зрозумілою для всіх працівників.

В практиці відновлення економіки можна впроваджувати програму «Участь у відбудові», яка підкреслює соціальну значущість роботи працівників. Компанія може організовувати участь персоналу в соціальних ініціативах, волонтерських проєктах, програмах модернізації інфраструктури. Це формує емоційний зв'язок із місією підприємства та підвищує внутрішню мотивацію.

Ще одним напрямом є програма гнучких нематеріальних бонусів. Працівник отримує можливість обирати додаткові опції: додаткові дні відпустки, часткову компенсацію навчання, гнучкий графік, можливість тимчасової дистанційної роботи з іншого регіону або країни. Такий індивідуалізований підхід підвищує задоволеність і враховує різні життєві обставини співробітників.

Особливу роль відіграють програми внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку. Регулярні опитування задоволеності персоналу, стратегічні зустрічі керівництва з працівниками, прозоре інформування про результати діяльності підприємства формують атмосферу довіри та залученості. Працівники, які відчувають свою причетність до прийняття рішень, демонструють вищий рівень лояльності.

Практична ефективність програм лояльності оцінюється через конкретні показники: зниження рівня плинності, підвищення середньої тривалості роботи в компанії, зростання внутрішніх рекомендацій кандидатів, покращення результатів опитувань задоволеності та залученості персоналу.

Далі, можна формувати довгострокові партнерства з освітніми установами. Якщо внутрішні інструменти спрямовані на утримання вже наявного персоналу, то співпраця з університетами, коледжами та центрами професійної підготовки забезпечує системне формування кадрового резерву, зниження витрат на рекрутинг та посилення позиціонування роботодавця на ринку праці в умовах відновлення економіки.

Партнерська модель повинна базуватися на чітко структурованій системі взаємодії, що включає такі напрями:

1. Формування стабільного каналу залучення молодих фахівців

1. Укладання довгострокових договорів про співпрацю з профільними ЗВО та закладами фахової передвищої освіти.
2. Визначення пріоритетних спеціальностей відповідно до кадрових потреб підприємства.
3. Створення програм стажування з чіткими KPI (частка стажерів, що залишаються працювати після завершення програми; рівень адаптації; продуктивність у перші 6 місяців роботи).

Практичний результат:

— скорочення часу закриття вакансій початкового рівня;
— зменшення витрат на зовнішній пошук;
— підвищення лояльності молодих спеціалістів за рахунок раннього залучення до корпоративної культури.

2. Корпоративні освітні програми

Доцільно впровадити:

— спільні освітні модулі (гостьові лекції фахівців компанії);
— кейс-чемпіонати та практичні воркшопи;
— спільну розробку вибіркових дисциплін із врахуванням реальних бізнес-процесів підприємства;

— дуальну освіту (поєднання навчання та оплачуваної практики).

Це дозволяє адаптувати компетентності випускників до конкретних вимог компанії ще до моменту працевлаштування.

3. Рання ідентифікація талантів

Практична модель передбачає:

— формування Talent Pool серед студентів 2–3 курсів;

— проведення конкурсів, хакатонів, олімпіад під брендом роботодавця;

— створення стипендіальних програм для найкращих студентів.

Ефект:

— формування кадрового резерву на 1–3 роки вперед;

— посилення іміджу соціально відповідального роботодавця;

— підвищення впізнаваності бренду серед молоді.

4. Регіональна стратегія в умовах відновлення економіки

З огляду на релокацію бізнесу та трансформацію регіональних ринків праці, партнерства мають враховувати територіальний аспект:

— співпраця із ЗВО в регіонах релокації підприємства;

— участь у регіональних програмах перекваліфікації населення;

— взаємодія з центрами зайнятості та програмами грантової підтримки навчання.

Це дозволяє забезпечити швидке формування локальної кадрової бази та зменшити залежність від зовнішньої трудової міграції.

Пропонується впровадити трирівневу модель взаємодії.

Таблиця 3.1

Організаційна модель партнерства

Рівень співпраці	**Інструменти**	**Очікуваний результат**
Стратегічний	Меморандуми, спільні програми, дуальна освіта	Стабільний кадровий резерв

Продовження таблиці 3.1

Тактичний	Стажування, практики, кар’єрні заходи	Зниження витрат на рекрутинг

Операційний	Лекції, екскурсії, менторство	Підвищення впізнаваності бренду

Джерело: сформовано автором на підставі власних спостережень [12, 30]

Для оцінки результативності доцільно використовувати такі індикатори:

— частка закриття вакансій через освітні канали (%);

— коефіцієнт утримання випускників протягом 1 року;

— середній час адаптації молодих спеціалістів;

— вартість найму через партнерські програми порівняно з класичним рекрутингом;

— рівень впізнаваності бренду роботодавця серед студентської аудиторії.

Додаткові стратегічні ініціативи:

1. Корпоративна академія – внутрішній навчальний центр із сертифікацією.
2. Програма «Амбасадори бренду» – залучення успішних співробітників до представлення компанії в університетах.
3. Спільні науково-дослідні проєкти – участь в грантах, інноваційних розробках.
4. Соціальні ініціативи – підтримка освітніх закладів в межах програм корпоративної соціальної відповідальності.

Партнерства з освітніми установами в умовах економічного відновлення виступають не лише інструментом рекрутингу, а й стратегічним механізмом формування довгострокової конкурентоспроможності роботодавця. Системна співпраця забезпечує стабільний кадровий резерв, оптимізує витрати на залучення персоналу та підсилює бренд компанії на регіональному і національному рівнях.

3.3 Прогнозування розвитку ринку праці України та стратегічні напрями маркетингової адаптації

В умовах відновлення економіки формування стратегічної моделі позиціонування роботодавця потребує чіткої системи прогнозування змін на ринку праці. З огляду на високу невизначеність макроекономічного середовища, доцільно застосовувати сценарний аналіз як інструмент стратегічного планування, що дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку та завчасно адаптувати маркетингову політику роботодавця.

Пропонується три базові сценарії розвитку ринку праці України на середньострокову перспективу (3–5 років).

Оптимістичний сценарій (прискорене відновлення)

Ключові характеристики середовища:

- активне міжнародне фінансування відбудови;
- швидке зростання ВВП;
- повернення частини трудових мігрантів;
- активізація інвестицій у виробництво, будівництво, інфраструктуру, ІТ.

Очікувані зміни на ринку праці:

- стрімке зростання попиту на технічні та інженерні спеціальності;
- посилення конкуренції між роботодавцями;
- зростання середнього рівня заробітних плат;
- дефіцит кваліфікованих кадрів у регіонах активної відбудови.

Маркетингові орієнтири роботодавця:

- агресивна стратегія залучення (Active Talent Acquisition);
- розширення EVP із фокусом на кар’єрне зростання та участь у відбудові країни;
- масштабні комунікаційні кампанії в регіонах економічного підйому;
- розвиток HR-бренду як соціально відповідального роботодавця.

Базовий сценарій (поступове відновлення)

Ключові характеристики середовища:

— помірне економічне зростання;
— часткове повернення населення;
— збереження структурних дисбалансів;
— обмежений інвестиційний ресурс.

Очікувані зміни на ринку праці:

— стабільний, але нерівномірний попит на персонал;
— регіональні відмінності у рівні зайнятості;
— збереження дефіциту робітничих і технічних спеціальностей;
— помірне зростання заробітних плат.

Маркетингові орієнтири роботодавця:

— фокус на утриманні ключових працівників;
— гнучкі компенсаційні пакети;
— регіонально диференційовані HR-кампанії;
— розвиток партнерств із освітніми установами;
— автоматизація рекрутингу та аналітичне прогнозування потреб у персоналі.

Ризиковий сценарій (затяжна трансформація)

Ключові характеристики середовища:

— повільне економічне відновлення;
— високий рівень трудової міграції;
— обмежене інвестиційне фінансування;
— посилення соціально-економічної нестабільності.

Очікувані зміни на ринку праці:

— зменшення платоспроможного попиту роботодавців;
— нестача висококваліфікованих кадрів через відтік за кордон;
— зростання частки неформальної зайнятості;
— посилення конкуренції за робочі місця серед населення.

Маркетингові орієнтири роботодавця:

— оптимізація витрат на HR-комунікації;

— акцент на стабільності та гарантіях зайнятості;
— внутрішнє навчання замість дорогого зовнішнього рекрутингу;
— програми повернення фахівців із-за кордону;
— посилення нематеріальної мотивації.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика сценаріїв

Параметр	**Оптимістичний**	**Базовий**	**Ризиковий**
Темпи зростання економіки	Високі	Помірні	Низькі
Конкуренція за персонал	Дуже висока	Середня	Селективна
Рівень заробітних плат	Активне зростання	Поступове зростання	Стабільність/тиск
Стратегія HR-маркетингу	Агресивна експансія	Баланс залучення й утримання	Оптимізація та стабілізація

Джерело: сформовано автором на підставі власних спостережень [34, 55,]

Практична модель використання сценарного аналізу

1. Щорічне оновлення макроекономічних показників.
2. Формування трирічного прогнозу потреб у персоналі.
3. Адаптація EVP під кожен сценарій.
4. Розробка альтернативних бюджетів HR-маркетингу.
5. Визначення «триггерів переходу» між сценаріями (зміна рівня безробіття, міграційної динаміки, темпів зростання ВВП).

Стратегічні напрями маркетингової адаптації

Незалежно від сценарію, доцільно реалізовувати універсальні напрями:

— цифровізація HR-процесів;
— формування кадрового резерву через освітні партнерства;
— розвиток внутрішнього навчання;
— гнучкі формати зайнятості (remote, hybrid, project-based);
— аналітичний моніторинг конкурентів на ринку праці.

Сценарний аналіз повоєнного розвитку дозволяє мінімізувати стратегічні ризики та забезпечити гнучкість маркетингової політики роботодавця. Запропонована модель прогнозування створює основу для своєчасної адаптації HR-стратегії залежно від темпів економічного відновлення, міграційної динаміки та рівня конкуренції за людський капітал. [55]

Далі можна перейти до конкретизації ризиків і можливостей, які безпосередньо впливатимуть на маркетингову стратегію роботодавця. Саме своєчасна ідентифікація загроз та використання потенційних точок зростання визначають конкурентоспроможність компанії на ринку праці в умовах відновлення економіки.

Ключові ризики для роботодавців:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів

Збереження масштабної трудової міграції та демографічні втрати можуть спричинити довготривалий кадровий дефіцит у технічних, виробничих та інженерних спеціальностях. Наслідками є:

— зростання вартості найму;
— підвищення зарплатної конкуренції;
— затягування термінів закриття вакансій;
— ризик недовиконання виробничих планів.

2. Регіональна нерівномірність ринку праці

Відбудова відбуватиметься нерівномірно, що створює:

— локальні перевантаження ринку праці в окремих регіонах;
— необхідність релокації персоналу;
— додаткові витрати на житлові програми та компенсаційні пакети.

3. Зростання очікувань працівників

Після кризового періоду працівники приділяють більше уваги:

— стабільності роботодавця;
— соціальним гарантіям;
— психологічній безпеці;
— гнучкому графіку роботи.

Неврахування цих факторів підвищує ризик плинності кадрів.

4. Фінансова нестабільність бізнесу

Обмежені інвестиційні ресурси можуть змусити компанії:

— скорочувати HR-бюджети;

— відкладати програми розвитку;

— обмежувати компенсаційні пакети.

Це створює ризик втрати позицій у боротьбі за таланти.

5. Репутаційні ризики

В умовах підвищеної соціальної чутливості будь-які кадрові конфлікти, затримки виплат чи недотримання соціальних гарантій швидко стають публічними та негативно впливають на бренд роботодавця.

Стратегічні можливості:

1. Переформатування бренду роботодавця

Повоєнний період відкриває можливість сформувати новий імідж компанії:

— роботодавець відбудови;

— соціально відповідальний бізнес;

— стабільний партнер для працівника.

Це дозволяє підвищити довіру та лояльність персоналу.

2. Повернення фахівців з-за кордону

За сприятливих умов можливе часткове повернення трудових мігрантів. Компанії можуть:

— розробити програми реінтеграції;

— запропонувати конкурентні пакети з акцентом на кар’єрне зростання в Україні;

— використовувати міжнародний досвід повернутих працівників для модернізації процесів.

3. Діджиталізація HR-процесів

Оптимізація витрат стимулює автоматизацію:

— електронний рекрутинг;

— аналітичне прогнозування;

— дистанційні формати співбесід та адаптації.

Це підвищує ефективність управління персоналом і знижує операційні витрати.

4. Формування нових компетентностей

Відбудова країни створює попит на:

— управлінські навички в кризових умовах;

— інженерні та технічні компетентності;

— цифрові спеціальності.

Компанії можуть інвестувати у внутрішнє навчання та отримати довгострокову конкурентну перевагу.

5. Партнерські та грантові програми

Міжнародна допомога та державні ініціативи можуть частково компенсувати витрати на:

— перекваліфікацію працівників;

— стажування;

— створення нових робочих місць.

Це дозволяє поєднати кадрову стратегію з програмами фінансової підтримки.

Практичні напрями реагування

1. Формування системи раннього моніторингу кадрових ризиків.
2. Розробка альтернативних HR-бюджетів залежно від економічної ситуації.
3. Впровадження гнучких форматів зайнятості.
4. Посилення внутрішніх програм навчання.
5. Створення комунікаційної політики прозорості та стабільності.

У повоєнний період ринок праці України характеризуватиметься поєднанням високої невизначеності та значного потенціалу для трансформації. Ризики пов’язані, насамперед, із кадровим дефіцитом, міграційними процесами та фінансовими обмеженнями бізнесу. Водночас, відкриваються можливості для перезавантаження бренду роботодавця, модернізації HR-процесів і формування нової моделі взаємодії з персоналом. [60]

Враховуючи ризики та можливості наступним кроком є аналіз механізмів підтримки, які можуть допомогти підприємствам ефективно адаптувати свої маркетингові стратегії на ринку праці. Практичне використання таких механізмів дозволяє мінімізувати негативний вплив структурних дисбалансів, кадрового дефіциту та фінансових обмежень, одночасно створюючи умови для стабільного залучення та утримання персоналу.

З державної точки зору основну підтримку забезпечують програми фінансового стимулювання бізнесу, спрямовані на перекваліфікацію та навчання працівників, компенсацію витрат на створення нових робочих місць, субсидії для інноваційних та відновлювальних проєктів, а також спеціальні грантові програми для малого та середнього бізнесу. Державні ініціативи включають можливості для пільгового оподаткування, доступ до кредитів на умовах часткової компенсації відсотків та участь у програмах професійного навчання та перекваліфікації, що особливо важливо для залучення молоді та повернення кваліфікованих фахівців з-за кордону.

Корпоративна підтримка доповнює державні заходи і включає реалізацію внутрішніх програм навчання та розвитку, створення структур підтримки співробітників, інвестиції в їхнє професійне зростання та підвищення залученості. Практично це проявляється у формуванні корпоративних навчальних центрів, реалізації наставницьких програм, створенні менторських пар для нових співробітників та розвитку систем внутрішньої мобільності. Компанії також використовують фінансові стимули, премії за участь у програмах відновлення та соціальні ініціативи, які покращують корпоративну атмосферу і підвищують лояльність працівників.

Ефективне поєднання державних і корпоративних механізмів підтримки дозволяє підприємствам не лише зменшити ризики кадрового дефіциту, а й побудувати довгострокову стратегію розвитку бренду роботодавця, підвищити конкурентоспроможність на ринку праці та забезпечити стабільність бізнес-процесів у повоєнний період.

На основі проведеного сценарного аналізу та оцінки ризиків і можливостей, можна сформулювати практичні рекомендації для підприємств щодо адаптації маркетингових стратегій у сфері управління персоналом. У першу чергу, важливо інтегрувати цифрові інструменти HR-маркетингу, аналітику великих даних та програми лояльності для ефективного залучення та утримання співробітників. Це передбачає створення централізованої системи управління інформацією про кандидатів, автоматизацію процесів рекрутингу та побудову персоналізованих комунікаційних каналів.

Друге практичне завдання – розвиток партнерств з освітніми установами та локальними навчальними центрами для формування стабільного кадрового резерву та підготовки молодих фахівців відповідно до потреб компанії. Це дозволяє забезпечити безперервний потік кваліфікованих кадрів і скоротити витрати на зовнішній рекрутинг.

Третім напрямом є активне використання внутрішніх програм розвитку і нематеріальної мотивації. Практично це означає розробку системи кар’єрних траєкторій, програм наставництва, внутрішніх сертифікацій, а також гнучких умов роботи, які відповідають потребам працівників у стабільності та соціальній підтримці.

Наступним кроком є моніторинг зовнішнього середовища та адаптація стратегії відповідно до змін економіки та ринку праці. Підприємства повинні регулярно оновлювати прогнози попиту та пропозиції, аналізувати міграційні потоки та конкуренцію за ключові кадри, а також оцінювати ефективність каналів рекрутингу та комунікацій.

Важливою складовою практичних рекомендацій є інтеграція державних та корпоративних механізмів підтримки. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити стабільність і забезпечити доступ до ресурсів для розвитку персоналу. Компанії можуть поєднувати державні гранти та субсидії з власними корпоративними програмами навчання, мотивації та розвитку, що створює синергію та підвищує ефективність управління кадрами.

Завдяки комплексному впровадженню зазначених рекомендацій підприємства здатні не лише адаптуватися до змінного ринку праці, а й закласти основу для стійкого зростання та формування конкурентоспроможного бренду роботодавця, який буде привабливим як для нових, так і для досвідчених фахівців у повоєнний період.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження здійснено комплексне теоретичне та прикладне обґрунтування особливостей формування маркетингових стратегій на ринку праці України в умовах воєнних та повоєнних трансформацій. Узагальнення результатів роботи дозволило сформувати цілісне бачення ринку праці як складної соціально-економічної системи, в межах якої поєднуються економічні механізми попиту і пропозиції робочої сили, інституційні засади державного регулювання та стратегічні інструменти маркетингового управління.

У першому розділі уточнено сутність ринку праці як об’єкта маркетингового управління. Доведено, що в сучасних умовах ринок праці не може розглядатися виключно як механізм ціноутворення на робочу силу. Його функціонування визначається якісними характеристиками людського капіталу, інформаційною асиметрією, інституційними обмеженнями та поведінковими чинниками суб’єктів. Обґрунтовано, що інтеграція маркетингових підходів у систему управління трудовими ресурсами є закономірною відповіддю на посилення конкуренції за кваліфікований персонал, структурні дисбаланси зайнятості та зростання мобільності працівників. Встановлено, що маркетингові стратегії на ринку праці виконують не лише комунікаційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи довгострокове позиціонування роботодавця та формування стійкої ціннісної пропозиції для цільових сегментів.

Систематизація концептуальних підходів до стратегічного HR-маркетингу дозволила визначити ключові моделі, що забезпечують структурованість управлінських рішень. Адаптація STP-моделі та розширеного маркетингового комплексу 7P до специфіки ринку праці підтвердила їх ефективність у процесі сегментації трудових ресурсів, визначення пріоритетних груп кандидатів і формування конкурентних переваг роботодавця. Обґрунтовано, що брендинг роботодавця, цифровий рекрутинг, аналітика даних і внутрішній маркетинг персоналу формують інтегровану систему інструментів, здатну забезпечити узгодженість стратегічних і тактичних дій підприємства в умовах нестабільності.

В другому розділі здійснено аналітичну оцінку трансформацій ринку праці України у 2022–2025 роках. Встановлено, що повномасштабна війна спричинила суттєве скорочення економічно активного населення, регіональну деформацію зайнятості, зростання структурного безробіття та посилення кадрового дефіциту в стратегічних галузях. Виявлено асиметричний характер змін попиту і пропозиції робочої сили: одночасне скорочення пропозиції через міграцію та мобілізацію поєднувалося зі зростанням попиту в окремих секторах економіки, пов’язаних з обороною, логістикою, енергетикою та відбудовою інфраструктури. Така ситуація посилила конкуренцію між роботодавцями та актуалізувала необхідність переходу від реактивного підбору персоналу до стратегічного маркетингового управління трудовими ресурсами.

Дослідження поведінкових трансформацій роботодавців і працівників засвідчило зміну системи очікувань та мотиваційних установок. Роботодавці були змушені переглянути підходи до формування умов праці, комунікаційної політики та системи стимулювання персоналу. Працівники, у свою чергу, почали приділяти більшу увагу стабільності зайнятості, безпеці робочого середовища, гнучкості організації праці та можливостям професійного розвитку. Встановлено, що ефективність маркетингових стратегій у кризових умовах безпосередньо пов’язана зі здатністю підприємства адаптувати ціннісну пропозицію до нових соціально-економічних реалій.

Оцінка ефективності застосовуваних маркетингових інструментів підтвердила зростання ролі цифрових каналів комунікації та аналітичних систем управління персоналом. Зафіксовано переорієнтацію бізнесу на онлайн-рекрутинг, використання соціальних мереж, автоматизованих систем відбору кандидатів і дистанційних форм взаємодії. Доведено, що підприємства, які системно впроваджують цифрові HR-рішення та інвестують у формування бренду роботодавця, демонструють вищу швидкість закриття вакансій, нижчу плинність кадрів і вищий рівень залученості персоналу. Це підтверджує економічну доцільність стратегічного HR-маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі розроблено стратегічну модель маркетингового позиціонування роботодавця в умовах повоєнного відновлення економіки. Обґрунтовано, що ключовими напрямами адаптації є формування довгострокової ціннісної пропозиції, інтеграція цифрових інструментів у процеси рекрутингу та управління персоналом, розвиток партнерства з освітніми установами та активна участь у програмах державної підтримки зайнятості. Визначено, що особливого значення набуде інтеграція ветеранів, повернення трудових мігрантів, перекваліфікація внутрішньо переміщених осіб і модернізація професійної освіти відповідно до потреб економіки відбудови.

Прогнозування розвитку ринку праці України засвідчило, що в повоєнний період очікується зростання попиту на фахівців у сферах будівництва, інженерії, логістики, управління проєктами та цифрових технологій. Водночас, зберігатиметься дефіцит кваліфікованих кадрів, що обумовлює необхідність системного стратегічного планування кадрових потреб підприємств. Встановлено, що поєднання маркетингових інструментів із державними програмами стимулювання зайнятості створює синергійний ефект, сприяючи відновленню людського капіталу та стабілізації соціально-економічної ситуації.

Загалом доведено, що маркетингові стратегії на ринку праці України в умовах воєнних і повоєнних трансформацій набувають комплексного характеру та перетворюються на один із ключових елементів конкурентної стратегії підприємства. Їх ефективність визначається здатністю поєднувати стратегічне позиціонування, цифрову інноваційність, соціальну відповідальність і гнучку адаптацію до зовнішніх змін. Реалізація запропонованих підходів забезпечує підвищення привабливості роботодавців, зміцнення кадрового потенціалу та формування стійких передумов для економічного відновлення України.

Отримані результати мають теоретичне, методичне та практичне значення. Розширено наукові уявлення про трансформацію маркетингових стратегій у сфері управління персоналом у кризових умовах, удосконалено підходи до їх систематизації та оцінювання ефективності, сформовано рекомендації щодо стратегічної адаптації підприємств до повоєнних викликів. Практичне

впровадження запропонованих положень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного ринку праці, зміцненню людського капіталу та забезпеченню довгострокової соціально-економічної стабільності держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колпаков В. М. *Маркетинг персоналу*. URL: https://lkkeip.at.ua/_ld/0/97_market_pers.pdf (дата звернення: 21.01.2026).
2. *Сутність і функції маркетингу*. URL: https://studfile.net/preview/13630957/page:82/ (дата звернення: 21.01.2026).
3. *Поняття, основні елементи та функції ринку праці*. URL: https://buklib.net/books/24325/ (дата звернення: 21.01.2026).
4. Весперіс С. З. *Маркетинг персоналу: теоретико-методологічний підхід*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/269729b5-18d3-44b6-9b34-0a2758adff82/content (дата звернення: 21.01.2026).
5. Дружиніна В. В. Механізм державного регулювання ринку праці: теоретичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4, т. 4. С. 67–71. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/067-071.pdf
6. Захарчин Г. М. *Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах*. URL потрібно замінити, оскільки у вихідному списку подано локальне посилання file:///C:/... (дата звернення: 21.01.2026).
7. *HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен*. URL: https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/ (дата звернення: 21.01.2026).
8. *Цифрові технології HR-маркетингу*. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-04-03/2023-9-04-03 (дата звернення: 21.01.2026).
9. Данилюк Н. М. *Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства*. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8701/1/5.pdf (дата звернення: 21.01.2026).
10. Пучкова С. І. *HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства*. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c63f770-0bc2-428e-a340-884fd3bebe43/content (дата звернення: 21.01.2026).

11. *Концепція маркетинг-мікс (4P, 5P, 7P)*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16267/2/Conf_2016_Syamro_M-Marketing_mix_conception_4P_45-46.pdf (дата звернення: 21.01.2026).
12. *Що таке комплекс маркетингу*. URL: https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-kompleks-marketinga (дата звернення: 21.01.2026).
13. *Тренди на ринку праці України в умовах війни*. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny (дата звернення: 21.01.2026).
14. Безугла Л. С., Ільченко Т. В., Юрченко Н. І. та ін. *Маркетингові дослідження* : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 300 с.
15. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 7. С. 107–113.
16. Булик О., Гаврилюк І. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 175–180.
17. Буняк Н. М. *Маркетинговий менеджмент* : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 180 с.
18. Васильченко В. С., Петюх В. М., Щетініна Л. В. *Ринок праці* : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 228 с.
19. Васильченко О. Особливості споживацької поведінки українців під час війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 441–449.
20. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.
21. Глушман Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 322–326.
22. Горбаль Н. І., Ревуцька О. М. Емоційний маркетинг: особливості та

перспективи застосування в умовах війни в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1(13). С. 152–163.

23. Грішнова О., Синенко В. Конкурентоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 1. С. 3–7.
24. Данилюк Н. М. Віртуальна організаційна структура ІТ-компанії: маркетинговий та управлінський аспекти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 24(52). С. 20–25.
25. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
26. Дорошенко Г. О. *Маркетинг* : навч. посіб. Харків : Тім Пабліш Груп, 2016. 411 с.
27. Дядик Т. В. Необхідність HR-маркетингу на сучасному ринку праці. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 246–253.
28. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
29. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Кадрова політика на світоглядно-ціннісній основі. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 73. С. 46–50.
30. Зозульов О. Економічні логіки маркетингових дій. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 5(74). С. 57–61.
31. Чубукова О. Ю. *Інформаційний маркетинг* : навч. посіб. Київ : КНУТД, 2017. 111 с.
32. Карпенко Н. В. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
33. Катаєв А. В. *Маркетинг* : навч. посіб. Харків : Видавничий центр «Діалог», 2016. 290 с.

34. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38(1). С. 107–113.
35. Колпаков В. М. *Маркетинг персоналу* : навч. посіб. для студентів серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.
36. Кость Б. Механізм управління персоналом підприємства. *Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р.* / за заг. ред. В. М. Коваліва, Р. Д. Федіва. Дубляни, 2023. С. 423–426.
37. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинговий менеджмент* : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
38. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR-стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 159–166.
39. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. *Стратегічне управління* : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
40. Лаберцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 237–243.
41. Левченко Ю. Г. *Економіка та організація інноваційної діяльності* : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 448 с.
42. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 27–31.
43. Лозовський О. М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 201–205.
44. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації* : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2020. 621 с.
45. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. *Маркетинг* : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 455 с.
46. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–122.
47. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі

цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 131–138.

48. Мураль В. Методи управління персоналом. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу*, 6–10 лютого 2023 р., м. Мелітополь. Мелітополь : ТДАТУ, 2023. С. 203–204.
49. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 1. С. 137–141.
50. Ортинська В. В., Мельникович О. М. *Маркетингові дослідження* : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 455 с.
51. Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. *Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 118 с.
52. Пащук Л. В. *Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві* : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. 20 с.
53. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. *Маркетинг* : навч. посіб. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
54. Писаренко В. В., Багорка М. О. *Стратегічний маркетинг* : навч. посіб. Дніпро : Видавець, 2019. 240 с.
55. Подзігун С. М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. *Економічні горизонти*. 2022. № 4(22). С. 25–33.
56. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145–150.
57. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 172–177.
58. Райко Д. В., Кролівець І. В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. 18 с.
59. Семенюк С. Б., Фалович В. А. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 1. С. 61–

72.

60. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг* : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
61. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *Економіка і фінанси*. 2022. Вип. 1, № 4. С. 34–47.
62. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
63. Цикулова А. Е. Інновації та підприємництво в умовах війни. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 17–19 квітня 2024 р. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 420–423.
64. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. І., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 66. С. 39–48.
65. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
66. Чернушкіна О. О., Баксалова О. М., Зелена М. І. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 68. С. 85–101.
67. Шабага Т. М., Каращук Н. В. Роль служби маркетингу у діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 1(40). С. 13–18.
68. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.