

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Сумський державний університет  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра маркетингу

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тетяна ПІМОНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми  
«Маркетинг»

на тему: Маркетинг персоналу як інструмент удосконалення кадрової  
політики підприємства

Здобувачки групи МКз-01с Бондаренко Євгенії Олексіївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Євгенія БОНДАРЕНКО

Керівник

доцент кафедри маркетингу, к.е.н., доцент, Марія МІНЧЕНКО \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається з 74 сторінок тексту, 3 розділів, 5 таблиць, 15 рисунків та списку з 46 використаних джерел.

*Актуальність теми роботи* полягає у необхідності використання принципів маркетингу персоналу для удосконалення кадрової політики підприємства.

*Мета* даного дослідження полягає в комплексному аналізі принципів та підходів маркетингу персоналу для удосконалення кадрової політики підприємства. Робота спрямована на дослідження основних підходів маркетингу персоналу як складної комплексної категорії сучасного бізнесу, а також визначення основних підходів для підвищення його ефективності.

*Завдання роботи:* дослідити сучасний стан маркетингу персоналу в організаціях, проаналізувати основні теоретичні засади маркетингу персоналу в організації, визначити сучасні підходи та інструменти маркетингу персоналу та їх використання для удосконалення кадрової політики підприємства, визначити основні метрики маркетингу персоналу на підприємстві; проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ», дослідити поточний стан маркетингової складової кадрової політики ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ», провести аналіз слабких та сильних сторін маркетингу персоналу в компанії; запропонувати шляхи удосконалення маркетингової складової кадрової політики ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ»; розробити елементи програми розвитку бренду роботодавця для компанії.

*Об'єктом* дослідження є ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ». *Предметом* дослідження є теоретичні та практичні засади маркетингу персоналу як складової кадрової політики підприємства.

*Практична значимість* кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо удосконалення напрямків використання маркетингової складової у кадровій політиці компанії.

*У першому розділі* розглянуто теоретичні засади маркетингу персоналу в організації, проаналізовано сучасні підходи та інструменти маркетингу персоналу в організації, визначено основні метрики маркетингу персоналу.

*У другому розділі* досліджено конкурентне середовище ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ», його мікро- та макросередовище роботи, досліджено поточний стан маркетингу персоналу в організації.

*У третьому розділі* запропоновано рекомендації щодо удосконалення маркетингової складової кадрової політики компанії, а також розроблені елементи програми розвитку бренду роботодавця для ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ»

*Ключові слова:* МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МЕТРИКИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ, РЕКРУТИНГ, БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ

## ABSTRACT

The qualification work consists of 75 pages of text, 3 chapters, 4 tables, 10 figures and a list of 46 used sources.

*The relevance* of the topic of the work lies in the need to use the principles of personnel marketing to improve the company's personnel policy.

*The purpose of the qualification work* is a comprehensive analysis of the principles and approaches of personnel marketing to improve the company's personnel policy. The work is aimed at researching the main approaches of personnel marketing as a complex category of modern business, as well as determining the main approaches to increase its effectiveness.

*Objectives:* to investigate the current state of personnel marketing in organizations, to analyze the main theoretical foundations of personnel marketing in the organization, to determine modern approaches and tools of personnel marketing and their use to improve the personnel policy of the enterprise, to determine the main metrics of personnel marketing at the enterprise; to analyze the competitive environment of "INFINITI TECHNOLOGYEZ" LLC, to investigate the current state of the marketing component of the personnel policy of "INFINITI TECHNOLOGYEZ" LLC, to conduct an analysis of the weaknesses and strengths of personnel marketing in the company; to propose ways to improve the marketing component of the personnel policy of INFINITI TECHNOLOGYEZ LLC; develop elements of the employer brand development program for the company.

*The object of the study* is "INFINITI TECHNOLOGYEZ" LLC. *The subject of the study* is the theoretical and practical principles of personnel marketing as a component of the company's personnel policy.

*The practical significance of the qualification work* is that the proposed recommendations for improving the directions of using the marketing component in the personnel policy of the company.

*In the first section*, the theoretical foundations of personnel marketing in the organization are considered, modern approaches and tools of personnel marketing in the organization are analyzed, and the main metrics of personnel marketing are determined.

*In the second section* the competitive environment of INFINITI TECHNOLOGIES LLC, its micro- and macro-environment of work, the current state of personnel marketing in the organization is investigated.

*The third section* offers recommendations for improving the marketing component of the company's personnel policy, as well as developed elements of the employer brand development program for INFINITI TECHNOLOGIES LLC.

**Keywords:** PERSONNEL MARKETING, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MARKETING METRICS, RECRUITING, EMPLOYER BRAND

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЧАСТИНИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	9
1.1 Теоретичні засади маркетингу персоналу в організації.....	9
1.2 Вивчення сучасних підходів та інструментів маркетингу персоналу та їх використання для удосконалення кадрової політики підприємства .....	13
1.3 Визначення та аналіз ключових метрик маркетингу персоналу на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ" .....	27
2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ" .....	27
2.1.1 Характеристика підприємства .....	27
2.1.2 Аналіз макро- та мікросередовища компанії .....	30
2.2 Дослідження поточного стану маркетингової складової кадрової політики ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ" .....	39
2.3. Визначення слабких та сильних сторін маркетингу персоналу в компанії .....	512
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ" .....	57
3.1. Основні напрямки удосконалення маркетингової складової кадрової політики.....	578
3.2 Розробка елементів програми розвитку бренду роботодавця для ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ" .....	60
ВИСНОВОК.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В сучасному динамічному світі ведення бізнесу, де конкуренція за кваліфіковані кадри стає все більш жорсткою, дослідження маркетингу персоналу на підприємстві набуває особливої актуальності. Це зумовлено низкою факторів, серед яких зростання ролі людського капіталу як ключового фактора успішності компанії, ускладнення та здороження процесу пошуку та залучення кваліфікованих кадрів, необхідність формування позитивного іміджу роботодавця та зростання значення мотивації та лояльності персоналу.

Дослідження маркетингу персоналу дозволяє підприємствам отримати комплексні знання про потреби в персоналі, розробити ефективну кадрову політику, визначити оптимальні канали та методи рекрутингу, сформуванати систему мотивації та стимулювання персоналу, а також оцінити ефективність інвестицій у людський капітал. Ці знання стають основою для прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства, досягти стратегічних цілей розвитку та створити стійку основу для успішного ведення бізнесу.

**Мета даного дослідження** даного дослідження полягає в комплексному аналізі принципів та підходів маркетингу персоналу для удосконалення кадрової політики підприємства. Робота спрямована на дослідження основних підходів маркетингу персоналу як складної комплексної категорії сучасного бізнесу, а також визначення основних підходів для підвищення його ефективності.

**Завдання дослідження.** Для вирішення проблем поставлених в меті дослідження виділені наступні завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати сучасний стан маркетингу персоналу як складової частини кадрової політики;
- визначити основні теоретичні засади маркетингу персоналу в організації;

- дослідити та проаналізувати ключові метрики маркетингу персоналу на підприємстві;
- здійснити аналіз стану маркетингової складової кадрової політики ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ»;
- визначити основні складові конкурентного середовища досліджуваної компанії, її мікро- та макросередовище;
- провести дослідження поточного стану маркетингової складової кадрової політики для ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ»;
- проаналізувати та визначити слабкі та сильні сторони маркетингу персоналу в компанії;
- розробити основні напрямки удосконалення маркетингової складової кадрової політики для компанії;
- розробити елементи програми розвитку бренду роботодавця для ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ».

**Об'єктом дослідження** є ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ»,  
**Предметом** дослідження є теоретичні та практичні засади маркетингу персоналу як складової кадрової політики підприємства.

**Методи дослідження.** Відповідно до мети та завдань дослідження, а також доступних ресурсів, при написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження, а саме: аналіз наукової літератури, при дослідженні теоретичного підґрунтя маркетингу персоналу, основних підходів та концепцій; аналіз документальних джерел таких, як статистичні дані, нормативні документи та інші матеріали надані представниками компанії при дослідженні поточного стану маркетингу персоналу в організації, анкетування, при дослідженні лояльності персоналу, метод інтерв'ю для більш глибокого розуміння стану маркетингу персоналу в компанії, метод кейс-стаді, при вивченні досвіду конкурентів при побудові та аналізі елементів бренду роботодавця компанії, тощо.

**Практична значимість кваліфікаційної роботи** полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо удосконалення напрямків використання маркетингової складової у кадровій політиці компанії.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновку та списку використаної літератури.

Список використаної літератури включає в себе 46 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЧАСТИНИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

### **1.1 Теоретичні засади маркетингу персоналу в організації.**

Сучасні організації, усвідомлюючи ключову роль людського ресурсу у власній стійкості та успіху, активно впроваджують комплексну систему управління персоналом, що включає планування, рекрутування, адаптацію, розвиток та мотивацію кадрів. Важливим компонентом цієї системи є маркетинг персоналу, який ґрунтується на концепції взаємовигідного співробітництва між роботодавцем та працівником.

Якщо говорити у найбільш узагальненому вигляді, то маркетинг персоналу може розглядатись у широкому та вузькому значенні [1, 2].

У широкому сенсі маркетинг персоналу можна розглядати як філософію та стратегію управління персоналом, що ґрунтується на принципі орієнтації на потреби як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів [3].

Внутрішніми клієнтами в цьому контексті виступають співробітники підприємства, а зовнішніми – кандидати на вакантні посади та потенційні працівники.

Маркетинг персоналу в такому розумінні стає одним із ключових елементів кадрової політики, спрямованої на:

- Залучення та утримання кваліфікованих кадрів.
- Підвищення продуктивності праці.
- Створення сприятливого мікроклімату в колективі.
- Реалізацію стратегічних цілей підприємства [4].

У вузькому сенсі маркетинг персоналу трактується як специфічна функція служби управління персоналом, що включає:



- Аналіз кадрових потреб.
- Розробку стратегії рекрутингу та відбору персоналу.
- Оцінку персоналу.
- Навчання та розвиток персоналу.
- Мотивацію та заохочення співробітників.
- Управління кар'єрою [5].

Однак, існує більша кількість теоретичних підходів (рис.1.1), що розглядає маркетинг персоналу з різних боків. Розглянемо їх більш детально.

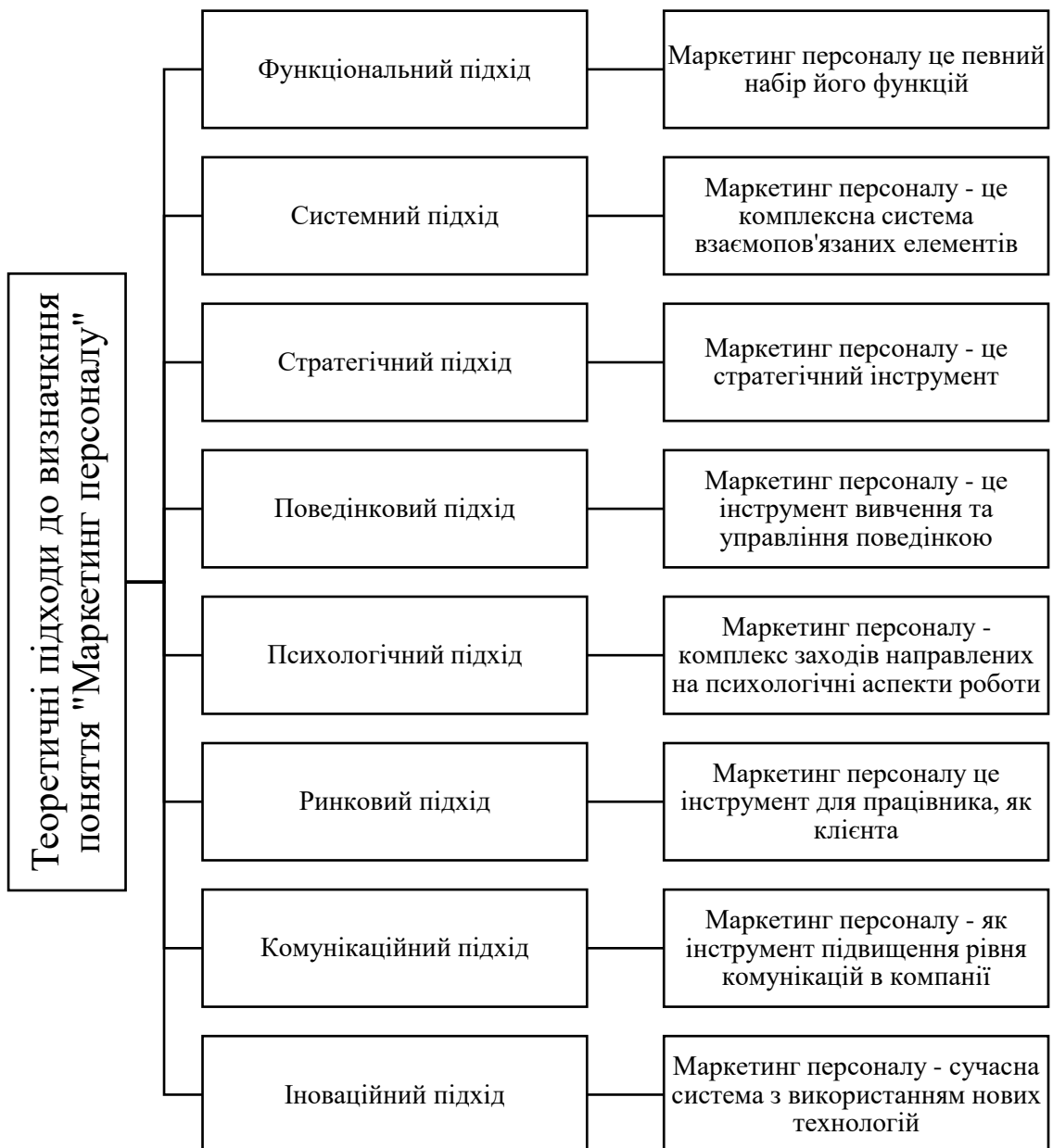


Рисунок 1.1 – Теоретичні підходи до визначення поняття «маркетинг персоналу» (розроблено автором)

Функціональний підхід до маркетингу персоналу розглядає цей процес як сукупність функцій, які організація виконує для забезпечення ефективного управління своїм персоналом. Основна мета цього підходу полягає в забезпеченні компанії необхідними кадрами, підвищенні ефективності їх роботи та сприянні досягненню стратегічних цілей організації [6].

Першим етапом цього підходу є планування персоналу, яке включає аналіз кількісних та якісних потреб в працівниках на основі стратегічних цілей компанії. Прогнозування майбутніх потреб у персоналі враховує плани розвитку компанії, вихід на нові ринки та інші фактори. Важливим аспектом є також планування штату, що передбачає розробку планів щодо кількості, кваліфікації та розподілу працівників в організації [7].

Другим етапом є рекрутинг, або залучення персоналу. Цей процес включає розробку стратегії рекрутингу, визначення методів і каналів для залучення необхідних кадрів. Важливу роль відіграє аналіз ринку праці, що дозволяє вивчити джерела залучення кандидатів та конкурентне середовище. Реклама вакансій здійснюється через публікацію оголошень на сайтах з пошуку роботи, в соціальних мережах, на професійних платформах тощо. Після залучення кандидатів проводяться співбесіди, тестування та інші методи оцінки для вибору найбільш підходящих [8].

Наступним етапом є адаптація персоналу, яка включає розробку індукційних програм для нових співробітників, що допоможуть їм швидко ознайомитися з компанією, її культурою, правилами та колективом. Важливим аспектом є призначення наставників для нових працівників, які допоможуть їм адаптуватися на новому місці роботи. Період адаптації має чітко встановлені терміни та етапи з визначенням ключових цілей і завдань для нових працівників [9].

Четвертим етапом є розвиток персоналу, який передбачає організацію внутрішніх та зовнішніх тренінгів, семінарів, курсів для підвищення кваліфікації працівників. Кар'єрне планування включає розробку індивідуальних планів розвитку кар'єри для працівників, що включають навчання, підвищення

кваліфікації та просування по службі. Регулярна оцінка професійних компетенцій працівників допомагає виявити їхні потреби у розвитку.

Останнім етапом є оцінка персоналу, що включає впровадження систем регулярної оцінки ефективності працівників, таких як KPI (ключові показники ефективності) та OKR (цілі та ключові результати) [10]. Регулярне проведення оцінкових сесій з працівниками дозволяє обговорити їхні досягнення, прогрес та області для покращення. Результати оцінки використовуються для розробки планів розвитку працівників, включаючи навчання та просування [11].

Основна мета функціонального підходу в маркетингу персоналу полягає в забезпеченні компанії необхідними кадрами, які відповідають її стратегічним цілям, та підвищенні ефективності їхньої роботи. Це досягається через систематичне виконання всіх зазначених функцій, що сприяє залученню, утриманню та розвитку кваліфікованих працівників [12].

Таким чином, ми можемо сформулювати узагальнене визначення маркетингу персоналу за функціональним підходом, а саме в даному контексті маркетинг персоналу – це комплекс функцій, які організація виконує для планування, залучення, адаптації, розвитку та оцінки персоналу з метою забезпечення компанії необхідними кадрами та підвищення ефективності їх роботи.

Наступним є системний підхід, в якому маркетинг персоналу розглядається як інтегрована система, що включає різні елементи: планування, рекрутинг, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Цей підхід підкреслює взаємозв'язок між різними проблемами управління персоналом, через використання маркетингових інструментів, і необхідність комплексного підходу до їх вирішення [13].

Також необхідно розглянути стратегічний підхід, в якому маркетинг персоналу розглядається як стратегічний інструмент, який допомагає організації досягати довгострокових цілей. Це включає розробку стратегій залучення та утримання талантів, розвиток корпоративної культури, планування кар'єрного росту та підвищення рівня задоволеності працівників [14].

Поведінковий підхід, що зосереджується на вивченні поведінки працівників і їх мотивації. Маркетинг персоналу розглядається як спосіб впливу на поведінку співробітників через різні стимули та програми мотивації. Це включає в себе розвиток програм матеріального та нематеріального заохочення [15].

Психологічний підхід - акцентує увагу на психологічних аспектах роботи з персоналом. Маркетинг персоналу спрямований на розуміння потреб, мотивацій, очікувань та настроїв працівників. Це включає використання психологічних методик в маркетингу [16].

Ринковий підхід, що розглядає маркетинг персоналу як аналог маркетингу продуктів і послуг, де працівники розглядаються як "клієнти". Це включає використання маркетингових інструментів і методик для залучення та утримання найкращих кадрів, створення позитивного іміджу роботодавця, проведення аналізу ринку праці та конкурентів [17].

Комунікаційний підхід - цей підхід підкреслює важливість комунікації у процесах маркетингу персоналу. Включає розвиток внутрішньої комунікації, створення ефективних каналів для обміну інформацією між працівниками і керівництвом, а також використання зовнішніх комунікацій для залучення нових працівників [18].

Інноваційний підхід – зосереджений на впровадженні нових технологій та інноваційних методів у процесі управління персоналом, та використання сучасних діджитал методів просування роботодавця. Це може включати використання сучасних HR-технологій, таких як системи управління талантами (TMS), платформи для навчання та розвитку, а також нові методи рекрутингу та оцінки персоналу [19].

Однак, кожен з теоретичних підходів до визначення поняття маркетингу персоналу неможна використовувати як аксіому, оскільки сучасний бізнес-світ характеризується високою плінністю та динамічністю, і використання одних теоретичних підходів, та ігнорування інших не призведе до досягнення результатів.

Таким чином, на нашу думку, ми можемо сформулювати інтегральне визначення маркетингу персоналу, а саме як системи, що поєднує сучасні інформаційні технології та маркетингові інструменти задля забезпечення найбільш ефективного просування компанії як роботодавця, що забезпечує залучення необхідних кадрів, та забезпечення працівників якнайкращими умовами праці, зі збереженням економічної ефективності.

## 1.2 Вивчення сучасних підходів та інструментів маркетингу персоналу та їх використання для удосконалення кадрової політики підприємства

Маркетинг персоналу фокусується на задоволенні потреб як організації у кваліфікованих кадрах, так і самих працівників у сприятливих умовах праці, справедливій винагороді та можливостях розвитку. Завдяки комплексному підходу до маркетингу персоналу організації отримують доступ до талановитих кадрів, підвищують їхню лояльність та продуктивність, а також формують позитивний імідж на ринку праці.

Важливими інструментами маркетингу персоналу є:

- аналіз ринку праці: дослідження попиту та пропозиції на кадри, вивчення потреб та очікувань потенційних працівників;
- розробка ефективних стратегій рекрутингу: використання різноманітних каналів пошуку кандидатів, проведення конкурсного відбору, адаптація процесу рекрутингу до специфіки організації;
- створення сприятливого мікроклімату в організації: формування позитивної корпоративної культури, забезпечення лояльності та мотивації працівників, надання можливостей для розвитку та самореалізації;

- оцінка трудової діяльності та особистих якостей працівників: проведення регулярних співбесід, надання зворотного зв'язку, розробка програм розвитку та навчання;

- формування позитивного іміджу роботодавця: використання ефективних каналів комунікації, участь у соціальних проектах, нагородження кращих працівників.

Впровадження маркетингу персоналу дозволяє організаціям:

- залучати та утримувати висококваліфіковані кадри;
- підвищувати продуктивність та лояльність працівників;
- знижувати плинність кадрів;
- формувати позитивний імідж на ринку праці;
- збільшувати конкурентоспроможність.

Маркетинг персоналу є сферою управління, що динамічно розвивається, а також такою, яка потребує постійного оновлення та вдосконалення. Завдяки науковому підходу до маркетингу персоналу організації можуть ефективно використовувати людський ресурс для досягнення своїх стратегічних цілей [20].

Важливою складовою маркетингу персоналу є його концептуальне підґрунтя (рис. 1.2). В сучасній науці та практиці управління персоналом сформульовано декілька концепцій маркетингу робочої сили, кожна з яких має свої особливості та сфери застосування. Розглянемо основні, найбільш розповсюджені теоретичні підходи та концепції:

#### 1. Концепція формування професійної робочої сили [21].

Домінуюча на вітчизняному ринку праці, протягом тривалого періоду часу, концепція робить акцент на доступності та економічності "товару" - персонал. Її ключовими інструментами є:

- прогнозування потреби в кадрах: визначення кількісних та якісних потреб підприємства в персоналі;
- розробка ефективних стратегій рекрутингу та відбору: пошук та залучення кваліфікованих кадрів, які відповідають вимогам компанії;

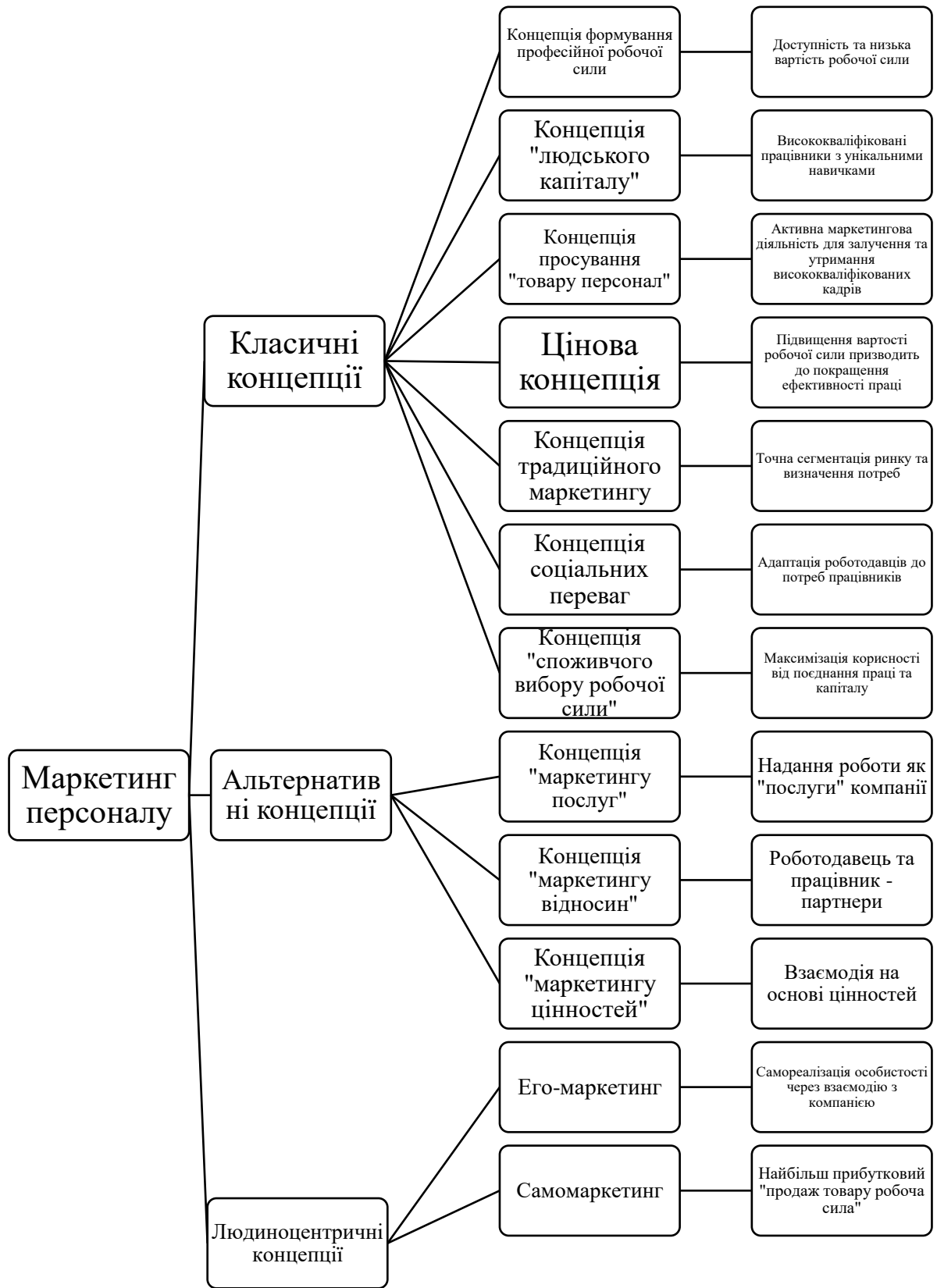


Рисунок 1.2 – Концептуальні підходи у маркетингу персоналу (складено автором)

- навчання та розвиток персоналу: підвищення кваліфікації та навичок співробітників, що робить їх більш цінними для компанії;
- мотивація та заохочення співробітників: створення системи стимулів, які спонукають працівників до продуктивної та результативної роботи.

Ця концепція актуальна для підприємств, які працюють в умовах обмежених ресурсів та не можуть дозволити собі високі витрати на персонал або тих, що потребують великої кількості персоналу для виконання своїх завдань.

Важливо зазначити, що дана концепція має свої обмеження. Зосередження лише на доступності та низькій вартості персоналу може призвести до прийняття на роботу некваліфікованих кадрів, що негативно вплине на продуктивність праці та загальну ефективність роботи. Окрім того значним залишається ризик високої плинності кадрів, адже низькооплачувані та не зацікавлені співробітники частіше шукають кращі умови праці. Також необхідно зазначити, що при такому підході постає проблема низької мотивації та лояльності персоналу, що може призвести до саботажу та зниження якості роботи. Тому, використовуючи цю концепцію, важливо знайти баланс між доступністю персоналу та його якістю.

## 2. Концепція людського капіталу [22].

Ця концепція акцентує увагу на "товарі" - "специфічній робочій силі", яка володіє високими кваліфікаційними та особистими характеристиками.

Вона ґрунтується на тому, що людський капітал є одним з найбільш цінних активів компанії, який може приносити значний прибуток підприємству.

До основних інструментів даної концепції можемо віднести:

- Інвестування в розвиток людського капіталу.
- Створення сприятливих умов для роботи талановитих співробітників.
- Управління знаннями.
- Розвиток корпоративної культури.

Ця концепція актуальна для підприємств, які працюють в високотехнологічних галузях та потребують висококваліфікованих кадрів.

## 3. Концепція просування товару "персоналу" [23].



Ця концепція ґрунтується на активній маркетинговій діяльності, спрямованій на залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Вона використовує такі інструменти, як:

- реклама та PR;
- участь у ярмарках вакансій та інших кадрових заходах;
- брендинг роботодавця;
- створення сприятливого іміджу компанії на ринку праці.

Ця концепція актуальна для підприємств, які працюють в конкурентних галузях та потребують залучення кращих кадрів.

#### 4. Цінова концепція [24].

Ця концепція передбачає, що підвищення вартості робочої сили може призвести до покращення продуктивності праці, мотивації та лояльності співробітників.

Її ключовими інструментами є:

- конкурентна система оплати праці;
- соціальний пакет;
- кар'єрний ріст;
- навчання та розвиток.

Ця концепція актуальна для підприємств, які прагнуть до створення високопродуктивного та лояльного персоналу.

#### 5. Концепція традиційного маркетингу [25].

Ця концепція фокусується на точному визначенні потреб цільових ринків та забезпеченні їх задоволеності ефективними та продуктивними способами.

Вона використовує такі інструменти, як:

- сегментація ринку праці;
- дослідження ринку праці;
- розробка маркетингових стратегій;
- контроль та оцінка маркетингових заходів.

#### 6. Концепція соціальних переваг [26].

Ця концепція ґрунтується на тому, що ринок праці змушує роботодавців адаптувати умови праці до потреб працівників.

Вона ґрунтується на таких принципах:

- соціальна відповідальність бізнесу;
- етичне ведення бізнесу;
- повага до прав та свобод працівників;
- створення безпечних та комфортних умов праці.

Ця концепція актуальна для підприємств, які прагнуть до створення позитивного іміджу на ринку праці та залучення етично налаштованих та соціально відповідальних працівників.

#### 7. Концепція споживацького вибору [27].

Ця концепція передбачає максимізацію корисності від поєднання здібностей до праці з капіталом в умовах їх обмеженості.

Вона ґрунтується на таких принципах:

- раціональне використання людських ресурсів;
- відповідність кваліфікації працівників вимогам роботодавця;
- задоволення потреб та очікувань працівників.

Ця концепція актуальна для підприємств, які прагнуть до ефективного використання людських ресурсів та створення гармонійних відносин між роботодавцем та працівником.

Окрім вищезазначених концепцій, існують й інші підходи до маркетингу персоналу. Так, деякі дослідники виділяють такі концепції, які ми будемо називати альтернативними, як:

#### 1. Концепція маркетингу послуг [28].

В рамках цієї концепції роботодавець фокусується на потребах та очікуваннях потенційних працівників, пропонуючи їм комплексний пакет "послуг", що включає:

- сприятливі умови праці: комфортний офіс, гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, соціальні гарантії тощо;

- конкурентну заробітну плату та соціальний пакет: рівень оплати праці, бонуси, медичне страхування, відпустки, додаткові дні відпочинку тощо;
- можливості для розвитку та кар'єрного росту: навчання, тренінги, участь у конференціях, програми менторства тощо.

Ця концепція актуальна для підприємств, які прагнуть залучити та утримати висококваліфікованих кадрів в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці. Створити мотивований та лояльний персонал, який буде з задоволенням працювати на благо компанії. Підвищити продуктивність праці та досягти кращих результатів.

## 2. Концепція маркетингу відносин (партнерських відносин) [29].

В рамках цієї концепції роботодавець сприймає працівників як партнерів, а не як підлеглих, прагнучи до побудови довгострокових та взаємовигідних відносин. Це передбачає:

- відкриту та чесну комунікацію з працівниками на всіх рівнях;
- заохочення участі працівників у прийнятті рішень, що сприяє їх залученості та відповідальності;
- інвестування в розвиток працівників, що робить їх більш цінними для компанії.

Ця концепція актуальна для підприємств, які прагнуть створити атмосферу довіри та співпраці в колективі, підвищити рівень задоволеності працівників роботою, стимулювати креативність та інновації завдяки залученню працівників до вирішення проблем.

## 3. Концепція маркетингу цінностей [30].

В рамках цієї концепції роботодавець чітко формулює та доносить до потенційних працівників свої цінності, роблячи акцент на:

- етичній та соціально відповідальній поведінці;
- відданості екологічним принципам;
- підтримці різноманіття та інклюзивності;
- прагненні до позитивного впливу на суспільство.

Ця концепція актуальна для підприємств, які прагнуть залучити та утримати талановитих та етично налаштованих працівників, які поділяють цінності компанії, створити сильний бренд роботодавця, який буде привабливим для кращих фахівців, підвищити репутацію компанії та довіру до неї з боку суспільства.

Важливо зазначити, що всі ці концепції маркетингу персоналу не є взаємовиключними. На практиці роботодавці можуть використовувати елементи різних концепцій, обираючи ті, які найбільше відповідають їхнім цілям та особливостям компанії.

Вибір концепції маркетингу персоналу є багатофакторним завданням, яке залежить від низки ключових аспектів, таких як специфіка галузі, розмір та структура підприємства, його стратегічні цілі, ситуація на ринку праці та рівень кваліфікації та досвіду персоналу.

Специфіка галузі визначає особливості кадрових потреб та ключових компетенцій, необхідних для успішного функціонування.

Розмір та структура підприємства впливають на масштаби та складність кадрових задач, а також на ресурси, які можуть бути виділені на маркетинг персоналу.

Стратегічні цілі підприємства визначають пріоритетні напрямки кадрової роботи, такі як розширення ринків збуту, впровадження нових технологій або підвищення якості продукції [31].

Ситуація на ринку праці впливає на доступність та вартість кваліфікованих кадрів, а також на рівень конкуренції за них.

Рівень кваліфікації та досвіду персоналу визначає необхідність у навчанні та розвитку співробітників, а також потенціал для їхнього кар'єрного зростання.

Важливо зазначити, що маркетинг персоналу не є статичною концепцією. Він постійно розвивається та вдосконалюється, адаптуючись до нових умов ринку праці.

Сучасні тенденції розвитку маркетингу персоналу включають впровадження цифрових технологій, акцент на етичних аспектах кадрової роботи та зростаючу увагу до розвитку soft skills співробітників.

Вибір оптимальної концепції маркетингу персоналу ґрунтується на ретельному аналізі всіх цих факторів та дозволяє підприємству ефективно досягати своїх кадрових цілей.

Проте, описані вище концепції спираються на визначення маркетингу персоналу як дії компанії по відношенню до співробітника, що не зовсім вірно, оскільки не тільки компанії використовую маркетингові інструменти у своїй діяльності, та актором в маркетингової діяльності, а сама людина, що є носієм робочої сили, або здатності до праці, може активно взаємодіяти з компанією та використовувати певні концепції та підходи у маркетингу персоналу. А саме, ми можемо виділити два найбільш загальних підходи:

1. Его-маркетинг – це систематизований підхід до самореалізації особистості, що ґрунтується на максимальному вивільненні її потенціалу в умовах жорсткої конкуренції [32]. Цей процес передбачає:

- чітке визначення своїх цілей та прагнень;
- об'єктивну самооцінку сильних та слабких сторін;
- розробку стратегії саморозвитку та самовдосконалення;
- активне позиціонування себе в суспільстві;
- використання всіх доступних ресурсів для досягнення успіху.

Его-маркетинг можна розглядати як програму самореалізації, яку може скласти для себе кожен активний член суспільства. Ця програма має мобілізувати людину на конкретні дії та послідовні кроки до поставленої мети.

2. Концепція самомаркетинг – це програма дій особи, спрямована на створення максимально сприятливих умов для реалізації "товару" – робочої сили [33]. Ключові етапи самомаркетингу:

- проведення самооцінки: визначення навичок, знань, досвіду, які роблять людину цінним активом на ринку праці;

- вивчення основних інструкцій та змісту видів роботи: дослідження специфіки різних професій та галузей;
- точне формулювання мети пошуку: визначення бажаної посади, рівня заробітної плати, умов праці;
- вивчення реального ринку робочих місць: аналіз вакансій, конкурентного середовища, вимог роботодавців;
- оцінка можливостей ринку: прогнозування шансів на успішне працевлаштування;
- підготовка резюме та супровідного листа: презентація себе як кваліфікованого та досвідченого фахівця;
- активний пошук роботи: участь у співбесідах, нетворкінг, використання онлайн-ресурсів.

Самомаркетинг – це активна стратегія, яка допомагає людині ефективно просувати себе на ринку праці та знайти роботу, що відповідає її очікуванням.

Его-маркетинг та самомаркетинг – це дві взаємопов'язані концепції, які орієнтовані на саморозвиток та самореалізацію особистості. Его-маркетинг має більш широкий фокус, охоплюючи всі сфери життя людини. Самомаркетинг зосереджений на конкретній меті – працевлаштуванні та успішній кар'єрі.

Обидві концепції підкреслюють важливість активної позиції, самомотивації та використання всіх доступних ресурсів для досягнення успіху.

### 1.3 Визначення та аналіз ключових метрик маркетингу персоналу на підприємстві.

Як було зазначено вище, ми розглядає маркетинг персоналу як систему, що поєднує сучасні інформаційні технології та маркетингові інструменти задля

забезпечення найбільш ефективного просування компанії як роботодавця, що забезпечує залучення необхідних кадрів, та забезпечення працівників якнайкращими умовами праці, зі зберіганням економічної ефективності.

Виходячи з цього визначення необхідними є визначення критеріїв, які з одного боку дають розуміння ефективності просування компанії як роботодавця, з іншого дозволяють провести аналіз умов праці співробітників, і в кінці дозволить оцінити економічну ефективність тих чи інших заходів на підприємстві.

Таким чином ми можемо сформуванати триєдину концепцію метрик маркетингу персоналу, які можуть бути використані для оцінки такого комплексного та системного явища (рис. 1.3).

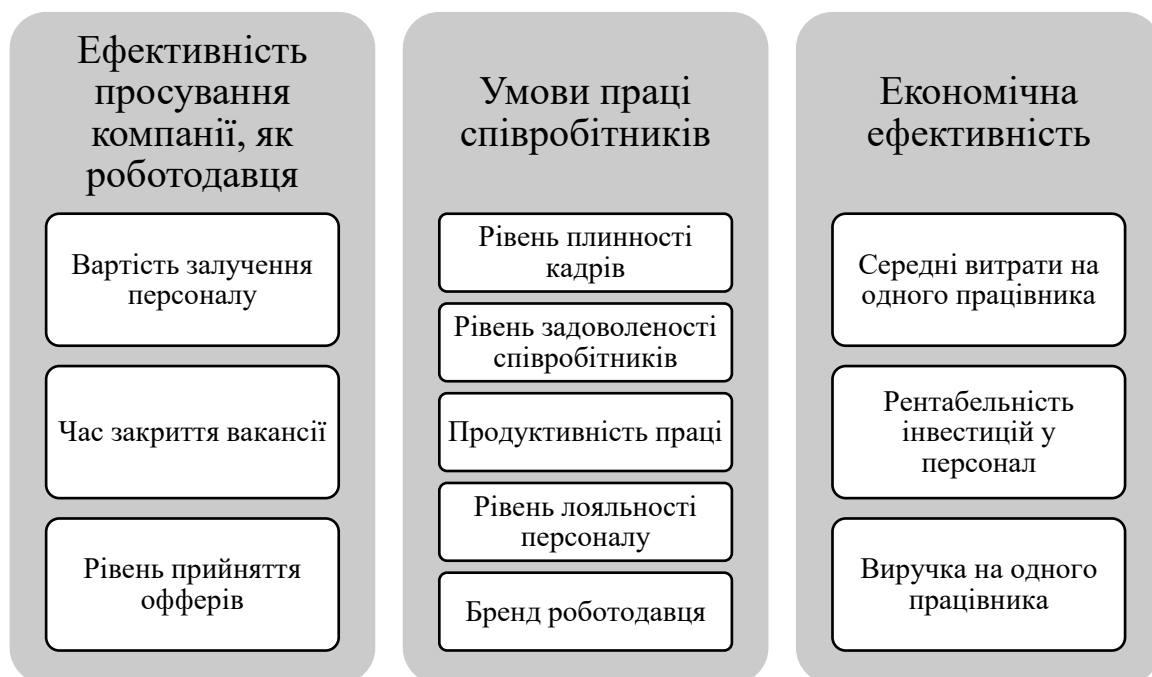


Рисунок 1.3 – Система метрик маркетингу персоналу (складено автором)

Розглянемо більш детально наведені на рисунку 1.3 метрики, які на нашу думку, можуть визначити рівень маркетингу персоналу на підприємстві.

Першими є метрики, які визначають привабливість компанії як роботодавця, а саме:

1. Вартість залучення персоналу – враховуються витрати на пошук та відбір кандидатів, залежить від часу закриття вакансії.

2. Час закриття вакансії- загальний час який необхідний для закриття відкритої позиції у компанії. Базується на тому, що чим привабливіше компанія позиціонується на ринку, тим швидше відділ рекрутингу може закрити відкриту позицію.

3. Рівень прийняття офферів - ця метрика вимірює відсоток кандидатів, які приймають пропозицію про роботу після її отримання.

Наступним блоком метрик, є метрики, що характеризують умови праці співробітників, а саме:

1. Рівень плинності кадрів - метрика вимірює частку співробітників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду часу. Її можна розрахувати як відношення кількості звільнених співробітників до середньої кількості співробітників за цей період.

2. Рівень задоволеності співробітників - ця метрика вимірює рівень задоволеності співробітників роботою, умовами праці, можливістю розвитку та кар'єрного росту. Її можна оцінити за допомогою опитувань, співбесід або фокус-груп.

3. Продуктивність праці - ця метрика вимірює ефективність роботи співробітників, їхню здатність генерувати результати та досягати поставлених цілей. Її можна оцінити за допомогою різних показників, таких як обсяг продажів, кількість виробленої продукції або час, витрачений на виконання завдання.

4. Рівень лояльності персоналу - ця метрика вимірює прихильність співробітників до підприємства, їхню готовність рекомендувати його іншим та залишатися на ньому протягом тривалого часу. Її можна оцінити за допомогою опитувань

5. Бренд роботодавця - ця метрика вимірює імідж підприємства як роботодавця, його привабливість для потенційних працівників. Її можна оцінити за допомогою досліджень ринку, аналізу онлайн-відгуків або опитувань кандидатів на вакансії.



І третій блок метрик, що визначає економічну ефективність може включати в себе, на нашу думку:

1. Середні витрати на одного співробітника - ця метрика вимірює загальні витрати на одного працівника за певний період часу. Її можна розрахувати, поділивши загальні витрати на персонал на середню кількість співробітників за цей період.

2. Рентабельність інвестицій у персонал - ця метрика оцінює віддачу від інвестицій в персонал, тобто співвідношення між витратами на персонал та доходом, який вони генерують.

3. Виручка на одного співробітника - ця метрика вимірює обсяг виручки, який генерує один працівник за певний період часу. Її можна розрахувати, поділивши загальну виручку на середню кількість співробітників за цей період.

Таким чином використання триєдиної системи метрик дозволяє оцінити ефективність маркетингу персоналу на підприємстві, ці метрики можуть використовуватись як в повному обсязі, так і частково, в залежності від потреб підприємства. Вони можуть бути звужені, або розширені.

Таким чином ми можемо сформулювати наступні висновки.

Маркетинг персоналу це складне інтегральне поняття яка лежить на перетині класичного маркетингу та управління персоналом, можна виділити більше восьми теоретичних підходів щодо визначення суті даного поняття. Серед них функціональний підхід – розглядає маркетинг персоналу через його функції, системний підхід – маркетинг як певна взаємопов'язана складна система, стратегічний підхід, що розглядає маркетинг персоналу з точки зору досягнення стратегічних цілей компанії, поведінковий підхід – концентрується на тому, що маркетинг персоналу діє через поведінку співробітників, психологічний підхід – концентрується на психологічних аспектах мотивації персоналу і використання інструментів маркетингу в даному контексті, ринковий підхід – розглядає співробітника, як внутрішнього клієнта компанії, що не відрізняється від зовнішнього, комунікаційний підхід – розглядає маркетинг

персоналу з точки зору внутрішніх комунікацій, інноваційний підхід – базується на сучасних технологіях та інструментах [34].

Незважаючи на велику кількість теоретичних розробок нами запропоноване авторське визначення маркетингу персоналу як системи, що поєднує сучасні інформаційні технології та маркетингові інструменти задля забезпечення найбільш ефективного просування компанії як роботодавця, що забезпечує залучення необхідних кадрів, та забезпечення працівників якнайкращими умовами праці, зі збереженням економічної ефективності.

Також були розглянуті основні маркетингові концепції та інструменти, що стосується персоналу в організації. Визначено три основні блоки таких концепцій, а саме: класичні підходи та відповідно інструменти, такі як концепція формування професійної робочої сили, концепція людського капіталу, концепція просування «товару робоча сила», концепція традиційного маркетингу та цінова концепція, концепція соціальних переваг та концепція споживацького вибору та ін. А також визначені альтернативні концепції маркетингу такі як маркетинг цінностей, маркетинг відносин та маркетинг послуг. Виділені людиноцентричні концепції маркетингу персоналу які розглядають даний процес не тільки з точки зору компанії, а і з точки зору людини-працівника.

Визначені основні метрики для оцінки маркетингу персоналу, що включають в себе три основні блоки, виходячи з визначення маркетингу персоналу, що запропоновано автором, а саме блок метрик ефективності просування компанії як роботодавця, блок метрик оцінки умов праці співробітників, та блок метрик для оцінки економічної ефективності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ"**

### **2.1. Дослідження конкурентного середовища ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ"**

#### **2.1.1 Характеристика підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ» або Infinity Technologies), було створено у 2003 році як веб-студія для розробки програмного забезпечення. Компанія має значний досвід створення програмних рішень на основі різних моделей взаємодії з клієнтами [35].

В якості групи розробників веб-і мобільних додатків, компанія Infinity Technologies виявляє велике зацікавлення у створенні програмних додатків та індивідуальних веб-і мобільних рішень для своїх клієнтів у різних країнах світу. Компанія докладас зусиль у досягненні найкращих результатів, прагнучи забезпечити виняткову якість у кожному рішенні, яке компанія пропонує, розробляє та впроваджує.

В основі діяльності компанії лежить інтердисциплінарний підхід, що сприяє еволюції технологічного ландшафту та створює інноваційні рішення для клієнтів.

Основними клієнтами компанії на даний момент є як високотехнологічні стартапи, що були створені не так давно, так і великий «інтерпрайз» бізнес як в Україні, так і за її межами. Досвід роботи з компаніями-клієнтами різного типу дозволяє Infinity Technologies займати свою нішу на ринку та успішно розвиватись.

До основних послуг які надаються компанією можна віднести наступні 4 великі напрямки діяльності, що ґрунтуються на сучасних підходах в розробці програмного забезпечення [36]:

1. Бізнес аналіз, що включає в себе розробку, як бізнес-стратегій для нового високотехнологічного продукту, так і конкретних бізнес-проблем як можуть бути вирішені за рахунок цифровізації бізнесу. Напрямок бізнес аналізу включає в себе наступні функції

a. Створення та модифікація концепту – даний блок послуг пов'язаний зі взаємодією бізнес аналітиків та замовників, щодо бізнес-концепту продукту чи послуги, під яку розробляється програмне рішення. І є однією з основних ланок в розробці ефективних стратегій виходу цифрових продуктів на ринок.

b. Послуги з аналізу конкурентів – дані послуги дуже тісно пов'язані з маркетинговою діяльністю клієнтів компанії Infinity Technologies, оскільки в сучасному світі цифрові продукти випускаються на досить конкурентні ринки, тому знання конкурентних особливостей – є базовою потребою.

c. Побудова бізнес-стратегії для продукту – на основі зібраних бізнес аналітиками даних та побудованих моделей, компанія Infinity Technologies пропонує своїм клієнтам розробку бізнес-моделей.

2. Розробка дизайну веб- та мобільних додатків – для перевірки більшості маркетингових гіпотез та гіпотез менеджменту, на ранніх етапах розробки програмних продуктів, необхідна візуалізація запропонованих рішень, для оцінки «досвіду користувача» та його оптимізації. Даний блок послуг можна розділити на наступні етапи:

a. Формування дизайн-команди, що на основі розробленої бізнес-стратегії та бізнес-процесів починає розробку дизайну цифрового продукту.

b. Розробка дизайну на основі методології КАНБАН

c. Перегляд та фіналізація дизайнів продукту.

3. Розробка MVP (Minimum Viable Product) або мінімально життєздатного продукту, тобто такого програмного рішення, яке має мінімальний набір закладених функцій. Розробка таких рішень дозволяє клієнтам більш швидко

виходити на ринок та потрапляти до кінцевих споживачів, тестувати закладені в продукт гіпотези з мінімальними витратами, та включає наступні послуги:

a. Аналіз дизайну, специфікацій та інше - на даному етапі проводиться докладний аналіз усіх аспектів дизайну та технічних характеристик. Команда визначає основні вимоги та вирішує питання, пов'язані з функціональністю та іншими деталями проекту.

b. Виділення команди - після аналізу потреб проекту відбувається розподіл завдань між членами команди. Кожен учасник отримує відповідне завдання, яке відповідає його навичкам та досвіду.

c. Початкове планування - на цьому етапі відбувається попереднє планування всіх етапів розробки проекту. Визначаються терміни виконання завдань, ресурси, необхідні для виконання проекту, та інші ключові аспекти.

d. Розробка MVP за методологією Scrum - розробка мінімально життєздатного продукту (MVP) відбувається за методологією Scrum, що дозволяє ефективно керувати розвитком продукту та швидко реагувати на зміни.

e. Випуск MVP - після завершення розробки MVP відбувається його випуск на ринок. Це дозволяє отримати поверхневий зворотний зв'язок від користувачів та швидко внести необхідні зміни в продукт.

4. Постійна розробка (Ongoing development) – це послуги з подальшого розробки програмного продукту, додавання нового функціоналу та безперерний розвиток продукту, що відповідає бізнес-потребам клієнтів та їх споживачів, та складається з таких етапів як:

a. Розробка нових функцій - на цьому етапі команда займається розробкою та впровадженням нових функцій у продукт. Це може бути реакція на вимоги ринку, зміни в потребах користувачів або просто розширення функціоналу для покращення досвіду користувача.

b. Підтримка та обслуговування - після випуску продукту на ринок важливо забезпечити його підтримку та обслуговування. Це включає в себе вирішення проблем користувачів, виправлення помилок та надання додаткових послуг користувачам.

с. Посилення контролю якості - надання якісних послуг є ключовим аспектом успішного продукту. На цьому етапі проводиться додаткове тестування продукту, виявлення та виправлення помилок, а також впровадження вдосконалень у процесі розробки.

д. Перегляд бізнес-моделі та повторний аналіз конкурентів - бізнес-модель і ринок постійно змінюються, тому важливо регулярно переглядати свою стратегію та аналізувати діяльність конкурентів. Це допомагає підтримувати конкурентоспроможність продукту і забезпечує його подальший успіх.

е. Оновлення продукту - нові функції, вдосконалення та зміни в бізнес-моделі можуть призвести до необхідності оновлення продукту. Це дозволяє забезпечити актуальність та конкурентоспроможність продукту на ринку.

Кожен з перелічених блоків послуг має свої особливості та базується на кращих сучасних підходах, що надає ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ» цілий ряд конкурентних переваг, проте все ж доцільно перейти до аналізу конкурентів компанії.

Важливим аспектом в діяльності ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ» є те, що компанія працює не тільки на українському ринку розробки програмних продуктів, а і на міжнародному. Однак для аналізу конкурентів будемо спиратись тільки на вітчизняні компанії.

### 2.1.2 Аналіз макро- та мікросередовища компанії

Конкурентне середовище українських ІТ компаній є динамічним і швидкозмінним. Зростання ІТ індустрії в Україні призвело до появи значної кількості компаній, які конкурують між собою за талановиті кадри, клієнтів та ринкові позиції. Завдяки високому рівню технічної експертизи та інноваційному підходу, багато українських ІТ компаній здобули визнання на міжнародному ринку та змогли залучити інвестиції. Однією з основних особливостей конкурентного середовища є значна концентрація талантів та компаній у

великих ІТ-хабах. Це стимулює змагання між компаніями за найкращих фахівців та ресурси, а також сприяє обміну ідеями та розвитку ІТ-спільноти.

Крім змагання за талановитих співробітників та клієнтів, українські ІТ компанії також стикаються з конкуренцією на міжнародному ринку. Завдяки своєму високому рівню технічної експертизи та відмінній ціноутворенній політиці, багато українських компаній успішно конкурують з гігантами ІТ-індустрії із США, Європи та Індії. Для підтримки своєї конкурентоспроможності, українські компанії активно розвивають міжнародні партнерства, беруть участь у великих технологічних заходах та заохочують розвиток екосистеми ІТ в Україні.

Ще однією важливою складовою конкурентного середовища є постійний пошук нових ринкових можливостей та стратегій розвитку. Українські ІТ компанії активно вивчають та аналізують ринкові тенденції, проводять дослідження користувацької поведінки та прагнуть інноваційного підходу до своєї продукції та послуг. Загалом, конкурентне середовище українських ІТ компаній визначається не лише внутрішніми факторами, такими як талант та інновації, але й зовнішніми впливами, такими як міжнародна конкуренція та ринкові умови. Розвиток галузі ІТ в Україні вимагає постійного вдосконалення та стратегічного підходу з боку компаній для забезпечення успішного становлення та розвитку на світовому ринку.

В основу вибору конкурентів покладено два принципи: географічний – тобто головні офіси компаній знаходяться у м.Суми, та принцип рівності розмірів – що обчислюється за оголошеною кількістю персоналу у відкритих джерелах [37].

Основоючись на означених вище критеріях було обрано 3 основні конкуренти компанії, а саме компанії KИT Global, MindK та CPCS, що працюють у сумському регіоні та мають кількість співробітників від 20 до 100 осіб.

На наступному етапі проведення конкурентного аналізу необхідно вибрати критерії за якими можна порівняти дані компанії, і пропонується обрати наступні критерії для аналізу:

1. Послуги
2. Наявність міжнародних представництв
3. Відома на ринку стратегія управління персоналом
4. Кількість персоналу
5. Цінова політика
6. Цільова аудиторія
7. Декларовані конкурентні переваги
8. Канали продажів та маркетингу
9. Канали діджетал комунікації
10. Можливі сильні сторони
11. Можливі слабкі сторони

Сформований перелік критеріїв дає змогу побудувати порівняльну таблицю конкурентів (табл. 2.1). З якої видно, що кожна з компаній має як свої сильні сторони так і слабкі, однак всі вони працюють на ринку розробки програмного забезпечення та мають іноземні представництва.

Основна відмінність представлених компаній полягає саме в стратегіях маркетингу персоналу, тобто таргетів кількості та якості залучених спеціалістів, що дає компаніям певні конкурентні переваги на досить волатильному на разі ринку розробки програмних продуктів.

Після проведеного аналізу конкурентів доцільним є проведення SWOT аналізу ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ», що дозволить зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості та загрози, що виникають у її діяльності (рисунок 2.1) [].

Таким чином провівши аналіз сильних, слабких сторін, а також можливостей та загроз підтверджується гіпотеза про те, що для компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення особливо гострими є проблеми які пов'язані з персоналом, а також маркетингом персоналу в контексті управління організацію.



Таблиця 2.1 – Аналіз конкурентів компанії ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ»

Критерій	KIT Global	MindK	CPCS
1	2	3	4
Послуги	веб-розробка; мобільна розробка	веб-розробка мобільний розробка виявлення продукту цифрова трансформація розробка MVP дизайн UI/UX міграція до хмари розширення команди повний цикл розробки	розробка програмного забезпечення розробка мобільних додатків веб-розробка індивідуальна розробка програмного забезпечення виявлення продукту (глибокий процес виявлення продукту за характеристиками продукту)
Наявність міжнародних представництв	Так	Так	Так
Відома на ринку стратегія управління персоналом	Концентрація на більш дешевих трудових ресурсах меншої кваліфікації	Балансування між досить дешевими та некваліфікованими ресурсами та висококваліфікованими спеціалістами. Впровадження курсів для молодих спеціалістів	Висококваліфіковані інженери програмісти з досвідом роботи 10+ років та мінімальною плінністю кадрів.
Кількість персоналу, осіб	10-50	10-50	50-70
Цінова політика дол/година розробки	25-45	50-99	25-60
Цільова аудиторія	малі та середні підприємства неприбуткові організації освітні та урядові установи в Україні, Європі та США	стартапи підприємства компанії, що йдуть на цифрову трансформацію компанії, які шукають розширення команди з ЄС та США	стартапи підприємства Гіганти медіа в США та передові стартапи по всьому світу
Декларовані конкурентні переваги	Власні цифрові продукти, які вони можуть продемонструвати	Власні цифрові продукти, які вони можуть продемонструвати Представники з продажу у ЄС	Юридична особа в США з історією великих проектів для великих клієнтів

Продовження таблиці 2.1.

Критерій	KIT Global	MindK	CPCS
Канали продажів та маркетингу	генерація лідів особиста мережа CEO представник в Об'єднаному Королівстві	Участь у виставках/конференціях Створення таргетів для сторінок продуктів Особиста мережа CEO	Особиста професійна мережа CEO Представники в США
Канали діджетал комунікації	Вебсайт Сторінка в інстаграм Сторінка в Facebook Behance Сторінка в LinkedIn	Вебсайт Сторінка в інстаграм Сторінка в Facebook Behance Сторінка в LinkedIn Сторінка Clutch	Вебсайт Сторінка в Facebook Сторінка в LinkedIn
Можливі сильні сторони	Лендінгова сторінка для власного продукту Відеопрезентація компанії Власні комерційні розробки	Багато відгуків клієнтів Клієнти зі Швейцарії, США, Норвегії, Італії список Компанія входить до Clutch 1000	Потужна технічна експертиза Великі клієнти у США та Європі
Можливі слабкі сторони	Слабка діджетал комунікація Орієнтація на дешеві та низкокваліфіковані ресурси	Велика кількість не технічних спеціалістів у штаті компанії	Робота зі застарілими технологіями

Таким чином ми можемо переходити до дослідження поточного стану маркетингової складової кадрової політики ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ».

Ретельний аналіз сильних сторін компанії ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ», проведений за допомогою методики SWOT, розкрив значне розмаїття переваг, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. По-перше, компанія має значний рівень експертизи та досвіду в різних галузях промисловості, що створює перевагу у реалізації проектів та взаємодії з різними клієнтами.

По-друге, позитивна динаміка у відносинах з клієнтами, підтримана лояльністю клієнтів та позитивними відгуками, свідчить про високий рівень задоволеності та довіри до компанії. Варто зазначити, що в практиці українських ІТ-компаній саме передача інформації «з вуст в уста», тобто від клієнта до клієнта, є одним з найважливіших каналів залучення нових проектів та клієнтів.

### Сильні сторони

- Експертиза та досвід в різних галузях промисловості
- Лояльність клієнтів
- Позитивні відгуки від клієнтів
- Використання передових технологій розробки та мов програмування
- Висока експертиза співробітників
- Сильний бренд роботодавця
- Сильна корпоративна культура
- Ефективна команда менеджменту

### Слабкі сторони

- Скорочення кількості співробітників при скороченні кількості проєктів
- Слабкий діджетал маркетинг
- Висококонкурентне середовище та велика кількість конкурентів на локальному ринку
- Розширення віддаленої роботи співробітників та збільшення гепів в комунікації
- Слабка договірна база, що не передбачає значну варіативність ринку
- Високі зарплатні очікування співробітників, що не завжди покривається новими контрактами

### Можливості

- Зростання рівня підготовки команд та їх членів за рахунок навчання
- Віддалена робота - можливість диверсифікувати локації співробітників
- Використання нових технологій в розробці програмних продуктів
- Використання нових каналів продажів
- Потенційне розширення географії клієнтів
- Зростання кількості та якості послуг
- Відкриття нових офісів/центрів розробки
- Збільшення задоволеності клієнтів

### Загрози

- Загострення несприятливої військової ситуації в м. Суми та області
- Не продовження контрактів з найбільш кваліфікованими спеціалістами через розірвання контрактів клієнтами
- Проблеми з електрикою та інтернетом
- Ще більше зростання конкуренції на ринку
- Проблеми з можливою мобілізацією ключових співробітників
- Зміна законодавчої бази, що може призвести до ускладнень в роботі компанії
- Вийзд спеціалістів з країни та не продовження ними співпраці з компанією

Рисунок 2.1 –Графічне зображення SWOT-аналізу ТОВ «ІНФІНІТІ  
ТЕХНОЛОДЖІЕЗ»

Третє, використання передових технологій розробки та мов програмування дозволяє компанії підтримувати свою конкурентоспроможність та відповідати вимогам швидкозмінюючогося ринку ІТ послуг.

Крім того, компанія володіє сильним брендом роботодавця та відомою корпоративною культурою, що сприяє як залученню, так і утриманню висококваліфікованих спеціалістів. Не останню роль у досягненні успіху відіграє ефективна команда менеджменту, яка забезпечує не лише координацію робіт та розподіл завдань, але й вирішення складних ситуацій та стратегічне планування.

Враховуючи вищезазначені сильні сторони, компанія може максимально використовувати їх для підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Оптимальне використання експертизи, клієнтської бази, технологічних ресурсів, а також розвиток корпоративної культури та ефективності менеджменту є ключовими факторами успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Аналізуючи слабкі сторони компанії за методикою SWOT, можна виокремити наступні проблеми. Скорочення кількості співробітників при скороченні кількості проектів створює проблеми, які можуть вирішити за допомогою реорганізації внутрішніх процесів та диверсифікації портфоліо проектів. Також важливо активно розвивати нові напрямки та знаходити нових клієнтів.

Слабкий діджетал маркетингу є ще однією проблемою, яку необхідно вирішити. Інвестиції в розвиток маркетингових стратегій та каналів комунікації можуть покращити обізнаність про компанію та її продукти серед цільової аудиторії.

Висококонкурентне середовище та велика кількість конкурентів на локальному ринку створюють несприятливі умови для компанії. Однак за допомогою розвитку стратегії диференціації продукту та пошуку нових ринкових можливостей цю проблему можна вирішити.

Розширення віддаленої роботи співробітників та збільшення гепів в комунікації створюють виклики для ефективного управління та співпраці в

команді. Застосування спеціалізованих програмних рішень та проведення тренінгів можуть покращити ситуацію.

Слабка договірна база, що не передбачає значну варіативність ринку, є проблемою, яка потребує уваги. Шляхи її вирішення полягають у пошуку нових клієнтів та розвитку стратегій гнучкості укладання договорів.

Високі зарплатні очікування співробітників, що не завжди покривається новими контрактами, є проблемою, яку можна вирішити шляхом перегляду системи оплати праці та впровадження бонусних програм або інших інструментів для стимулювання результативності. Також можливо йти шляхом оверселінгу ІТ-персоналу, тобто ситуації, коли розробники залучаються не на один проект, а на декілька.

Враховуючи аналіз можливостей за SWOT-аналізом, компанія має великий потенціал для розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку. Зростання рівня підготовки команд та їх членів через навчання може підвищити ефективність роботи та розвиток нових компетенцій серед персоналу. Використання віддаленої роботи надає можливість компанії більш широко залучати різнопланові таланти та залучати фахівців з різних країн та регіонів. Використання новітніх технологій в розробці програмних продуктів сприяє постійному покращенню якості та функціональності програмного забезпечення, що зміцнює конкурентні переваги, а також зменшує час на розробку та відповідно витрати споживачів. Створення нових каналів продажів може допомогти розширити аудиторію та збільшити відповідно обсяги продажів, підвищуючи прибутковість компанії. Потенційне розширення географії клієнтів сприяє збільшенню ринкового покриття та диверсифікації ризиків. Зростання кількості та якості послуг створює можливість привертати нових клієнтів та зберігати існуючих, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів та репутації компанії. Відкриття нових офісів або центрів розробки може допомогти розширити присутність компанії на різних ринках та залучити місцеві таланти. Збільшення задоволеності клієнтів може підвищити лояльність та зменшити

відтік клієнтів, а також сприяти рекомендаціям в професійному колі, що відіграють важливу роль у привабленні нових клієнтів.

Аналізуючи існуючі загрози, компанія може вжити ряд заходів для зменшення їх впливу. Розглянемо такі можливості детальніше.

Загострення несприятливої військової ситуації в м. Суми та області може бути адекватно невідьоване шляхом розташування резервних офісів в більш безпечних регіонах або розробкою заходів безпеки для співробітників, а також плані, щодо екстреної релокації.

Не продовження контрактів з найбільш кваліфікованими спеціалістами через розірвання контрактів клієнтами може бути зменшено шляхом розвитку стратегій для залучення нових клієнтів або диверсифікації послуг компанії.

Проблеми з електрикою та інтернетом можуть бути пом'якшені за допомогою інвестицій в додаткові джерела живлення та резервні системи живлення, а також у підвищення стійкості мереж.

Ще більше зростання конкуренції на ринку може бути зменшено, якщо компанія зосередиться на пошуку унікальних конкурентних переваг та розвитку стратегій відповідно до цих переваг.

Проблеми з можливою мобілізацією ключових співробітників можуть бути подолані шляхом створення резервних планів та перекладення відповідальності на інших співробітників для збереження продуктивності в умовах відсутності ключових кадрів.

Виїзд спеціалістів з країни та не продовження ними співпраці з компанією може бути зменшено шляхом розвитку програм приваблення та утримання талановитих спеціалістів, а також посилення зусиль з рекрутингу та збереження персоналу.

## 2.2 Дослідження поточного стану маркетингової складової кадрової політики ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ"

HR-маркетинг, або маркетингова складова кадрової політики - це стратегічний підхід до залучення та збереження талановитого персоналу, який використовує принципи маркетингу для побудови роботодавцем бренду та просування компанії як привабливого місця для роботи. Це включає в себе використання маркетингових інструментів та стратегій, таких як реклама, PR, соціальні медіа та інші комунікаційні канали, для привертання уваги та утримання талановитого персоналу [1, 2]. Також HR-маркетинг включає в себе створення позитивного робочого середовища, розвиток корпоративної культури та брендинг компанії як роботодавця [2, 5].

Таким чином маркетинг персоналу є невід'ємною частиною стратегії управління персоналом в організації [6]. В компанії ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ» розроблено стратегію управління персоналом (рисунок 2.2), з якої ми виокремили ті основні пункти які на нашу думку відносяться до маркетингу персоналу. Треба зазначити, що даний документ використовуються виключно всередині компанії та його повний текст становить комерційну таємницю [7].

Можливо стверджувати, що маркетинг персоналу, або маркетинг кадрової політики базується на основних базових принципах взагалі побудови кадрової політики підприємства. Для ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ» такими базовими принципами є:

1. Перший принцип - це рівність та різноманіття: Політика у сфері людських ресурсів дотримується принципів рівності та різноманітності, забезпечуючи справедливе ставлення та можливості для всіх працівників незалежно від раси, статі, віку, релігії, сексуальної орієнтації або інших характеристик. Компанія Infinity Technologies впроваджує практики

недискримінаційного найму, забезпечує однакову оплату за однакову роботу та створює інклюзивне робоче середовище, де різноманітні перспективи цінуються.

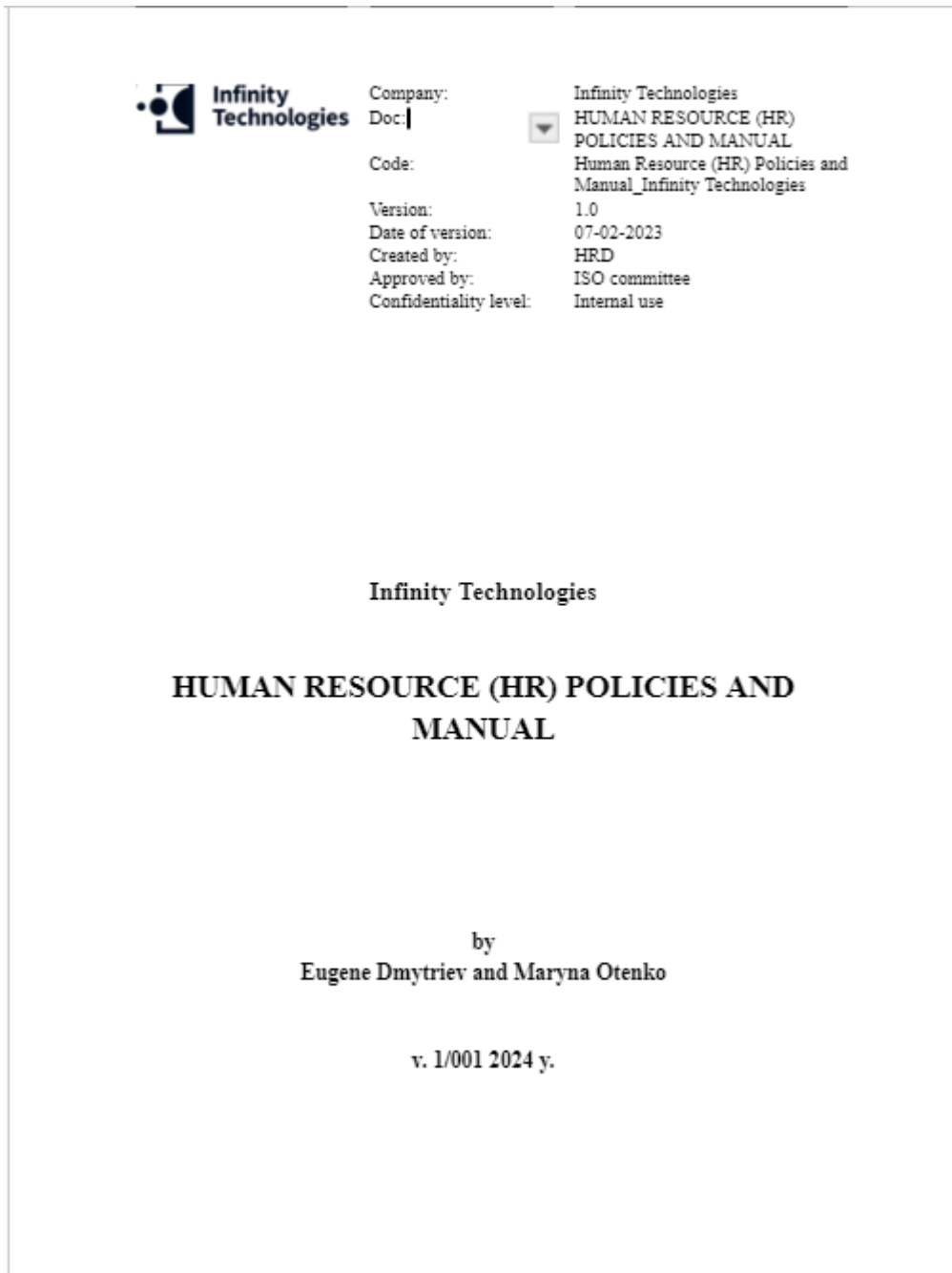


Рисунок 2.2 –Титульна сторінка політик та процедур управління персоналом у ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ»

2. Другий принцип - це здоров'я та безпека працівників: Пріоритетом є забезпечення здоров'я та безпеки працівників. Політика передбачає заходи щодо запобігання нещасних випадків на роботі та травм, забезпечує відповідну



підготовку для виконання ризикованих завдань та встановлює протоколи реагування на надзвичайні ситуації.

3. Третій принцип - це повага до трудових прав: Політика у сфері людських ресурсів відповідає трудовому законодавству та міжнародним стандартам, поважаючи основні права, такі як свобода асоціації, колективні переговори та заборона примусової праці та дитячої праці. Політика забезпечує працівникам право вступати до профспілок або інших представницьких органів для переговорів щодо справедливої заробітної плати, соціальних вигод та умов праці.

4. Четвертий принцип - це професійний розвиток та навчання: Політика підтримує постійне навчання та розвиток навичок серед працівників для підвищення їхнього професійного зростання та ефективності у ролях. Політика надає доступ до навчальних програм, семінарів та можливостей менторства.

5. П'ятий принцип - це управління результатами та визнання: Встановлення чітких очікувань щодо результатів та механізмів надання зворотного зв'язку дозволяє працівникам зрозуміти свої ролі, відповідальності та цілі результату. Політика у сфері людських ресурсів визначає справедливі та прозорі процеси оцінки результатів працівників, надання конструктивного зворотного зв'язку та визнання та винагороду за винятковий внесок.

Проаналізувавши наведені вище принципи управління персоналом можна зробити висновок про тісний зв'язок цих принципів з принципами маркетингу персоналу, що забезпечує компанії залучення найбільш кваліфікованих співробітників та утримання їх у компанії.

Тобто, оскільки маркетинг персоналу в компанії є видом діяльності, спрямованою на визначення та задоволення потреб у персоналі, а його завдання може розглядатись як філософії, що визнає стратегічне управління людськими ресурсами, з одного боку, а з іншого це дія спрямована на виявлення та задоволення потреб у людських ресурсах, доцільно розглянути як побудований даний процес в компанії ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ».

Розглянемо основні категорії персоналу, якими оперує в своїй діяльності компанія. А саме:

1. постійний персонал,
2. проектний/контрактний персонал,
3. персонал на випробуванні
4. частково задіяний персонал або сумісники.

Додатково, для задоволення спеціальних потреб Infinity Technologies може наймати консультантів на короткостроковий період, які не вважаються співробітниками, але безумовно є працівниками. Нижче подано короткий опис різних категорій працівників.

**Постійний персонал:** Ця категорія співробітників буде основним персоналом організації та буде призначатися на основні посади. Вони повинні пройти випробувальний строк тривалістю 3 (три) місяці, протягом якого відділ кадрів зобов'язаний збирати рекомендації з попередніх робочих місць та/або проводити правову перевірку для таких співробітників, і при успішному завершенні випробувального строку вони можуть бути підтверджені на своїх посадах.

**Проектний/контрактний персонал:** Ці співробітники будуть найматися для конкретного проекту на певний період часу, зазначений у їх пропозиціях роботи. Цей період може бути пов'язаний з тривалістю проекту, і у цьому випадку пропозиція зазначає, що співробітник наймається до завершення проекту або його фази, або на певний період часу. Під час їхнього працевлаштування такі співробітники мають всі переваги від компанії.

Якщо працівник проекту зацікавлений у постійній/регулярній посаді або будь-якому новому проекті до або після завершення терміну його/її проекту, зацікавлена особа може подати заявку на вакантну посаду. Однак, подібно до зовнішнього кандидата, він/вона повинен/на відповідати вимогам посади.

Персонал на випробувальному терміні це постійний працівник, який не завершив строк свого/її випробування.

Сумісники - працівник, який наймається для роботи на регулярній основі, але менше 40 годин на тиждень.

Консультант - наймається на короткий період часу для виконання певних специфічних завдань, які не регулярно виконуються Infinity Technologies і для яких організація не має спеціалізованого персоналу з необхідними навичками.

Дане розділення працівників допомагає компанії більш ефективно будувати свою кадрову політику та бути більш гнучкою для тих викликів та загроз, що є наразі на ринку.

Таким чином можемо проаналізувати динаміку розподілу співробітників компанії за основними категоріями у 2020-першому кварталі 2024рр. (таблиця 2.2, рисунок 2.3.)

Таблиця 2.2 – Персонал компанії ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ» за категоріями у 2020-2024 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	I квартал 2024 р.
Постійний персонал	35	50	45	57	68
Проектний персонал	12	10	19	25	12
Сумісники	2	5	10	11	8
Залучені консультанти	2	1	1	2	1

Візуалізуємо наведені вище дані

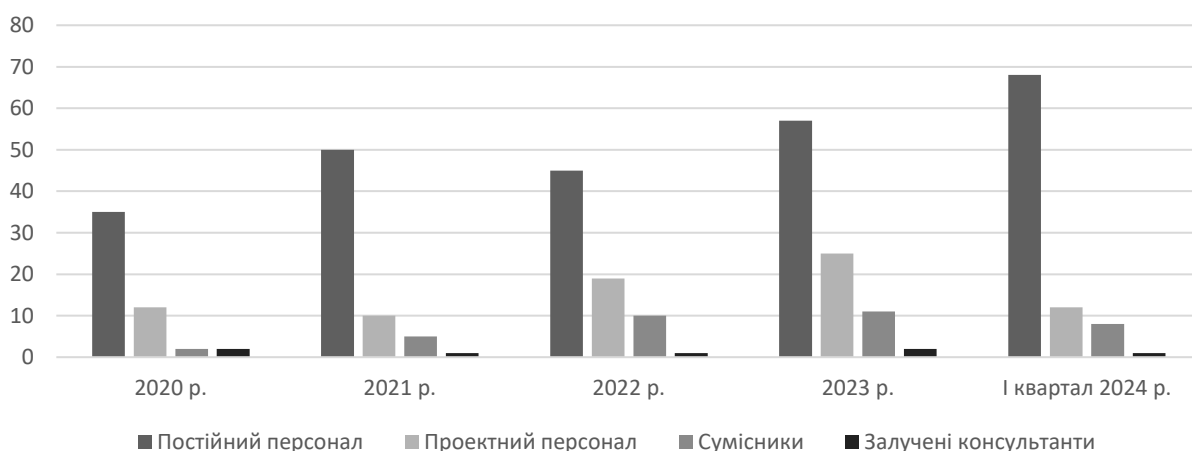


Рисунок 2.3 - Динаміка зміни кількості персоналу за категоріями для ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ» у 2020-2024 рр.

Як свідчать наведені вище дані компанія ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ» активно розвивалась зробивши ставку на залучення постійного персоналу.

Наступним етапом аналізу поточного стану маркетингової складової кадрової політики ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ" є визначення основних каналів, що використовуються для залучення спеціалістів, або їх рекрутингу.

Проаналізувавши політику компанії в даній сфері можна зробити наступні висновки, а саме, що Infinity Technologies буде формувати свою команду з найкращих доступних кадрів на ринку. Компанія намагатиметься визначити найкращі таланти на ринку через відкритий процес відбору.

Найкраща політика рекрутингу - та, що використовує повну прозорість без будь-яких проявів підкупу, партійності та має логічну послідовність у своєму процесі. Тому набір персоналу буде відповідати набору процедур та використовувати інструменти, які вільні від будь-якої форми підкупу та дотримуються принципів справедливості, рівних можливостей та промислового законодавства для залучення пулу потенційних кандидатів.

Описи робіт встановлені для кожної посади у компанії Infinity Technologies. На основі вищезазначеного визначено набір мінімальних критеріїв відбору відповідних кандидатів, які будуть визначені та переглянуті перед новим набором. Це включає:

Мінімальна освітня кваліфікація, яка потрібна;

Мінімальні роки досвіду, разом із областю/характером потрібного досвіду;

Мінімальний перелік потрібних технологій.

Ці критерії можуть бути полегшені для кандидатів з підтвердженим досвідом роботи у відомих організаціях. Проте це буде застосовуватися тільки після затвердження вищого керівництва цих спеціальних умов, чітко визначаючи та перераховуючи підтвержені організації.

Компанія використовує доступні їй інструменти маркетингу, щоб всі відповідні кандидати знали про вакансії та мали можливість подати заявки на

них. Будь-яке спілкування з кандидатом від рекрутерів компанії має базуватися на тому, що кандидат чітко підпадає під критерії відповідності для кожної вакансії, кількість вакансій під кожною посадою, термін подання заявок, посилення на детальний опис роботи та інші деталі.

Той самий процес відбору буде застосовуватися для внутрішніх кандидатів, як і для інших кандидатів. З урахуванням однакових кваліфікацій, перевага може бути надана внутрішнім кандидатам, якщо вони повністю задовольняють всі кваліфікаційні критерії.

Найм співробітників на будь-яку посаду - будь то постійні, проектні посади чи часткова зайнятість відбувається відповідно до процесу набору персоналу Infinity Technologies, який передбачає заповнення стандартної Форми заявки (у будь-якій формі) відповідним відділом/підрозділом. Що включає назву посади, список завдань або опис роботи, необхідні кваліфікації, досвід, навички, компетенції, рівень кандидата, бюджет для посади та ін.

Ця процедура може бути змінена залежно від потреби; вищезазначені вимоги не завжди повинні бути обов'язковими і можуть бути мінімізованими для прискорення процесу набору необхідних фахівців.

Окрім того, Компанія буде дотримуватися деяких основних умов, що стосуються працевлаштування в організації у будь-якій формі. Умови будуть застосовуватися до всіх окремих випадків працевлаштування. Деякі з цих умов відображатимуть права працівників.

Мінімальний вік: Особа, яка буде призначена на посаду, не може бути молодше 18 років.

Робочий час: Звичайний робочий час для співробітників Infinity Technologies буде з 09:00 до 17:00, але це залежить від проекту.

Святкові дні: Infinity Technologies буде визнавати всі святкові дні, затверджені урядом, та святкуватиме їх.

Таким чином, побудований процес рекрутингу дозволяє компанії максимізувати ефективність прийому на роботу співробітників.

Для прикладу проаналізуємо вакансію на посаду Java розробника, загальна кількість кандидатів, що розглядались на дану посаду 55. Основні джерела надходження кандидатів зображено на рисунку 2.4

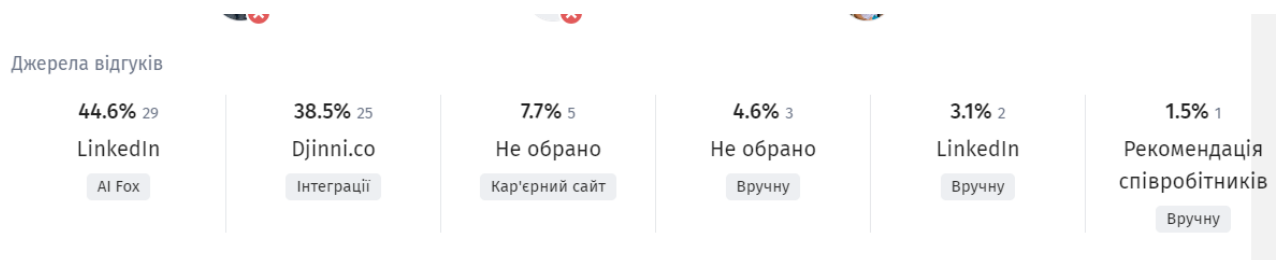


Рисунок 2.4 – Основні джерела відгуків кандидатів на посаду Java розробника у ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ»

Ця стратегія прямого пошуку співробітників відображає впевненість компанії у власних внутрішніх ресурсах і ефективності використання спеціалізованих інструментів, таких як LinkedIn та Djinni.co. Штат рекрутерів спроможний здійснювати дослідження потенційних кандидатів, надсилати запити та проводити співбесіди, щоб забезпечити відповідність профілю кандидата вимогам компанії. Використання цих каналів також дозволяє швидко реагувати на потреби компанії і вибирати серед широкого кола професійних і талановитих кандидатів.

Обмежений використання інших інструментів прямого маркетингу, таких як рекламні кампанії на джоб-порталах, може бути обґрунтований тим, що вони можуть бути менш ефективними у випадку високоспеціалізованих або рідкісних вакансій, які швидко потребують закриття. Прямий пошук дає можливість зосередитися на конкретних профілях кандидатів, що відповідають потребам вакансії.

Крім того, використання корпоративної HR-системи, такої як Хурма [38] (рисунок 3.4), для побудови внутрішньої бази даних кандидатів та керування процесом відбору, дозволяє оптимізувати процес і прискорювати прийняття рішень. Розподілення кандидатів за етапами відбору дозволяє точно

відстежувати прогрес і вчасно реагувати на будь-які відхилення або проблеми під час процесу найму.

Крім того, використання корпоративної HR-системи дозволяє зберігати дані про кандидатів в одному централізованому місці, що полегшує доступ до інформації для всіх учасників процесу відбору. Це сприяє покращенню комунікації між рекрутерами та іншими відділами компанії, які можуть бути вовлечені в процес оцінки кандидатів.

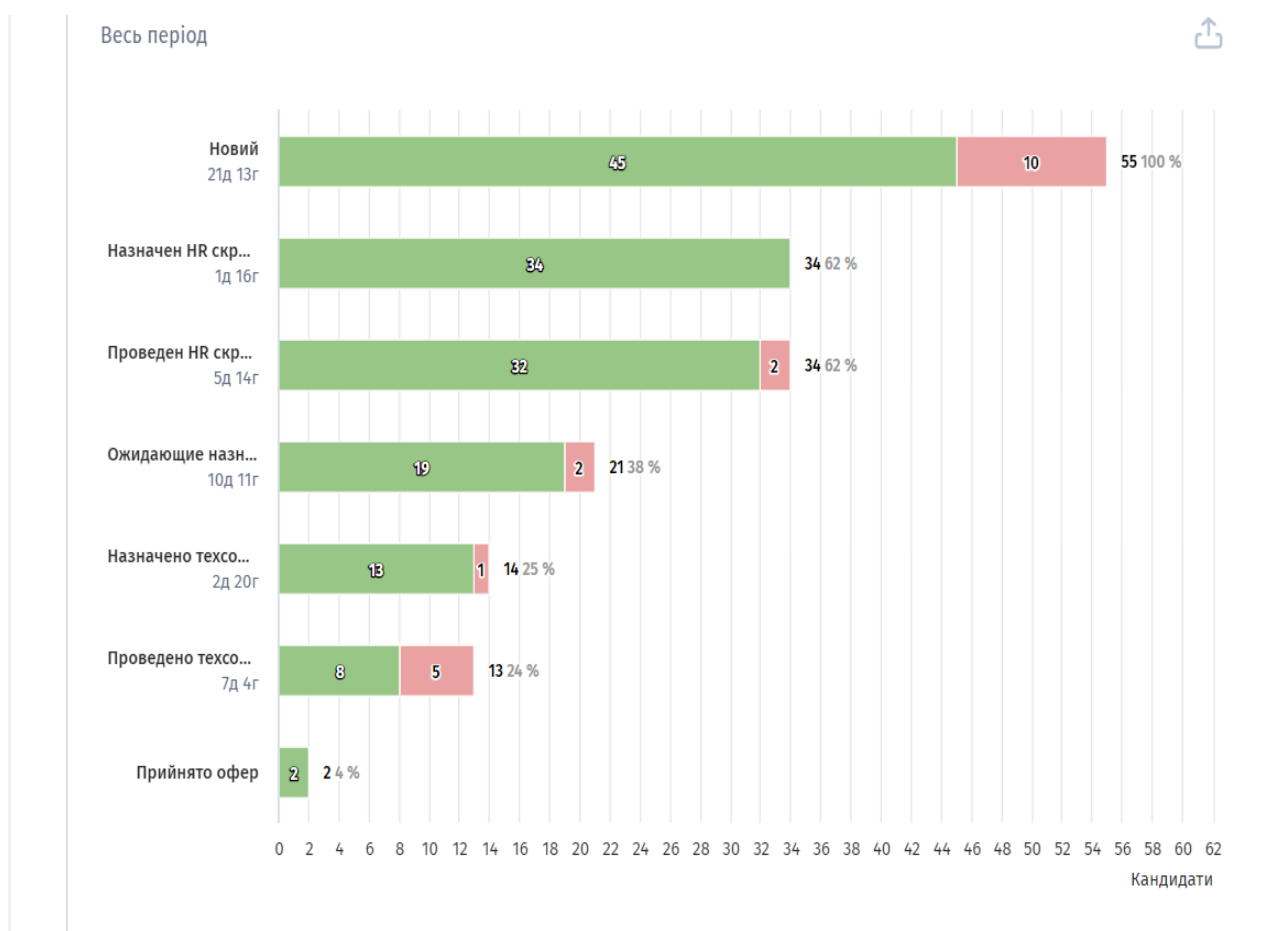


Рисунок 2.5 – Воронка рекрутингу для вакансії на посаду Java розробника у ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ»

Завдяки внутрішній системі керування кандидатами компанія може ефективно використовувати дані та аналітику для вдосконалення своїх стратегій набору персоналу. Аналіз даних про ефективність рекрутингових заходів дозволяє виявляти найбільш успішні методи та канали залучення кандидатів, а також ідентифікувати можливі області для покращень.

Загалом, використання прямого пошуку співробітників та інтеграція корпоративної HR-системи є частиною стратегії компанії залучення та утримання талановитого персоналу. Ці підходи дозволяють ефективно відповідати на потреби компанії в унікальних та висококваліфікованих фахівцях, забезпечуючи швидке реагування на зміни на ринку праці та внутрішні потреби бізнесу.

Як свідчать наведені вище дані лише 2 кандидати отримали оффер на роботу, що становить 4% від переглянутих кандидатів. В середньому можемо говорити про високу ефективність рекрутингової стратегії компанії та тих маркетингових інструментів, що використовуються компанією.

Окрім того необхідно розглянути питання формування потреби в нових співробітниках для компанії ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ», як елементу маркетингової складової кадрової політики компанії.

Треба зазначити, що компанії які працюють на ринку розробки програмного забезпечення керуються наступними принципами для визначення потреби у персоналі:

1. Потреба проекту з розробки програмного забезпечення, тобто кількість людино годин, які повинні бути витрачені на розробку на кожному з етапів.
2. Кваліфікація спеціалістів.
3. Потреба та запит клієнта.
4. Бюджетні обмеження.
5. Договірні зобов'язання.

Таким чином потреба у спеціалістах є показником не постійним та часто змінюваним. І саме через це сильний бренд роботодавця, а також використання маркетингових інструментів виявляються життєво необхідними для ефективного функціонування організації.

Окрім того, важливим елементом в дослідженні маркетингової складової кадрової політики підприємства на нашу думку є оцінка лояльності співробітників, які для відділу управління персоналом в першу чергу є внутрішніми клієнтами.



Виходячи з необхідності побудови в компанії простого, зрозумілого та ефективного інструменту оцінки лояльності персоналу нами запропонована модель оцінки лояльності на основі моделі NPS (Net Promoter Score) [8, 9].

Методика використання даної моделі доволі проста та зрозуміла, з аналогією у продажах, коли покупцям задається питання «Чи порекомендували би ви нас (продукт, послугу) своєму другу чи колезі по шкалі від 1 до 10». Аналогічне питання може бути переформульовано і в маркетингу персоналу звучати наступним чином: «Чи могли би ви порекомендувати нашу компанію як роботодавця своєму другу чи знайомому по шкалі від 1 до 10»

Відповідно, якщо оцінка це 9 або 10 – співробітник може називатись промоутером компанії; від 7 до 8 балів – пасивними співробітниками; від 0 до 6 – критиками.

Тобто, промоутери це ті співробітники, які рекламують та рекомендують компанію як першокласного роботодавця. Вони охоче будуть розповідати друзям та знайомим про компанію, як про те місце де варто працювати. Особливо промоутери цінні для ІТ компаній, оскільки найбільш ефективним каналом рекрутингу унікальних талантів залишається особиста рекомендація вже працюючого співробітника.

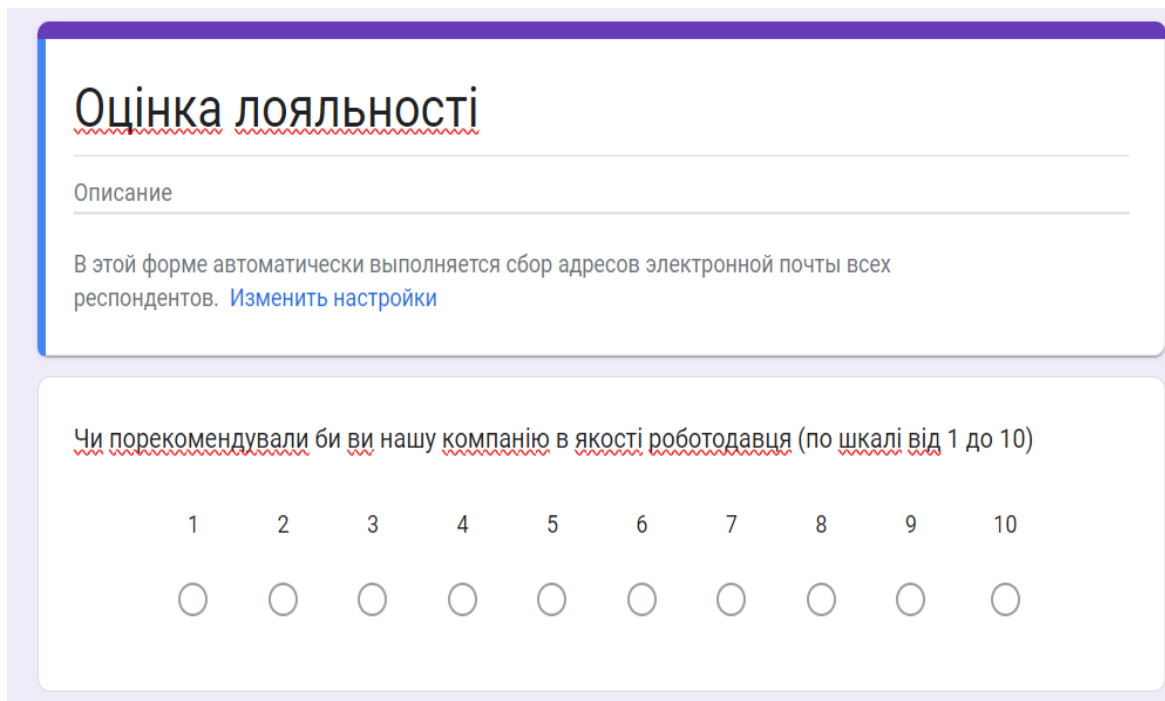
Пасивні співробітники – це так звані пасивно задоволені співробітники, тобто вони працюють, роблять свою справу, проте не так лояльні як промоутери, і при умові надходження більш вигіднішої пропозиції вони з легкістю можуть змінити компанію, тим самим збільшуючи витрати на заміщення даної вакансії.

Критики, тобто ті співробітники які поставили оцінку в 6 балів та нижче, що говорить про те, що у них є негативний досвід взаємодії з компанією, або вони не задоволені своєю роботою, колегами та/або керівництвом. Можна говорити, що «критики» - це люди які можуть змінити компанію при першій можливості.

Таким чином Net Promoter Score – це різниця між процентом «промоутерів» та «критиків», і очевидно, що чим більше цей показник, тим більшим рівнем лояльності володіє компанія.

В рамках даної роботи було проведено дослідження рівня NPS на базі ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ». Дане дослідження проводилось в декілька етапів.

На першому етапі було розроблена за допомогою інструменту Google Forms анонімна форма анкети, яка дозволила зібрати повністю анонімні результати опитування, що значно підвищило його релевантність (рис. 2.6)



**Оцінка лояльності**

Описание

В этой форме автоматически выполняется сбор адресов электронной почты всех респондентов. [Изменить настройки](#)

Чи порекомендували би ви нашу компанію в якості роботодавця (по шкалі від 1 до 10)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Рисунок 2.6 – Форма для проведення дослідження на рівень NPS у ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ» у I кварталі 2024 р.

В дослідженні прийняли участь 65 осіб, що становить 81% від загальної кількості постійного персоналу компанії, що говорить про високий рівень адекватності та репрезентативності вибірки.

В результаті проведення дослідження отримані наступні агреговані результати (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Агреговані показники дослідження рівня NPS у ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ» у I кварталі 2024 р.

Оцінка	Кількість осіб	% від загальної кількості
1	1	1,54%
2	3	4,62%
3	1	1,54%
4	1	1,54%
5	5	7,69%
6	1	1,54%
7	23	35,38%
8	13	20,00%
9	9	13,85%
10	8	12,31%

Наведені вище дані дозволяють розрахувати рівень NPS, що для компанії ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЄЗ» становить 7,69, що є доволі непоганим показником, особливо на фоні загальної ситуації в ІТ галузі. Проте показує можливі точки зростання. А саме концентрація зусиль на промоушені саме пасивних співробітників, та перевід їх у категорію промоутерів компанії.

### 2.3. Визначення слабких та сильних сторін маркетингу персоналу в компанії

Незважаючи на розвинутий відділ управління персоналом компанії наявні елементи маркетингу персоналу мають певні сильні та слабкі сторони. Треба зазначити, що на нашу думку, коли мова йде про роботу з людьми, з персоналом, дуже важко стверджувати, які сторони того чи іншого явища однозначно позитивні, чи однозначно негативні, або слабкі.

Для аналізу стану маркетингу персоналу в компанії проведемо розрахунок системи метрик, які були запропоновані нами в першому розділі, а саме вартість залучення персоналу, час закриття вакансії, рівень прийняття офферів, рівень плинності кадрів, рівень задоволеності співробітників, продуктивність праці, рівень лояльності персоналу, бренд роботодавця, середні витрати на одного

працівника, рентабельність інвестицій у персонал, виручка на одного працівника.

Однак, треба зазначити, що деякі показники, які наведені вище, не можуть бути розраховані нами в рамках даної роботи, оскільки дані для їх розрахунку становлять корпоративну таємницю та є власністю компанії.

Для того щоб отримати цифрові дані для проведення аналізу нами запропоновано перейти від розрахунку абсолютних показників, до відносних, де це можливо, а також використати такі методи дослідження як інтерв'ю, з особами компанії що приймають рішення в сфері управління персоналом.

Отже, проведемо розрахунок відносної вартості залучення персоналу в ІТ компанію використавши усереднені галузеві дані, особливо що стосується рівня зарплат рекрутера, як відношення загальних витрат на пошук та закриття позиції, що включає вартість інструментів пошуку, витрати на рекламу вакансій, витрати на роботу рекрутерів, витрати на проведення співбесід та оцінок, адміністративні витрати, до середньої кількості наймів у місяць (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники витрат на рекрутинг персоналу в ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЗ» (аналітичні дані, складено автором)

Стаття витрат	Вартість	Витрати на закриття 1 вакансії
Розміщення вакансії на порталі DOU.ua	25 USD/шт.	25 USD
Розміщення вакансії на порталі work.ua	800 грн. (від 1 до 3 вакансій в місяць)	800 грн
Оплата роботи рекрутера, грн/міс	20 000 грн.	20 000
Витрати на проведення співбесід технічними спеціалістами	25 USD/год	75 USD на кандидата
Витрати на роботу штатного дизайнера для оформлення реклами вакансії	20 USD/год	40 USD

Таким чином можемо розрахувати витрати на закриття 2-х відкритих позицій у компанії у місяць наступним чином: розміщення 2-х вакансій на порталі dou.ua – 2000 грн, на порталі work.ua – 800 грн., оплата праці рекрутера – 20 000 грн., проведення технічних співбесід, в середньому до 10 кандидатів – 750 USD, що в еквіваленті 30 000 грн., витрати на дизайн 1600 грн., таким чином середні витрати на закриття однієї позиції дорівнюють 27200 грн., що є середнім показником для ІТ компаній. Що ще раз доводить той факт, що маркетинг персоналу є вкрай необхідним для українських ІТ компаній.

Середній час закриття вакансії залежить від декількох факторів, серед яких на нашу думку основними є рівень позиції, специфічність вимог, мова програмування, досвід та ін. зобразимо графічно дані фактори (рис. 2.7)

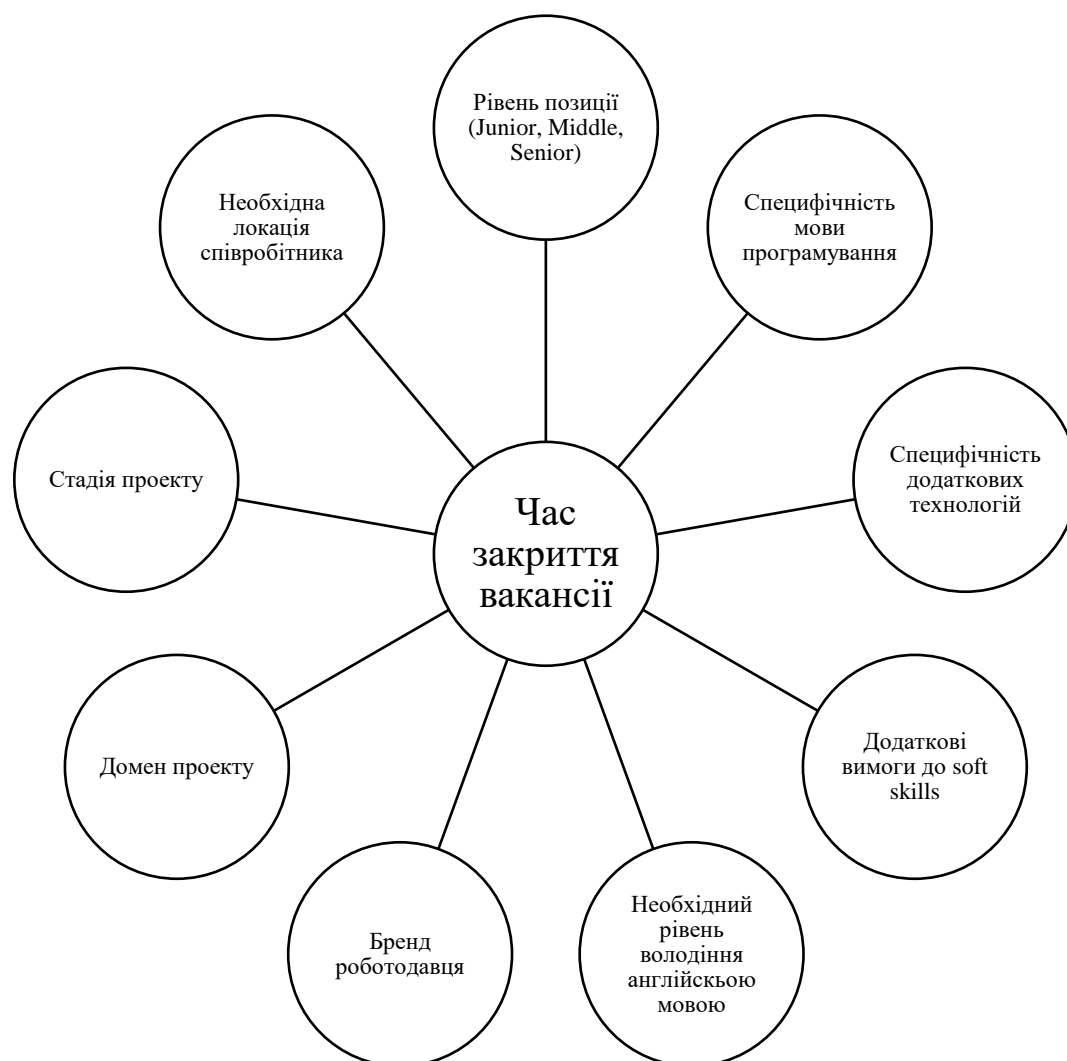


Рисунок 2.7 – Графічне зображення факторів, що впливають на час закриття вакансії

Використавши аналітичні дані (табл. 2.5) надані компанією ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ» можемо розрахувати середній час закриття вакансії.

Таблиця 2.5 – Час закриття вакансій у «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ» у 2024 р., днів

Вакансія	Рівень вакансії		
	Junior	Middle	Senior
.Net developer	14	24	36
React developе	7	28	63
Angular developer	20	32	40
Python developer	14	30	35
DevOps	31	60	70
Leadgen	10	23	36

Таким чином усереднений час закриття вакансії у Компанії 32 дні.

За даними представника компанії середній рівень прийняття офферів становить 75%, що свідчить про високий рівень впізнаваності компанії та сильний бренд роботодавця.

За даними наданими представниками компанії складає 6%, і розраховується як відношення кількості звільнившихся, до середньої кількості співробітників за період. Ми можемо однозначно сказати, що такий показник є доволі низьким, що говорить також про сильний маркетинг персоналу в організації.

Агрегувавши надані та розраховані дані представимо їх у графічному вигляді (рис. 2.8)

<p>Ефективність просування компанії як роботодавця</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вартість залучення персоналу - 27 200 грн.</li> <li>• Час закриття вакансії - 32 дні</li> <li>• Рівень прийняття офферів - 75%</li> </ul>	<p>Умови праці співробітників</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень плинності кадрів - 6%</li> <li>• Рівень задоволеності співробітників - "високий"</li> <li>• Продуктивність праці - висока</li> <li>• Рівень лояльності персоналу - 7,69 - високий</li> </ul>	<p>Економічна ефективність</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Середні витрати на одного працівника - NDA</li> <li>• Рентабельність інвестицій у персонал - 25%</li> <li>• Виручка на одного працівника - NDA</li> </ul>
---	--	---

Рисунок 2.8 – Показники метрик ефективності маркетингу персоналу у компанії

Таким чином ми можемо зробити наступні висновки ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ» - це досвідчена та динамічно розвиваюча компанія, що надає широкий спектр ІТ-послуг в Україні та за кордоном. Її діяльність охоплює всі етапи розробки програмних продуктів, від бізнес-аналізу до постійного супроводу та доопрацювання готових рішень.

Компанія працює в умовах жорсткої конкуренції на мінливому ІТ-ринку. Проведено аналіз трьох основних конкурентів: MindK, KitGlobal та CPCS, враховуючи їх географічне розташування та розмір. Кожен з них має свої сильні та слабкі сторони, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку.

SWOT-аналіз ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ» дозволив визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони: експертиза та досвід, лояльність клієнтів, використання передових технологій, висока кваліфікація співробітників, сильний бренд та команда менеджменту.

Слабкі сторони: потреба у підвищенні рівня підготовки команд, відсутність диверсифікації локацій співробітників, недостатнє використання нових технологій та каналів продажів, потенційне розширення географії клієнтів та збільшення кількості та якості послуг, відсутність нових офісів/центрів розробки, необхідність підвищення задоволеності клієнтів.

Можливості: зростання рівня підготовки команд, впровадження віддаленої роботи, використання нових технологій та каналів продажів, розширення географії клієнтів, збільшення кількості та якості послуг, відкриття нових офісів/центрів розробки, підвищення задоволеності клієнтів.

Загрози: зростання конкуренції, зміни в технологічних трендах, економічні та політичні фактори, зниження попиту на послуги компанії.

Кадрова політика ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ» ґрунтується на принципах рівності, різноманіття, безпеки, здоров'я працівників, поваги до трудових прав, професійного розвитку, навчання, а також управління результатами та визнання.

Персонал компанії поділяється на категорії: постійний, проектно-контрактний, на випробуванні, частково задіяний або сумісники.

Дослідження воронки рекрутингу показало, що основними каналами залучення співробітників є LinkedIn та djinni.co. Виявлено недоліки в побудові рекламних кампаній, а також їх відсутність.

Оцінка лояльності персоналу продемонструвала досить високий рівень. Проте, важливою точкою зростання є робота з пасивним персоналом, спрямована на його перетворення на промоутерів компанії.

Наявна інформація дозволила аналітично розрахувати основні метрики ефективності маркетингу персоналу у компанії, та зробити висновок про досить високий рівень розвитку даного напрямку.

Проте, існують додаткові точки зростання, такі як очевидне зменшення витрат на найм персоналу та зниження часу на закриття вакансії, що може бути досягнуто більш ефективним використанням маркетингових інструментів.



### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ"**

3.1. Основні напрямки удосконалення маркетингової складової кадрової політики.

У сучасному конкурентному середовищі ІТ індустрії, розробка та впровадження ефективної маркетингової складової кадрової політики стає ключовим фактором успіху для компаній. На фоні постійних змін у технологічному ландшафті та зростаючої конкуренції за талановитими фахівцями, важливо постійно адаптуватися та вдосконалювати підходи до привертання, залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

Нами запропоновано можливий комплексний підхід покращення маркетингової складової (рис. 4.1)

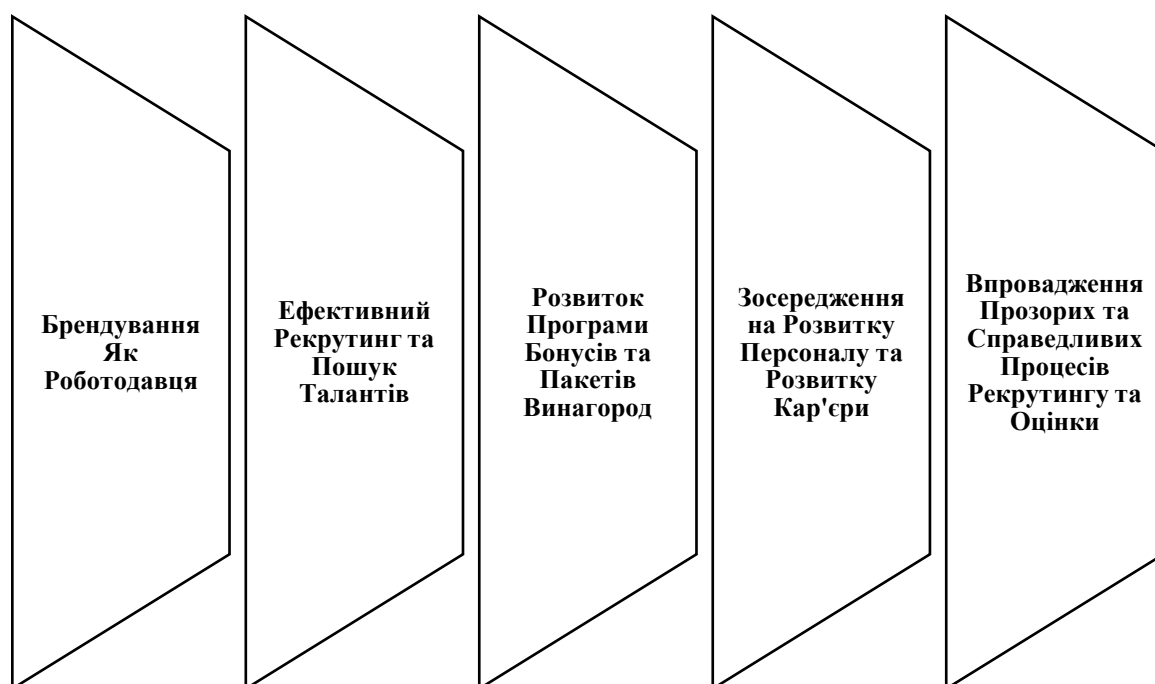


Рисунок 3.1 – Система покращення елементів маркетингової складової кадрової політики ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ»

Перелічені блоки включають в собі наступне:

1. Брендуння як роботодавця: створення привабливого образу роботодавця вимагає систематичних зусиль. Компанія може активно використовувати соціальні мережі та професійні платформи для розповсюдження інформації про свої корпоративні цінності, культуру та переваги роботи в ній. Важливо розробляти рекламні кампанії, які відображають професійний розвиток, різноманіття проектів та позитивну атмосферу в компанії.

Один з найяскравіших прикладів сильного бренду роботодавця - компанія EPAM Systems. EPAM визнаний лідером в галузі розробки програмного забезпечення та IT-консалтингу в Україні. Вона пропонує широкий спектр послуг у сфері розробки програмного забезпечення, інженерії, тестування, аналізу даних та інших сферах. EPAM привертає талановитих фахівців завдяки своєму високому рівню професіоналізму, інноваційним проектам, можливостям для кар'єрного зростання та сприятливому робочому середовищу. Компанія також активно співпрацює з університетами та вищими навчальними закладами, що дозволяє їй залучати нових талантів. Її стабільність, репутація та багатий досвід роботи з клієнтами роблять її одним з найпривабливіших роботодавців в українському IT-секторі.

2. Ефективний рекрутинг та пошук талантів: розширення мережі партнерів із спеціалізованих університетів, індустріальних об'єднань та спільнот, спрямованих на розвиток IT сфери, може значно полегшити пошук талантів. Партнерство з агенціями з працевлаштування та унікальними ресурсами для пошуку талантів також може забезпечити доступ до кваліфікованих кандидатів.

3. Розвиток програми бонусів та пакетів вигід: поряд з фінансовими стимулами, компанія може пропонувати креативні соціальні пакети, які відповідають потребам різних груп працівників. Наприклад, гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи, пільгові умови страхування або навіть корпоративний фітнес. Українські IT компанії активно впроваджують креативні соціальні пакети для забезпечення комфортних умов роботи та привертання та

утримання талановитих фахівців. Один зі засобів, який вони використовують, - це гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи. Багато компаній дозволяють своїм співробітникам працювати з віддалених місць або пристосовувати графік роботи під свої індивідуальні потреби.

Крім того, українські ІТ компанії активно організовують різноманітні корпоративні заходи та зустрічі, що сприяють підтримці командного духу та розвитку команди. Це можуть бути вечірки, спортивні змагання, майстер-класи та спільні поїздки.

Також значною частиною соціального пакету є програми навчання та розвитку. Компанії інвестують у розвиток своїх співробітників, надаючи їм доступ до онлайн-курсів, тренінгів, конференцій та семінарів.

Деякі компанії також забезпечують своїх працівників матеріальною підтримкою. Це може включати безкоштовні абонементи у фітнес-центри, оплату здорового харчування, фінансову підтримку для покупки книг, інструментів або навіть допомогу у вирішенні житлових питань.

4. Зосередження на розвитку та розвитку кар'єри: програми менторства та програми розвитку лідерства можуть сприяти зростанню та розвитку працівників в компанії. Компанія також може створити внутрішню систему оцінки та планування кар'єри, яка допомагатиме працівникам визначити свої професійні цілі та шляхи досягнення їх.

5. Впровадження прозорих та справедливих процесів рекрутингу та оцінки: організація тренінгів для менеджерів з рекрутингу та перегляду процесів оцінки може покращити їхні навички та забезпечити спрощення процесів прийняття рішень. Крім того, компанія може залучати працівників до процесів розробки стратегій та політик у сфері кадрів, що сприятиме більшому відчуттю власної участі та розумінню процесів.

Саме запропоновані кроки дозволять ефективізувати маркетингову складову кадрової політики підприємства.

### 3.2 Розробка елементів програми розвитку бренду роботодавця для ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ"

Сконцентруємо нашу увагу на розробці елементів програми розвитку бренду роботодавця для компанії ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖИЕЗ". На нашу думку такими елементами можуть бути:

1. Визначення цільової аудиторії: ідентифікація та розуміння потреб та цінностей потенційних кандидатів, студентів, випускників та існуючих співробітників.
2. Дослідження ринку: проведення ретельних досліджень для оцінки сприйняття бренду роботодавця ІТ компанії на ринку, виявлення конкурентних переваг та слабких сторін.
3. Формулювання ключових повідомлень: розробка чітких та лаконічних меседжів, що ґрунтуються на цінностях, культурі та перевагах ІТ компанії як роботодавця.
4. Вибір каналів комунікації: використання оптимальних каналів для донесення ключових повідомлень до цільової аудиторії, таких як веб-сайт, соціальні мережі, кар'єрні портали, ярмарки вакансій, корпоративні блоги, текстові та візуальні матеріали.
5. Створення контенту: Розробка цікавого, інформативного та релевантного контенту, що відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії. Використання різноманітних форматів, таких як статті, відео, інфографіка, кейси, відгуки співробітників.
6. Вимірювання результатів: Встановлення чітких метрик та показників для оцінки ефективності програми розвитку бренду роботодавця. Використання аналітики, опитувань, фокус-груп та інших методів для відстеження динаміки та внесення необхідних коректив.

Щодо цільової аудиторії то можна запропонувати наступну схему для компанії (рис. 3.2)

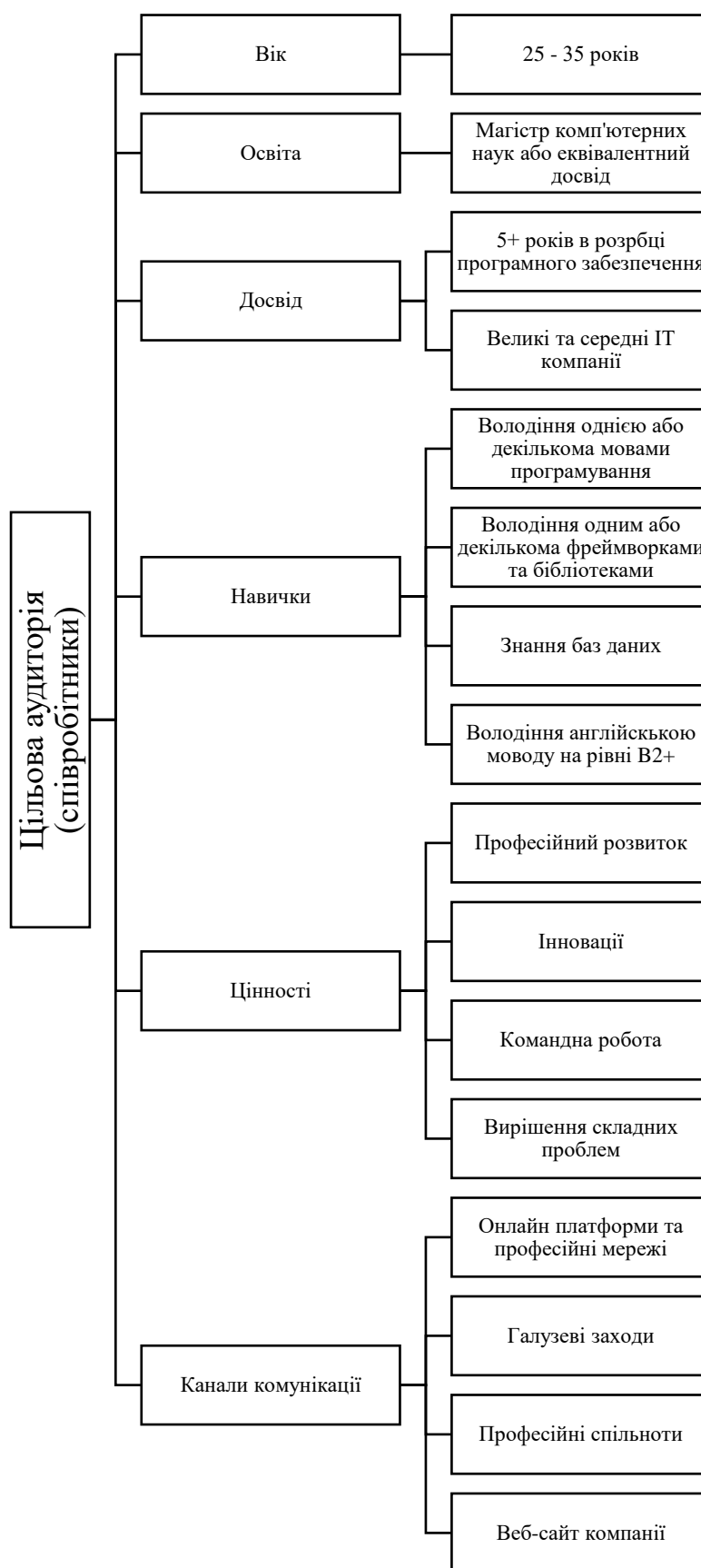


Рисунок 3.2 – Цільова аудиторія персоналу для компанії ТОВ "ІНФІНТІ  
ТЕХНОЛОДЖИЕЗ"

Сформулюємо ключові повідомлення. Ми можемо говорити, що для такої аудиторії будуть ефективні наступні види меседжів:

1. Ваша кар'єра у нашій компанії: ми пропонуємо цікаві та складні задачі, можливість працювати над передовими технологіями та співпрацювати з талановитими людьми.
2. Професійний розвиток: ми надаємо можливості для навчання та розвитку ваших навичок, а також підтримуємо участь у галузевих заходах.
3. Конкурентна зарплата та пакет пільг: ми пропонуємо конкурентну зарплату, медичне страхування, відпустки та інші пільги.
4. Дружня та інклюзивна атмосфера: ми цінуємо різноманіття та прагнемо створити атмосферу, де кожен може відчувати себе комфортно.
5. Можливість впливати: ваша робота буде мати реальний вплив на життя людей та на розвиток нашої компанії.

Можливо залучити таку аудиторію наступними запрошеннями до дії:

1. Відвідайте нашу кар'єрну сторінку, щоб дізнатися більше про вакансії та подати заявку.
2. Підпишіться на наш блог, щоб отримувати новини про компанію та галузь.
3. Приєднуйтесь до нашої спільноти у соціальних мережах, щоб спілкуватися з іншими розробниками.

Розглянемо основні канали комунікації, які на нашу думку будуть наступні (рис. 3.3)

Онлайн платформи	Заходи	Професійні спільноти	Веб сайт компанії
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn</li> <li>• GitHub</li> <li>• Stack Overflow</li> <li>• Reddit</li> <li>• Відгуки про компанію на агрегаторах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конференції</li> <li>• хакатони</li> <li>• meetups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• групи у Facebook</li> <li>• Telegram-канали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://infinitytechnologies.ch/">https://infinitytechnologies.ch/</a></li> </ul>

Рисунок 3.3 – Основні канали комунікації для просування бренду роботодавця

Щодо контенту то треба зазначити, що компанія створює контент на свою сторінку в лінкедіні, однак, цього не достатньо (рис. 3.4)

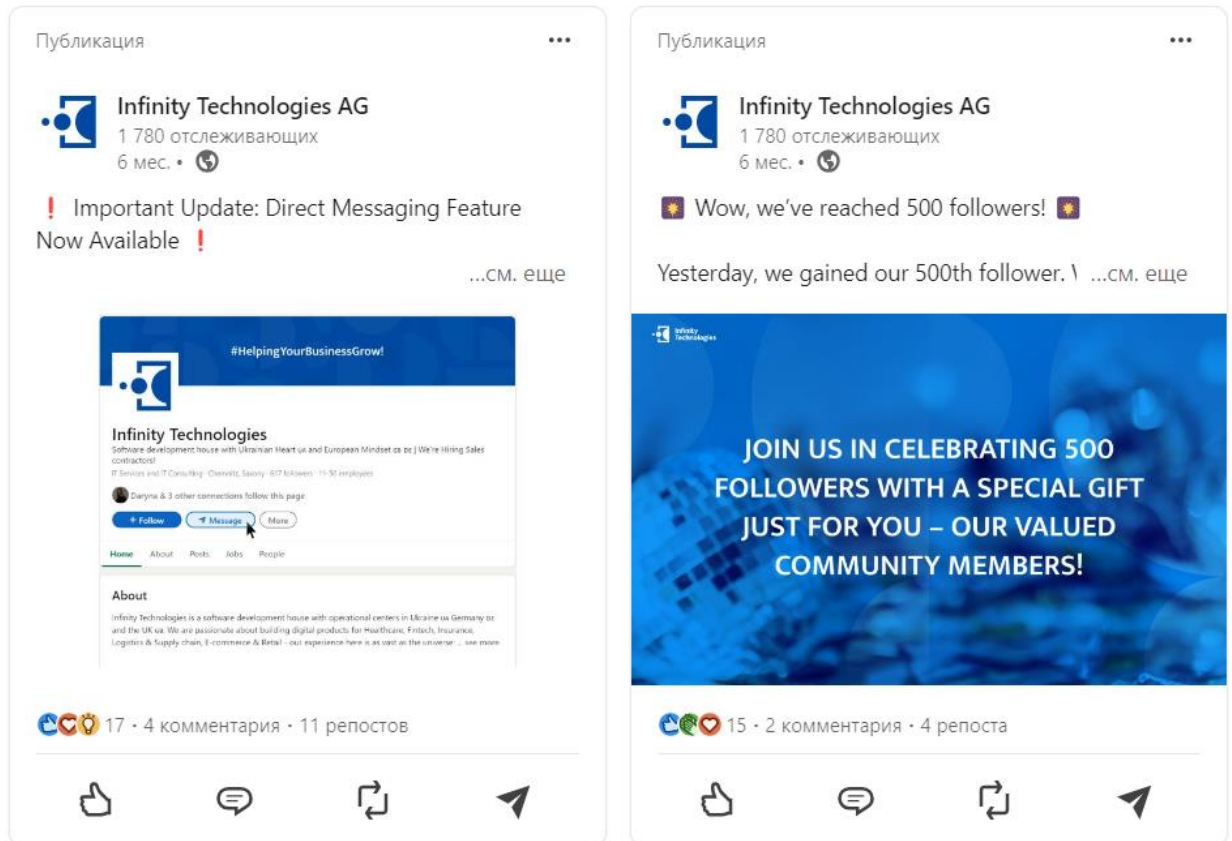


Рисунок 3.4 – Сторінка контенту компанії ТОВ "ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ" у лінкедіні

В рамках даної роботи ми можемо запропонувати наступний контент план для ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ» для подальшого розвитку бренду роботодавця.

Типи контенту:

1. Статті:

- Новини компанії
- Огляд галузевих трендів
- Кейси та успішні історії
- Поради та рекомендації з розвитку ІТ-кар'єри
- Інтерв'ю з експертами та співробітниками компанії

## 2. Відео:

- Блоги про життя компанії
- Відео-інтерв'ю з співробітниками
- Відео-огляди проектів
- Відео-уроки та гайди

## 3. Інфографіка:

- Візуалізація статистичних даних
- Презентація складних тем
- Опис етапів роботи над проектами

## 4. Пости:

- Цікаві факти про ІТ-сферу
- Цитування відомих людей у галузі ІТ
- Мотиваційні цитати
- Вакансії в компанії

## 5. Інші формати:

- Вебінари
- Онлайн-трансляції
- Конкурси та розіграші

Періодичність публікацій: 2-3 публікації на тиждень, а також рівномірний розподіл різних типів контенту, публікації у найкращий час для цільової аудиторії.

Таким чином ми можемо надати й наступні рекомендації, створення сильного та привабливого бренду роботодавця є ключовим фактором успіху для ІТ-компаній у сучасному конкурентному середовищі. Це дозволяє їм залучати та утримувати найталановитіших фахівців, що, в свою чергу, сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат на рекрутинг та покращенню загальної ефективності роботи.

1. Автентичність: щоб створити щирий та надійний бренд роботодавця, ІТ-компанія повинна уникати штучності та фальшивих обіцянок. Бренд має точно



відображати реальну культуру та цінності, які панують у компанії. Кандидати легко розпізнають нещирість, тому автентичність стає запорукою успішного розвитку бренду.

2. Підкреслення сильних сторін: важливо чітко визначити та акцентувати увагу на унікальних перевагах та особливостях ІТ-компанії як роботодавця. Це можуть бути, наприклад у ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ», цікаві проекти, інноваційні технології, гнучкий графік роботи, конкурентна зарплата, можливості для розвитку та навчання. Виділяючись на тлі конкурентів, компанія стає більш привабливою для потенційних співробітників.

3. Активність та відкритість: необхідно постійно комунікувати з цільовою аудиторією, використовуючи різноманітні канали: соціальні мережі, кар'єрні портали, галузеві заходи, публікації у ЗМІ. Важливо не лише ділитися інформацією про вакансії, але й створювати цікавий та корисний контент, який буде цікавим потенційним кандидатам. Також важливо брати участь у галузевих заходах, формувати спільноту навколо бренду та активно залучати потенційних кандидатів. Відкритість та активна позиція компанії допомагають їй стати більш помітною та привабливою на ринку праці.

4. Прозорий процес найму: кандидати повинні чітко розуміти етапи, очікування та критерії відбору під час процесу найму. Важливо забезпечити справедливе та поважне ставлення до всіх кандидатів, незалежно від результату відбору. Прозорість та відкритість у процесі найму допоможуть створити позитивний імідж ІТ-компанії як роботодавця та залучити кращих фахівців.

5. Інвестиції в людей: розвиток та навчання співробітників - це не лише інвестиція в їхнє майбутнє, але й у майбутнє ІТ-компанії. Важливо пропонувати можливості для професійного зростання, навчання новим навичкам та участі у цікавих проектах. Задоволені роботою та мотивовані співробітники - це запорука успіху будь-якої ІТ-компанії. Інвестуючи в людей, компанія не лише покращує свою репутацію як роботодавця, але й здобуває цінні активи - кваліфікованих та лояльних фахівців.

Дотримуючись цих рекомендацій, ІТ-компанія може створити сильний та привабливий бренд роботодавця, який допоможе їй залучити та утримати найталановитіших фахівців, що, в свою чергу, сприятиме її стійкому розвитку та успіху на ринку.

Таким чином ми можемо зробити наступні висновки, що в процесі дослідження запропонована система покращення елементів маркетингової складової кадрової політики для компанії, що включає в себе брендування як роботодавця, ефективний рекрутинг та залучення талантів, розвиток програми бонусів, зосередження на розвитку, впровадження прозорих та справедливих оцінок.

Окрім того більш детально проработані елементи програми розвитку бренда роботодавця для компанії, а саме визначено цільову аудиторію, яка складається з фахівців віком 25-35 років, з досвідом роботи більше 5 років, як розробника програмного забезпечення у великих та середніх компаніях, зі специфічним набором технічних навичок та цінностями.

До таких спеціалістів найкраще звертатись з використання таких каналів комунікації як соціальні мережі та професійні спільноти. Окрім того зроблено припущення про недостатність контенту у компанії та запропоновано кроки підвищення впізнаваності бренду.

## ВИСНОВКИ

Таким чином ми можемо сформулювати наступні висновки.

Маркетинг персоналу це складне інтегральне поняття яка лежить на перетині класичного маркетингу та управління персоналом, можна виділити більше восьми теоретичних підходів щодо визначення суті даного поняття. Серед них функціональний підхід – розглядає маркетинг персоналу через його функції, системний підхід – маркетинг як певна взаємопов’язана складна система, стратегічний підхід, що розглядає маркетинг персоналу з точки зору досягнення стратегічних цілей компанії, поведінковий підхід – концентрується на тому, що маркетинг персоналу діє через поведінку співробітників, психологічний підхід – концентрується на психологічних аспектах мотивації персоналу і використання інструментів маркетингу в даному контексті, ринковий підхід – розглядає співробітника, як внутрішнього клієнта компанії, що не відрізняється від зовнішнього, комунікаційний підхід – розглядає маркетинг персоналу з точки зору внутрішніх комунікацій, інноваційний підхід – базується на сучасних технологіях та інструментах.

Незважаючи на велику кількість теоретичних розробок нами запропоноване авторське визначення маркетингу персоналу як системи, що поєднує сучасні інформаційні технології та маркетингові інструменти задля забезпечення найбільш ефективного просування компанії як роботодавця, що забезпечує залучення необхідних кадрів, та забезпечення працівників якнайкращими умовами праці, зі збереженням економічної ефективності.

Також були розглянуті основні маркетингові концепції та інструменти, що стосується персоналу в організації. Визначено три основні блоки таких концепцій, а саме: класичні підходи та відповідно інструменти, такі як концепція формування професійної робочої сили, концепція людського капіталу, концепція просування «товару робоча сила», концепція традиційного маркетингу та цінова концепція, концепція соціальних переваг та концепція споживацького вибору та

ін. А також визначені альтернативні концепції маркетингу такі як маркетинг цінностей, маркетинг відносин та маркетинг послуг. Виділені людиноцентричні концепції маркетингу персоналу які розглядають даний процес не тільки з точки зору компанії, а і з точки зору людини-працівника.

Визначені основні метрики для оцінки маркетингу персоналу, що включають в себе три основні блоки, виходячи з визначення маркетингу персоналу, що запропоновано автором, а саме блок метрик ефективності просування компанії як роботодавця, блок метрик оцінки умов праці співробітників, та блок метрик для оцінки економічної ефективності.

Проаналізувавши маркетингову складову кадрової політики та діяльності ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ» можемо зробити висновок, що компанія має значний досвід роботи та історію, а також досить активно розвивається на ІТ ринку не тільки України, а і міжнародному ринку. Основними напрямками її діяльності є продаж ІТ-послуг починаючи від стадії бізнес-аналізу проекту і закінчуючи постійною розробкою та доробкою готового продукту.

Компанія розвивається в умовах значної конкуренції та волатильності світового та вітчизняного ринку ІТ-послуг, було проаналізовано три основні конкуренти серед українських ІТ компаній, які були обрані за двома критеріями: географічним та критерієм розміру. Такими конкурентами є такі компанії як MindK, KitGlobal, CPCS. Кожна з наведених компаній має свої конкурентні переваги та недоліки.

Проведений SWOT аналіз компанії дав змогу визначити основні сильні та слабкі сторони, а також можливості розвитку та загрози для ТОВ «ІНФІНІТІ ТЕХНОЛОДЖІЕЗ», а саме до сильних сторін нами віднесено експертиза та досвід в різних галузях промисловості, лояльність клієнтів, позитивні відгуки від клієнтів, використання передових технологій розробки та мов програмування, висока експертиза співробітників, сильний бренд роботодавця, сильна корпоративна культура, ефективна команда менеджменту. До точок росту, або можливостей віднесені зростання рівня підготовки команд та їх членів за рахунок навчання, віддалена робота - можливість диверсифікувати локації

співробітників, використання нових технологій в розробці програмних продуктів, використання нових каналів продажів, потенційне розширення географії клієнтів, зростання кількості та якості послуг, відкриття нових офісів/центрів розробки, збільшення задоволеності клієнтів.

Окрім того визначені основні принципи якими керується компанія у своїй кадровій політиці, серед яких рівність та різноманіття, безпека та здоров'я працівників, повага до трудових прав, професійний розвиток та навчання, управління результатами та визнання.

Визначено, що компанія розділяє персонал на категорії, а саме: постійний персонал, проектний/контрактний персонал, персонал на випробуванні, частково задіяний персонал або сумісники.

В результаті проведено дослідження воронки рекрутингу, виявлені основні канали залучення співробітників такі як професійна мережа лінкедин та djinni.co, і виявлені недоліки в побудові рекламних компаній, та їх відсутності. Проведена оцінка лояльності, що показала досить значний її рівень, проте, є важлива точка зростання – робота з пасивним персоналом, і основні заходи спрямовані на те, щоб перетворити їх на промоутерів компанії.

Наявна інформація дозволила аналітично розрахувати основні метрики ефективності маркетингу персоналу у компанії, та зробити висновок про досить високий рівень розвитку даного напрямку.

Проте, існують додаткові точки зростання, такі як очевидне зменшення витрат на найм персоналу та зниження часу на закриття вакансії, що може бути досягнуто більш ефективним використання маркетингових інструментів.

В процесі дослідження запропонована система покращення елементів маркетингової складової кадрової політики для компанії, що включає в себе брендування як роботодавця, ефективний рекрутинг та залучення талантів, розвиток програми бонусів, зосередження на розвитку, впровадження прозорих та справедливих оцінок.

Окрім того більш детально проработані елементи програми розвитку бренда роботодавця для компанії, а саме визначено цільову аудиторію, яка

складається з фахівців віком 25-35 років, з досвідом роботи більше 5 років, як розробника програмного забезпечення у великих та середніх компаніях, зі специфічним набором технічних навичок та цінностями.

До таких спеціалістів найкраще звертатись з використання таких каналів комунікації як соціальні мережі та професійні спільноти. Окрім того зроблено припущення про недостатність контенту у компанії та запропоновано кроки підвищення впізнаванності бренду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко, М. В., та ін. (2014). Маркетинг персоналу: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
2. Гриценко, О. В., та ін. (2016). Маркетинг персоналу: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
3. Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. (2023). HRM: Developing a Strategic Approach (15th ed.). Pearson Education Limited.
4. Вакулик, О. М., та ін. (2015). Стратегічне управління персоналом: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
5. Якимова, Н. С., Таранич, О. В., & Байдін, С. В. (2024). Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління, 108-117.
6. Запорожець, О. В., та ін. (2019). Стратегічне управління персоналом: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
7. Колпаков, В. М. Маркетинг персоналу. К.: МАУП, 2006.
8. Кузьменко, О. М., та ін. (2012). Маркетинг персоналу: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
9. Мельник, О. В., та ін. (2015). Стратегічне управління персоналом: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
10. Олешко, О. М., та ін. (2016). Маркетинг персоналу: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
11. Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. (2004). Competing for the Future (2nd ed.). Harvard Business Press.
12. Arthur, Michael B., and Dave Ulrich. (2002). Creating and Sustaining Superior Performance (2nd ed.). Pearson Education Limited.
13. Aguinis, Herman, and James A. Dalton. (2021). Human Resource Management for the Twenty-First Century (10th ed.). Pearson Prentice Hall.

14. Bondarenko, V. A., et al. Digital solutions and HR marketing opportunities: the current level and prospects for increasing efficiency. *Int. J. Econ. Bus. Adm.* VIII, Special, 2020, 1: 3-13.
15. Burke, Ronald J., and Barry A. Vardy. (2018). *Compensation* (9th ed.). Cengage Learning.
16. Cardy, Robert L., and Jeffrey R. Werther. (2018). *Human Resource Management: Performance, Development, and Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
17. Decenzo, David A., and David P. Robbins. (2019). *Human Resource Management* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
18. Dessler, Gary H., and Biju Balakrishnan. (2022). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Prentice Hall.
19. Gornostaeva, Zhanna V., et al. Marketing model of modern company HR management for provision of its global competitiveness. *Revista ESPACIOS*, 2018, 39.01.
20. Jančíková, Kateřina; MILICHOVSKÝ, František. Hr marketing as a supporting tool of new managerial staff in industry 4.0. *Administrative Sciences*, 2019, 9.3: 60.
21. Глушман, Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016, 14: 322-326.
22. Вакулик, О. М., та ін. (2015). *Стратегічне управління персоналом: теорія та практика* (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
23. Жученко, Р. М., та ін. (2018). *Маркетинг персоналу: теорія та практика* (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
24. *Стратегічний маркетинг [Текст] : конспект лекцій для студ. факультету економіки та менеджменту спец. 8.050108 "Маркетинг" денної та заочної форми навчання. Ч.1 / В. В. Божкова, Ю. М. Мельник, Л. Ю. Сагер. — Суми : СумДУ, 2010.* — 116 с. URL: <http://lib.sumdu.edu.ua/library/DocumentDescription?docid=SuSDU.BibRecord.2701>



25. Присяжнюк, О. В., та ін. (2020). Маркетинг персоналу: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
26. Werther, B. J., & Davis, K. H. (2016). Human Resources Management (10th ed.). Cengage Learning.
27. Pinsonneault, Kevin, and Michael H. T. Meyer. (2019). Strategic Human Resource Management: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society (7th ed.). Cengage Learning.
28. Бабенко, М. В., та ін. (2014). Маркетинг персоналу: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
29. Савченко, М. М., та ін. (2011). Стратегічне управління персоналом: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
30. Іванов, С. М., та ін. (2020). Маркетинг персоналу: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
31. Milkovich, George T., and David M. Newman. (2018). Compensation and Benefits: Strategies for Attracting, Retaining, and Rewarding Employees (9th ed.). Cengage Learning.
32. Leng, Tan S. C., and Rosemary S. H. Teo. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice in Asia (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
33. Chiappa, Michael A., and David C. Ulrich. (2018). The Future of HR: Building a World-Class People Function for the 21st Century (2nd ed.). Pearson Education Limited.
34. Krathwohl, David R., and Karl E. Weirich. (2014). Personnel Management: The Management of Human Resources (9th ed.). Cengage Learning.
35. Глушман, Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016, 14: 322-326.
- 36 Infinity Technologies. URL: <https://infinitytechnologies.ch/>
- 37 Солодовник, О. О., та ін. (2013). Стратегічне управління персоналом: теорія та практика (2-е вид.). К.: Центр навчальної літератури.
- 38 Infinity Technologies HURMA URL: <https://infinitytechnologies.hurma.work/>

- 39 Kostyuk, A., Oleschuk, M., & Ruban, O. (2010, May). Key issues of British reforms of corporate governance in financial crisis: the board issue. In *Corporate Ownership and Control*.—Special Conference issue The First Annual Online International Conference on Corporate Governance and Regulation in Banks, Sumy, Ukraine (pp. 6-16).
- 40 Minchenko, M., & Ivanov, O. (2020). DETERMINATION OF FEATURES OF THE APPLICATION OF CONTENT MARKETING IN THE FORMATION OF MARKETING STRATEGY OF TERRITORIAL COMMUNITIES. *INNOVATION, SOCIAL AND ECONOMIC CHALLENGES*, 35.
- 41 Minchenko, M., Artyukhova, N., & Zdoima, A. (2020). Effective models for promoting goods through social networks. *INNOVATION, SOCIAL AND ECONOMIC CHALLENGES*, 41.
- 42 Minchenko, M., Korobets, O., & Kropuva, V. (2020). Systematization of modern tools to ensure a stable flow of consumers through online sales channels. *INNOVATION, SOCIAL AND ECONOMIC CHALLENGES*, 49.
- 43 Rosokhata, A., Minchenko, M., Chykalova, A., & Muzychuk, O. (2021). The company's innovation development and marketing communication as a driver of the country's macroeconomic stability: A quantitative analysis of tendencies. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 307). EDP Sciences.
- 44 Rosokhata, A., Minchenko, M., Khomenko, L., & Chygryn, O. (2021). Renewable energy: a bibliometric analysis. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 250, p. 03002). EDP Sciences.
- 45 Vysochyna, A. V., Kryklii, O. A., Minchenko, M. H., Aliyeva, A. A., & Demchuk, K. (2020). Country Innovative Development: Impact of Shadow Economy.
- 46 Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Мінченко М. Г., Броннікова Л. О. Впровадження ефективної інноваційної політики в діяльності компанії ТОВ "Нова Пошта" // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 4. С. 52–64. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-7