

Таким чином, емоційний маркетинг у fashion-індустрії доцільно розглядати як системоутворюючий елемент, значення якого виходить за межі комунікаційної функції, охоплюючи формування цінності бренду, побудову довгострокових відносин із клієнтами та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Успішна реалізація емоційного маркетингу створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і зміцнення позицій бренду в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Демиденко А. Емоційний маркетинг як інструмент формування лояльності до бренду. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології*. 2025. С. 167-169.
2. Єнчева Н. Брендинг в системі модної індустрії. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. Т. 1, № 70. С. 124-128.
3. Ковбас Г. І., Курганський Р. Д., Мадай Ю. В., Сьомкін О. В. Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 41. С. 57-66.
4. Коноплянникова М. Ефективність маркетингових інновацій в індустрії моди. *Scientia fructuosa*. 2025. Т. 161, № 3. С. 113-125.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ВИРОБНИЧОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДЕФЦИТУ КАДРІВ

Шульга О.А.,

д.е.н., професор, професор кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,

(м. Київ, Україна)

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується екстремальною волатильністю макросередовища та

глибокими структурними деформаціями ринку праці. У таких реаліях традиційні методи рекрутингу, що базувалися переважно на пасивному розміщенні вакансій та лінійному матеріальному стимулюванні, демонструють свою повну функціональну неспроможність. Це визначає об'єктивну необхідність пошуку новітніх концептуальних підходів до управління людським капіталом, серед яких провідне місце посідає інтеграція маркетингового інструментарію в загальну HR-систему через формування та просування сильного бренду роботодавця.

Поряд з цим, за умов перманентної безпекової загрози та соціально-економічної нестабільності архітектура ціннісної пропозиції роботодавця зазнає істотної реконфігурації. На перший план висуваються детермінанти, пов'язані із забезпеченням базових рівнів безпеки, стабільності та соціального захисту. Зокрема, критичного значення для кандидатів набувають такі фактори, як наявність офіційного працевлаштування, інституційні механізми бронювання військовозобов'язаних, високі стандарти охорони праці, наявність сертифікованих укриттів на виробничих майданчиках, а також надання розширених пакетів медичного та психологічного страхування.

Водночас й тривала інерційність сприйняття промислових підприємств у суспільній свідомості як застарілих, низькотехнологічних та екологічно деструктивних створює додаткові бар'єри для залучення молодих фахівців. Для подолання цього когнітивного розриву виникає потреба в системному застосуванні інструментів зовнішнього та внутрішнього HR-маркетингу, які дозволяють транслювати реальні зміни у технологічній базі та корпоративній культурі підприємств потенційним кандидатам. Особливої актуальності набуває розробка диференційованих маркетингових стратегій для залучення раніше нетипових для виробничої сфери демографічних сегментів, зокрема активне інтегрування жінок на технологічні посади та використання професійного потенціалу вікової когорти 50+ («срібна економіка»).

Варто зауважити, що бренд роботодавця у сучасній економічній науці та практиці менеджменту розглядається як комплексний нематеріальний актив

організації, що відображає її унікальну ідентичність, ціннісні орієнтири та репутаційні характеристики як суб'єкта ринку праці. Розрізняють два взаємопов'язані та взаємодоповнюючі виміри цього поняття, якими є внутрішній та зовнішній бренд. Внутрішній бренд роботодавця спрямований на наявний персонал організації, а його ключовою функцією є підвищення рівня лояльності, залученості, мотивованості та утримання фахівців. Він базується на якості організаційної культури, соціально-психологічному кліматі, системі внутрішніх комунікацій та ефективності інституційних ліфтів. Зовнішній бренд роботодавця орієнтований на потенційних кандидатів, випускників закладів освіти та ринок праці загалом, маючи на меті залучення найбільш відповідного за кваліфікацією людського капіталу.

Проте у сучасних умовах управління брендом роботодавця зазнає радикальної трансформації під впливом цифровізації та концепції дата-орієнтованого менеджменту. Сучасні підходи до управління талантами дедалі частіше імпортують методологічні інструменти з інших сфер, зокрема зі спортивної аналітики, де використання великих даних та предиктивного моделювання дозволяє оптимізувати формування команд [1]. Екстраполяція цього досвіду на HR-менеджмент виробничих компаній дозволяє здійснювати предиктивний аналіз поведінки працівників, моделювати їхній життєвий цикл в організації та персоніфікувати комунікаційні повідомлення на основі математичної обробки емпіричних даних, що знижує вартість залучення талантів та підвищує точність рекрутингових кампаній. Збалансована взаємодія внутрішнього та зовнішнього брендів забезпечує формування стійкого репутаційного поля компанії, де зовнішній бренд створює первинний інтерес, а внутрішній бренд конвертує ці очікування у довгострокову лояльність. Невідповідність між зовнішніми обіцянками та внутрішніми реаліями призводить до різкого зростання плинності кадрів на етапі адаптації, що завдає підприємству фінансових та репутаційних збитків. Відповідно до цього управління зазначеними вимірами бренда роботодавця вимагає застосування специфічного інструментарію, який поєднує класичні

управлінські підходи з новітніми ринковими технологіями. Це зумовлює необхідність детального аналізу та систематизації маркетингових методів, що використовуються в кадровій політиці промислових підприємств.

Класифікація маркетингових інструментів в HR-менеджменті промислових компаній включає три основні групи, а саме аналітичні, комунікаційні та інструменти стимулювання. Аналітичні інструменти спрямовані на дослідження ринку праці та внутрішнього середовища організації, охоплюючи кабінетні дослідження конкурентного поля, аналіз ціннісних пропозицій ключових конкурентів, регулярне анкетування персоналу для визначення індексу залученості, а також предиктивне моделювання відтоку кадрів на основі накопичених статистичних даних.

Комунікаційні інструменти забезпечують трансляцію ціннісної пропозиції роботодавця до цільових аудиторій. Однак в умовах війни маркетингові комунікації зазнають трансформації, стаючи інструментом не лише залучення, а й психологічної стабілізації та демонстрації соціальної відповідальності бізнесу. Це вимагає активного використання інструментів цифрового маркетингу, розвитку кар'єрних сторінок у соціальних мережах та публікації іміджевих матеріалів у засобах масової інформації, оскільки просування бренда в сучасних умовах потребує перегляду традиційного інструментарію та зміщення акцентів у бік цифровізації та інтерактивних каналів комунікації [5]. Інструменти стимулювання орієнтовані на спонукання до дії потенційних та наявних працівників, включаючи реферальні програми, професійні конкурси з фінансовим заохоченням та програми лояльності, спрямовані на визнання стажу роботи на підприємстві. Вибір та комбінація цих інструментів мають спиратися на глибокий аналіз поведінкових особливостей різних категорій шукачів на ринку праці.

Ефективна стратегія побудови бренда роботодавця вимагає чіткої сегментації цільової аудиторії та диференціації ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). На виробничих підприємствах існує глибокий розрив між очікуваннями лінійного робочого персоналу та інженерно-технічних

працівників або менеджерів, і спроба транслювати універсальне EVP для обох категорій призводить до неефективного використання маркетингового бюджету та низького рівня конверсії рекрутингових кампаній. В умовах воєнного стану безпекові загрози суттєво змінили поведінкові установки шукачів та працівників усіх рівнів. Проте конкретне вираження цих базових потреб суттєво відрізняється залежно від професійного статусу працівника.

Зокрема, для лінійного виробничого персоналу домінантними чинниками ціннісної пропозиції виступають безпосередні матеріальні та фізичні умови життєдіяльності, зокрема своєчасність виплати заробітної плати, наявність сертифікованих укриттів на робочих майданчиках, безкоштовне транспортування до місця роботи, наявність якісного спецодягу та гарячого харчування. Каналами комунікації для цієї групи є переважно локальні інформаційні ресурси, рекомендації знайомих у межах реферальних програм та таргетована реклама у соціальних мережах за географічним принципом. Натомість, інженерно-технічні працівники та менеджери орієнтуються на можливості професійного розвитку, рівень технологічності обладнання, участь в інноваційних проєктах, автономію у прийнятті рішень та Well-being програми, а комунікація з ними здійснюється через професійні мережі та профільні Telegram-канали. Невідповідність між декларованим та реальним EVP для обох груп призводить до різкого зростання плинності кадрів на етапі адаптації, що вимагає розробки нових підходів до вибору каналів трансляції брэнда роботодавця з орієнтацією на цифрові інструменти.

Для залучення лінійного персоналу доцільно використовувати таргетовану рекламу в соціальних мережах Facebook та Instagram за географічним принципом, оскільки для цієї категорії критично важливою є територіальна близькість до місця роботи. Натомість, для залучення висококваліфікованих інженерних та керівних кадрів ефективнішим є просування через професійні мережі, зокрема LinkedIn, та тематичні цифрові спільноти [5].

Однак створення ефективної системи зовнішніх комунікацій втрачає сенс, якщо всередині організації відсутні дієві механізми адаптації та утримання залучених фахівців. У воєнний період комунікація всередині організації має базуватися на емпатії, психологічній підтримці та соціальній відповідальності, що знижує рівень тривожності та підвищує згуртованість колективу. Програми утримання персоналу мають спиратися на формування прозорих відносин між менеджментом та працівниками, регулярний зворотний зв'язок та визнання професійних досягнень.

Окремим стратегічним елементом внутрішнього бренду є впровадження програм турботи про ментальне здоров'я, які включають надання конфіденційних послуг психологічного консультування для працівників та членів їхніх родин, проведення навчальних заходів щодо методів саморегуляції та боротьби зі стресом в екстремальних умовах, а також навчання лінійних керівників навичкам емпатійного лідерства для запобігання професійному вигоранню підлеглих. Такі заходи дозволяють зберегти працездатність колективу, знижують рівень абсентеїзму та зміцнюють внутрішній бренд роботодавця як стабільної та людиноцентричної компанії. Зниження рівня вигорання всередині організації забезпечує стабільність поточних процесів, проте для довгострокового випереджального розвитку підприємство має забезпечити постійний приплив нових молодих фахівців.

Подолання системного кадрового дефіциту у виробничій сфері вимагає від бізнесу також довгострокового інвестування у підготовку майбутніх фахівців. Взаємодія з профільними навчальними закладами, якими є професійно-технічні ліцеї, коледжі та університети, має розглядатися як окремий маркетинговий канал просування бренду роботодавця, орієнтований на перспективу. Основними інструментами такої взаємодії є впровадження програм дуальної освіти, що передбачає поєднання теоретичного навчання у закладі освіти з практичною роботою безпосередньо на виробничих майданчиках підприємства, заснування іменних стипендій та грантів для фінансової підтримки найкращих студентів профільних спеціальностей, а

також організація виробничих практик та стажувань з можливістю подальшого працевлаштування.

Важливим кроком є модернізація матеріально-технічної бази навчальних закладів та інвестування в навчальні лабораторії, що демонструє технологічність та прогресивність компанії як роботодавця ще на етапі здобуття освіти молоддю. Така діяльність дозволяє формувати позитивний імідж виробничих професій серед молоді та забезпечує підприємству стабільний приплив молодих кадрів, готових до роботи з сучасним високотехнологічним обладнанням. Проте орієнтація виключно на молодіжний сегмент не здатна повністю компенсувати поточні втрати працездатного населення, що змушує компанії звертатися до раніше ігнорованих демографічних джерел робочої сили.

В умовах жорсткого дефіциту працездатних чоловіків через мобілізаційні процеси виробничі підприємства змушені здійснювати перегляд демографічних параметрів цільової аудиторії кандидатів, фокусуючись на гендерній диверсифікації та залученні ресурсів срібної економіки. Першим вектором цієї стратегії є активне залучення та прискорене перенавчання жінок для виконання робіт на вакансіях, які раніше вважалися традиційно чоловічими, зокрема водіїв навантажувачів, операторів складного технологічного обладнання, верстатів з ЧПУ та контролерів якості. Це потребує відповідної адаптації ергономіки робочих місць, полегшення фізичної праці за рахунок автоматизації та активної інформаційної кампанії для усунення гендерних стереотипів у суспільній свідомості.

Другим стратегічним вектором виступає робота з віковою категорією п'ятдесят плюс, що є основою срібної економіки. Цей сегмент персоналу характеризується високим рівнем лояльності, дисциплінованості та значним практичним досвідом, а маркетингові комунікації щодо цієї групи мають підкреслювати цінність їхнього досвіду, можливість наставництва та надання адаптивних графіків праці. Усунення вікових та гендерних бар'єрів дозволяє підприємству суттєво розширити воронку залучення кандидатів,

компенсувати дефіцит робочої сили без втрати якості виробничих процесів та зміцнити загальну стійкість бізнесу перед сучасними викликами.

Отже, за умов системного кадрового дефіциту традиційні адміністративні методи залучення та утримання персоналу втрачають свою ефективність, а маркетинг бренду роботодавця трансформується у базовий стратегічний інструмент управління людським капіталом промислових підприємств, який потребує збалансованого розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього вимірів. Впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу, таргетованої реклами та предиктивної аналітики великих даних дозволяє суттєво оптимізувати рекрутингову воронку промислового підприємства, знижуючи вартість найму та скорочуючи час закриття критично важливих вакансій. Існує необхідність диверсифікації джерел залучення людського капіталу через подолання гендерних та вікових стереотипів у промисловості, зокрема через активне залучення жінок на технологічні посади та роботу з категорією п'ятдесят плюс, а також розбудову довгострокових програм взаємодії із закладами професійно-технічної та вищої освіти.

Список використаних джерел:

1. Винничук Р., Мисак Ю. Бренд роботодавця та дата-орієнтовані підходи до залучення талантів: від спортивної аналітики до стратегічного управління персоналом. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-56>
2. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3552/3484> (дата звернення: 04.06.2026)
3. Марченко О., Кінар'ов В. Маркетингові комунікації як інструмент брендингу в управлінні підприємствами в умовах війни. Науковий вісник

Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер.: Економічна. 2026. Вип. 2. С. 24-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-3>

4. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417> (дата звернення: 04.06.2026)

5. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Сер.: Економічна. Сер.: Юридична. 2023. Вип. 37. С. 373-379.