

УДК 005.96:658.8:004.8(477)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-24>

HR-МАРКЕТИНГ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

С. В. ПАЛАМАРЧУК

аспірант;

О. О. ГУЙВА

аспірант;

В. А. МІЩЕНКО

аспірант;

Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. Метою статті є визначення ролі комунікаційної політики підприємства в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища. Визначення ключових аспектів впливу цифрових технологій на формування корпоративного іміджу, зокрема через соціальні мережі, CRM-системи, чат-боти, email-маркетинг та інші сучасні інструменти комунікації. **Методика дослідження.** Досягнення заявленої у статті мети реалізовано за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення, наукової абстракції та структурного аналізу, аналітичного підходу, методів економіко-математичного моделювання. **Результати.** Автори визначають основні напрямки інтеграції IT-рішень у комунікаційні стратегії, окреслюють потенційні загрози (фейкові новини, кіберінциденти, репутаційні кризи) та способи їх подолання. Подано приклади вітчизняних компаній, які успішно реалізували цифрові підходи у своїй комунікаційній політиці. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між технологічністю, прозорістю, оперативністю комунікацій та рівнем довіри до бренду. **Практична значущість результатів дослідження.** Стаття має як теоретичне, так і практичне значення для менеджерів, маркетологів і фахівців із PR у сфері цифрового управління.

Ключові слова: комунікаційна політика, цифрові технології, імідж компанії, стратегічні комунікації, онлайн-комунікація, CRM, цифровий маркетинг.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Технології та штучний інтелект – це вже не тренд майбутнього, реальність для бізнесу, яка змінює функціонування організацій на всіх рівнях. Тактика, яку організації використовують для реагування на зміни у сфері талантів і технологій, визначатиме, хто досягне успіху, а хто зазнає невдачі в майбутньому. Щоб отримати бажані результати в цих умовах, HR повинні прийняти зміни і розробити стратегії, які сприятимуть технологічному прогресу з урахуванням людського фактору [5]. Темпи змін продовжують прискорюватися, що робить ефективну інтеграцію технологій і штучного інтелекту критично важливою для організацій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цей тектонічний зсув вимагає стратегічного переосмислення ролей, навичок і процесів, що спонукає відділ кадрів замислитися над тим, як ці трансформації змінюють організацію, робочі місця та управління людьми. Окрім впровадження нових інструментів, HR має зосередитися на прищепленні своїм працівникам мислення інноваційності, гнучкості та стійкості, щоб повною мірою скористатися перевагами цих технологічних досягнень. HR також

повинен створювати умови для гнучкої роботи, підтримки психологічного клімату, можливості дистанційної праці та доступу до укриттів [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища та загострення соціально-економічних викликів, значну увагу вітчизняні дослідники приділяють питанням поєднання HR-маркетингу, цифровізації та штучного інтелекту в управлінні персоналом.

Зокрема, С.І. Пучкова наголошує на ролі HR-маркетингу як складової маркетингового управління персоналом, що спрямована на залучення та утримання працівників через інструменти як зовнішнього, так і внутрішнього маркетингу. Авторка підкреслює важливість адаптації HR-стратегій до динамічних змін середовища і необхідність формування бренду роботодавця як засобу підвищення привабливості компанії на ринку праці [4].

Т.В. Павленко системно розглядає механізми формування HR-бренду з використанням сучасних маркетингових інструментів – соціальних мереж, відеоконтенту, цифрової реклами – як ключових засобів позиціонування роботодавця серед цільової аудиторії кандидатів [2].

Значний внесок у дослідження трансформації HR-процесів в умовах цифровізації зробили О.Р. Сватюк, А.О. Захарець та Й.С. Ситник, які акцентують увагу на необхідності оволодіння HR-менеджерами цифровими компетенціями для ефективного застосування аналітичних інструментів, чат-ботів, CRM-систем та інших технологій управління персоналом [5].

В умовах воєнного стану особливої актуальності набули праці, присвячені адаптації HR-маркетингових підходів до кризових умов. У цьому контексті слід відзначити дослідження С.В. Паламарчука, який обґрунтовує важливість HR-комунікацій для забезпечення довіри до бренду роботодавця, підтримки психологічної стабільності працівників і впровадження гнучких моделей зайнятості [3].

Також, у колективній аналітичній праці «Біла книга: Управління персоналом під час війни» наголошено на зростанні ролі внутрішнього брендингу, комунікаційної прозорості та турботи про добробут працівників як інструментів підвищення стійкості компаній в умовах невизначеності [6].

Враховуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що українська наукова спільнота активно розвиває тематику HR-маркетингу та цифрових трансформацій, наголошуючи на необхідності інтеграції технологічних рішень в управління персоналом та формування емоційно стійкого бренду роботодавця.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформаційних процесів у сфері управління персоналом, зумовлених впровадженням HR-маркетингу та технологій штучного інтелекту в умовах повномасштабного вторгнення в Україні, а також обґрунтування ролі сучасних маркетингових інструментів у формуванні бренду роботодавця, залученні та утриманні персоналу в умовах нестабільності й цифрової трансформації бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Фахівці з управління виокремлюють два різновиди HR-маркетингу – зовнішній і внутрішній. Зовнішній HR-маркетинг відповідає за пошук і відбір кваліфікованих фахівців, створення позитивного іміджу організації як ефективного роботодавця на ринку праці і репутації роботодавця, з яким можна престижно розвивати свою кар'єру та збільшувати прибутковість бізнесу за рахунок компетентних працівників. Внутрішній HR-маркетинг спрямований на підвищення корпоративної лояльності, задоволеності професійною сферою в цілому, а також організацією робочого простору, почуття лояльності до компанії, в якій вони зайняті.

Немає сумнівів, що штучний інтелект змінює компанії та галузі. Прискорене впрова-

дження штучного інтелекту швидко змінило те, як виконуються завдання та процеси. Працівники тепер його використовують, щоб допомогти собі в роботі. Використання штучного інтелекту для підвищення продуктивності працівників має невикористаний потенціал. Нещодавнє дослідження показало, що працівники підвищують більш ніж на третину якість та швидкість своєї роботи завдяки використанню ChatGPT.

Ретельна інтеграція штучного інтелекту дозволяє HR автоматизувати завдання, покращити досвід співробітників завдяки предиктивній аналітиці та оптимізувати управління продуктивністю. Дотримання балансу між управлінням ризиками та використанням можливостей, що відкриваються завдяки штучному інтелекту, має важливе значення для HR-відділу, щоб створювати вплив і сприяти успіху організації.

Роль маркетингу в управлінні людськими ресурсами (HRM) є ключовою у формуванні бренду роботодавця, залученні найкращих талантів та створенні позитивної культури на робочому місці. Маркетингові стратегії не обмежуються зовнішнім просуванням продуктів чи послуг; вони поширюються на створення та просування бренду роботодавця організації. Через рекламу, зв'язки з громадськістю та кампанії в соціальних мережах маркетинг допомагає створити позитивний імідж і репутацію роботодавця, впливаючи як на теперішніх, так і на потенційних працівників. Залучення талантів і рекрутинг – це сфери, де принципи маркетингу відіграють важливу роль. HRM використовує маркетингові методи для розробки привабливих посадових інструкцій, розробки цікавих рекрутингових кампаній та використання різних каналів для контакту з потенційними кандидатами. Такий підхід не лише приваблює кваліфікованих спеціалістів, але й сприяє формуванню різноманітної та інклюзивної робочої сили. Організації змінюють роль людських ресурсів (HR) у процесах цифрового маркетингу, щоб зосередитися на створенні бізнес-цінності в умовах конкуруючих пріоритетів, обмежених ресурсів, злиттів і поглинань, опору працівників змінам тощо. Міркування при прийнятті рішення про те, чи наймати працівників, які володіють цифровими технологіями, ззовні, чи проводити цифрове навчання для наявних працівників Щоразу, коли компанія обирає між залученням нових талантів ззовні та розвитком власних, вона проводить ретельне вивчення історичних даних та перспективних результатів, щоб переконатися, що робить найкращий вибір [1].

Крім того, внутрішній маркетинг в організації має важливе значення для залучення працівників. HRM може використовувати маркетингові методи для просування організаційних цінностей, ініціатив і досягнень всередині організації, сприяючи

формуванню почуття гордості та приналежності серед працівників [7].

HR-маркетолог формує імідж компанії на ринку праці – бренд роботодавця. Сучасні технології HR-маркетингу, які використовуються на підприємствах полягають у:

1. Презентації, пресконференції, виставки.

Ключовими елементами залучення кваліфікованих фахівців є саме виставки та презентації – важливі події для бізнесу, де компанії можуть представити свої продукти та послуги широкому колу клієнтів, щоб врахувати аудиторію, а також забезпечити залучення нових кадрів до спільної співпраці. Відвідуючи такі заходи, користувач має можливість якомога більше наочно дізнатись про компанію та її продукцію.

2. Соціальні мережі. На сьогоднішній день прийнято вважати, що соціальна мережа – це структура, що базується на людських зв'язках або ж взаємних інтересах. Соціальні мережі можуть бути не тільки розвагою, а й інструментом для пошуку роботи. Вони дозволяють майбутнім фахівцям отримувати доступ до інформації, щоб детальніше познайомитись з брендом та компанією в цілому. Саме з соціальних мереж майбутній працівник отримує стислу інформацію про ту чи іншу компанію та умови праці в ній.

3. Робота з відгуками. Відгук – один із найдієвіших соціальних доказів професійної спроможності та показник якості роботи компанії. Тобто відгук невід'ємна складова ділової репутації, на основі якої користувач може оцінити, проаналізувати та вирішити чи бажає він стати частиною даної компанії.

4. Реклама на радіо, телебаченні. Радіореклама та телереклама використовується для інформування або нагадування. У більшості випадків її підготовка вимагає кваліфікованих спеціалістів, які повинні виконувати роботу від написання сценарію до його втілення в аудіо запис. Переглядаючи та слухаючи рекламу на топових радіостанціях та телеканалах, користувач може детальніше познайомитись з компанією і оцінити її рівень популярності.

5. Холодні дзвінки. Телефонні дзвінки до потенційних робітників, які здійснюються безпосередньо HR компанією, з метою налагодження співпраці з ними. Дзвінки робляться без попередньої домовленості, виключно з ініціативи HR. Основна ціль таких дзвінків полягає у зборі відомостей про потенційних працівників, інформування їх про вигоди від праці в компанії і, в багатьох випадках, призначенні зустрічі.

6. Відеомаркетинг. Переглядаючи відео, користувач більше дізнається про організацію. Якщо йому подобається те, що він бачить, у нього з'являється бажання стати частиною команди [4].

Умови війни докорінно змінили ринок праці в

Україні, висунувши нові виклики як для працівників, так і для роботодавців. У таких обставинах HR-маркетинг набуває особливого значення – як інструмент підтримки довіри, залучення та утримання персоналу. Питання безпеки, бронювання персоналу, стабільності виплат і соціальної відповідальності компанії стають важливими критеріями вибору роботодавця [6]. Сьогодні компанія повинна не лише запропонувати робоче місце, а й забезпечити відчуття стабільності, безпеки та перспектив. Формування сильного бренду роботодавця стає питанням виживання та конкурентної переваги.

Далі розглянемо ключові аспекти, які визначають ефективність HR-маркетингу під час війни.

– Наявність на підприємстві бронювання та складність його отримання для робітників. Процент заброньованих на підприємстві. Питання мобілізації стало першочерговим для багатьох компаній та їх працівників, адже процес бронювання має свої нюанси і вимагає глибокого розуміння багатьох законів, зокрема становлення на військовий облік робітників. В першу чергу найманий працівник зверне свою увагу та спробує влаштується на роботу в компанію яка надасть йому бронювання.

– Статус, імідж, досвід підприємства та його ім'я, значимість для держави. Важливим критерієм зацікавленості працівників у підприємстві є його ім'я. Імідж компанії в тій чи іншій мірі підсилює мотивацію працівників, зокрема на підприємствах з гарною репутацією та відомим ім'ям, співробітники працюють значно довше та набагато легше залучити нових. Співробітники, які вже працюють від імені статусного, престижного підприємства, мають можливість діяти більш впевнено та ефективно, адже відношення з боку партнерів сприятливе до співпраці, успіх для них очевидний. Держава, в першу чергу, піклується про стратегічно важливі для неї підприємства.

– Прозорість ведення бізнесу та оплата великої суми податків. Ключовим фактором вагомості підприємства для держави є прозорість та сплата податків. Прозора діяльність будь-якої організації – це насамперед стабільність роботи працівників, їх впевненість, спокій та захищеність. Прозорість полягає саме у відкритості та доступі до фінансової інформації, що сприяє створенню довіри до підприємства з боку як працівників так і партнерів. Держава в свою чергу підтримує та оберігає такі компанії.

– Навчання персоналу. Кожен керівник компанії піклується про те, щоб його бізнес розвивався та процвітав. Досягти цього неможливо без кваліфікованих співробітників. Тому, формування сильної команди важко уявити без розвитку персоналу. Надважливим чинником, що сприяє у зацікавленості компанії, є можливість підвищувати рівень

знань та навичок співробітників. Під час навчання працівники не лише відточують професійні навички, а й працюють над особистісними якостями. В результаті чого команда стає більш професійною, згуртованою та мотивованою.

– Швидкий кар'єрний ріст на підприємстві. Можливість кар'єрного зросту на підприємстві, є неодмінно сильним мотивуючим чинником у залученні працівників. Адже успішна професійна кар'єра включає постійний ріст і розвиток. Надзвичайно важливо встановлювати нові цілі та вирішувати труднощі, адже це дає можливість зростати у компанії, а отже і можливість підвищення заробітної плати.

– Унікальні якості підприємства, що відрізняють його від конкурентів. Зацікавленість працівників у роботі на підприємствах з унікальною продукцією полягає саме у неповторності та індивідуальності даного підприємства, тобто заохочення кадрів відбувається через особистий інтерес та цікавість. Держава в свою чергу зацікавлена у таких компаніях адже вони унікальні та несуть наукову новизну.

– Праця на сучасному обладнанні. Робота на сучасному обладнанні дає можливість швидкого навчання роботи персоналу, мінімізації помилок, адже новітнє обладнання є інтуїтивно простим та зрозумілим у використанні.

– Вироблення у працівника почуття вагомості для підприємства, впевненості в майбутньому. Почуття значимості та вагомості для компанії є неабиякою мотивацією для працівника. Гідна заробітна плата, нагороди, відзнаки, премії та бонуси за особисті здобутки, все це формує базову мотивацію та впевненість у завтрашньому дні.

– Представленість компанії в актуальних на даний момент соціальних мережах (Інстаграм, Телеграм, Ютуб). В сучасних умовах великий вплив на впізнаваність та як наслідок успішність компанії відіграє її представленість в соціальних мережах. Завдяки соціальним мережам можна значно підвищити показник популярності та рентабельності компанії, тим самим підвищити зацікавленість персоналу працювати саме на дану компанію.

– Формування бренду компанії. Мотивація та турбота про наявних працівників – ключ до збереження командного духу і бренду зсередини. Також набуває важливості емоційна складова бренду. В умовах емоційного виснаження важливо показати людяність, емпатію, турботу, що формує глибший зв'язок із потенційними кандидатами. У воєнний час бренд роботодавця стає маркером надійності. Люди шукають стабільні компанії з чіткими цінностями.

– Праця онлайн/офлайн. Можливість для працівника обирати як працювати віддалено або в офісі компанії є ключовим фактором при пошуку роботи в сучасних умовах. Цей фактор має ряд

переваг, основними з яких є: економія часу, економія витрат на транспорт та їжу, віддалене робоче місце та можливість вільно планувати свій графік.

– Наявність місця для укриття, швидкість зупинки роботи та її відновлення під час тривоги. Ключовою перевагою залучення працівників на роботу є наявність безпечного місця перебування під час сигналу «повітряна тривога» та швидкості потрапляння до нього. Безпека життя та здоров'я, а також особистий психологічний стан є основним критерієм при виборі місця роботи [3].

HR-маркетинг – це вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси формують стратегічний потенціал, за допомогою якого можна вирішувати конкретні цільові завдання. Знання основ маркетингу персоналу фахівцями та керівниками компаній є важливою умовою ефективності функціонування організації. Маркетинг у HRM є ключовим у формуванні бренду роботодавця, залученні талантів та створенні позитивної корпоративної культури [2]. Через соціальні мережі, рекламу та внутрішні кампанії компанії створюють імідж роботодавця.

Перш за все, HR – це управління людськими ресурсами, які є найбільшою цінністю будь-якої організації. Виходячи з цього, основним завданням HR є залучення в організацію професійно підготовлених співробітників, правильна оцінка їх компетенцій і потенціалу, вміння аналізувати і прогнозувати розвиток конкретного співробітника, підбір оптимального варіанту професійного розвитку, відповідне навчання і розвиток, підтримання загального комфортного клімату в компанії.

Управління людськими ресурсами та маркетинг розглядаються як ключова складова для того, щоб в компанії працювали кращі з кращих, оскільки запорука успішного бізнесу це команда. Фахівці з персоналу не зможуть нормально працювати на ринку праці, не використовуючи всі досягнення маркетингу. Сьогодні в розпорядженні HR-маркетологів є всі методи і практики, розроблені в маркетингу, адже, за великим рахунком, рекрутери – це «менеджери з продажу», які працюють на певному сегменті ринку праці зі специфічним «продуктом» (HR-брендом).

HR-маркетолог формує і розвиває HR-бренд. Якщо бренд роботодавця – це побудова іміджу компанії як найкращого роботодавця у свідомості цільової аудиторії, то HR-маркетинг – це інструмент донесення бренду до цільової аудиторії. Бренд роботодавця багато в чому відповідає на питання, що компанія дає нинішнім і майбутнім співробітникам, яка її пропозиція, а HR-маркетинг – як все це донести до нашої аудиторії, за допомогою яких інструментів?

Завдання HR-маркетолога зосереджені на підвищенні впізнаваності бренду, поширенні інфор-

мації про компанії, залученні нових талантів, розробці рекламних кампаній, створенні HR-бренду для кандидатів. Для того, щоб фахівець і роботодавець отримали вигоду від спільної співпраці, HR-маркетолог розробляє стратегію побудови іміджу компанії, вивчає потреби кандидатів і намагається їх задовольнити.

По суті, HR-маркетолог – це комплексна професія. Попрацювавши у відділі HR-маркетингу, людина набуває хороших організаторських навичок і досвіду управління проектами, тому згодом може успішно працювати у відділі кадрів, у відділі маркетингу або продажів, у PR-відділі. HR-маркетолог працює в двох напрямках: з поточними співробітниками і з потенційними. Кандидати і співробітники – основна цільова аудиторія HR-фахівця.

HR-маркетинг виконує дві глобальні функції – інформаційну та комунікативну. Під інформаційною розуміють вивчення потреб кандидатів, а під комунікативною – просування бренду та цінностей компанії [2]. Інформаційна функція відповідає за збір інформації. Комунікативна функція відповідає за комунікацію HR з кандидатами та існуючими працівниками. Для реалізації цієї функції потрібно вивчати статистику ринку праці, програми вищих навчальних закладів, які вас цікавлять, дані служб зайнятості та соціологічних досліджень. Крім того, корисну інформацію можна отримати під час співбесіди, коли кандидат розповідає про свої потреби, бажання, про те, що він знайшов/не знайшов у ваших конкурентів.

На етапі комунікаційної функції не можна забувати про співробітників, які працюють в компанії, щоб підвищити їхню лояльність, ефективність роботи та зменшити плинність кадрів. Ви можете проводити опитування та інтерв'ю з працівниками, щоб зрозуміти ситуацію та проблеми в компанії. Аналізуючи статистику та отриману інформацію, можна підготувати звіт про ситуацію на ринку для керівництва. Які є фахівці, які їхні потреби, скільки їм потрібно платити і на які результати можна розраховувати. Одним з перших інструментів HR-маркетингу є сайт компанії-роботодавця для кандидатів. За допомогою маркетингу можна впливати на бренд роботодавця. Для початку потрібно визначитися з каналами, з якими ви будете працювати. Вибір каналів просування залежить від цілей і специфіки компанії. До них відносять:

- офіційний сайт компанії,
- сайти пошуку роботи, на яких ви розміщуєте вакансії компанії. HR-маркетологу важливо впливати на те, як виглядають вакансії на таких сайтах, що в них написано, як вони оформлені, як виглядає сторінка компанії на сайті;
- соціальні мережі компанії;
- email-розсилки від компанії (якщо компанія займається рекрутингом більше року, у неї є база

контактів тих, хто у вас працював або залишав резюме);

- реклама в соціальних мережах.

Щоб посилити HR-бренд, потрібно – сформулювати місію, цілі та цінності компанії. Для того, щоб залучати людей, необхідно спочатку зрозуміти, які цілі ставить перед собою компанія і які цінності вона несе в глобальному масштабі – робота зі зворотним зв'язком від працівників та кандидатів. Відгуки кандидатів можна переглянути на різних зовнішніх ресурсах; – використовувати сучасні інструменти та підходи.

Якщо ви обрали для просування соціальну мережу, необхідно розміщувати фотографії з офісу та реальні історії. Таким чином буде показано реальне офісне життя, і будуть залучені ті співробітники, яким подобається така атмосфера.

На HR-маркетинг впливають зовнішні та внутрішні фактори. Ситуація на ринку праці, зміни в економіці та професіях, трудове законодавство, потреби кандидатів – це зовнішні фактори. Цінності, цілі та стратегія розвитку компанії, фінансовий стан, кадровий потенціал і резерв – внутрішні. При правильному використанні інструментів HR-маркетингу ви зможете легко адаптуватися до факторів, які на нього впливають.

Визнаним експертом у сфері HR-маркетингу є Джордж Кінтчер, статті якого останніми роками активно перекладаються та публікуються. Як зазначає Дж. Кінтчер, побудова сильного HR-бренду – одне з найважливіших завдань HR-маркетингу.

Темпи змін продовжують прискорюватися, що робить ефективну інтеграцію технологій і штучного інтелекту критично важливою для організацій, щоб залишатися конкурентоспроможними [5]. Цей тектонічний зсув вимагає стратегічного переосмислення ролей, навичок і процесів. HR-відділ має замислитися над тим, як ці трансформації змінюють організацію, робочі місця та управління людьми.

Сильний HR-бренд привертає увагу до організації, робить її привабливою в очах співробітників, і у людей виникає бажання працювати в цій компанії. HR виступає в ролі стратегічного бізнес-партнера. У сучасних умовах імідж компанії важливий для клієнтів і споживачів не тільки як виробника або постачальника послуг, але і як роботодавця, який піклується про своїх співробітників. При цьому роль HR є важливою. Адже саме HR-відділ повинен створювати відповідний бренд роботодавця.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Роль HR та впровадження відповідних HR-процесів є невід'ємною частиною успішної сучасної компанії. Роль внутрішнього маркетингу полягає в інтеграції маркетингової та кадрової

політики, а персонал розглядається як потенційний ресурс для реалізації маркетингових функцій. В умовах повномасштабного вторгнення цифрові інструменти HR-маркетингу та штучного інтелекту зміщують акценти в управлінні персоналом від традиційних рекрутингових практик до гнучких, дано-керованих систем підтримки

людиноцентричного бренду роботодавця. Комплексне дослідження означених в статті напрямів дозволить створити цілісну методологічну основу для адаптивних HR-систем, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств України в умовах тривалих викликів і прискореної цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Erik van Vulpen, Dr Dieter Veldsman, Dr Marna van der Merwe. HR Trends Report 2025. Academy to Innovate HR (AIHR). 2024. URL: <https://bit.ly/40v8hRQ>
2. Павленко Т.В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/1fc337af-5872-4d26-99bf-b9e4eec7f58d>
3. Паламарчук С. В. Цифрові рішення в управлінні персоналом. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті*: тези доповідей XLVIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік (м. Полтава, 10 квітня 2025 р.). Полтава: ПУЕТ. С. 360–362.
4. Пучкова С. І. HR-маркетинг як інструмент маркетингового управління персоналом підприємства. Інституційний репозитарій. Київ: КНЕУ, 2016. С. 60–62.
5. Сватюк О. Р., Захарець, А. О., Ситник, Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2. С. 210–222. URL: <https://bit.ly/4kTVyiU>
6. Семенова Н. Біла книга «Управління персоналом під час війни». Команди майбутнього. Київ: Develor Ukraine, 2023. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper>
7. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В.; Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 404.

REFERENCES

1. Erik van Vulpen, Dr Dieter Veldsman, Dr Marna van der Merwe (2024) HR Trends Report 2025. Academy to Innovate HR (AIHR). Available at: <https://bit.ly/40v8hRQ>
2. Pavlenko T. V. (2022). *Marketing of personnel and HR branding: Lecture notes*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 97 p. Available at: <https://ela.kpi.ua/items/1fc337af-5872-4d26-99bf-b9e4eec7f58d> [in Ukrainian].
3. Palamarchuk S. V. (2025). *Tsyfrovi rishennia v upravlinni personalom* [Digital solutions in personnel management]. *Aktualni pytannia rozvytku nauky ta zabezpechennia yakosti osvity u KhKhI stolitti: tezy dopovidei KhLVIII Mizhnarodnoi naukovoї studentskoї konferentsii za pidsumkamy naukovo-doslidnykh robıt studentiv za 2024 rik* (Poltava, April 10, 2025). Poltava: PUET, pp. 360–362. [in Ukrainian].
4. Puchkova S. I. (2016). *HR-marketynh yak instrument marketynhovoho upravlinnia personalom pidpriemstva* [HR marketing as a tool of marketing personnel management]. *Instytutsiinyi repozytarii*. Kyiv: KNEU, pp. 60–62. [in Ukrainian].
5. Svatiuk O. R., Zakharets A. O., Sytnyk Y. S. (2022). *Tsyfrovizatsiia upravlinskoi pratsi HR-menedzhera* [Digitalization of managerial work of the HR manager]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2, pp. 210–222. Available at: <https://bit.ly/4kTVyiU> [in Ukrainian].
6. Semenova N. (2023). *Bila knyha "Upravlinnia personalom pid chas viiny"*. Komandy maibutnoho [White Paper "HR Management During the War". Teams of the Future]. Kyiv: Develor Ukraine. Available at: <https://develorukraine.com/whitepaper> [in Ukrainian].
7. Shubalyi O. M., Rud N. T., Hordiichuk A. I., Shubala I. V., Dziamulych M. I., Potiomkina O. V., Sereda O. V. (2018). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. In O. M. Shubalyi. *Lutsk: IVV Lutskoho NTU*, 404 p. [in Ukrainian].

Serhiy Palamarchuk, Oleksiy Huyva, Volodymyr Mishchenko, Poltava University of Economics and Trade. HR marketing and artificial intelligence: transforming personnel management in a warfare environment.

Abstract. The purpose of the article is to explore the transformation of human resource management under the influence of HR marketing and artificial intelligence, particularly in the context of full-scale war in Ukraine. The study emphasizes the strategic importance of employer branding, digital communication tools, and the integration of AI technologies in recruitment, performance management, and employee engagement. **Research methodology.** The achievement of the goal stated in the article was implemented using the following research methods: logical generalization, scientific abstraction and structural analysis, analytical approach, and methods of economic and mathematical modeling. **Results.** The authors highlight the dual role of HR marketing – both external and internal – in building organizational loyalty, trust, and adaptability. Special attention is given to the wartime challenges that require companies to ensure physical safety, psychological resilience, and flexible work conditions for employees.

*The article analyzes real-life practices and strategic approaches used by Ukrainian companies to strengthen their HR brands, implement predictive analytics, and maintain team motivation. It also outlines the increasing role of transparency, social responsibility, and digitalization in shaping employer reputation. **Practical significance of the research results.** The results of the study provide HR professionals and business leaders with practical tools for enhancing employer branding and adapting HR strategies in times of crisis. The proposed approaches can be used to develop effective communication policies, implement AI-driven recruitment and performance systems, and foster a resilient organizational culture. The findings are especially valuable for Ukrainian companies operating under wartime conditions, offering insights into balancing technological innovation with employee well-being and safety. The research also serves as a guide for creating flexible and adaptive HR structures that meet modern labor market demands and ensure staff retention under uncertainty. The findings have both theoretical and practical significance, offering a framework for building sustainable HR systems during crises. The article is relevant for HR professionals, managers, marketers, and researchers involved in organizational development and digital transformation.*

Keywords: HR marketing, artificial intelligence, employer branding, employee engagement, digital transformation, Ukraine, war, internal communications.