

- European Commission. (2019). *The European Green Deal*. Communication from the Commission COM(2019) 640 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- European Commission. (2024). Statement of the G7+ Ukraine Energy Coordination Group and the Government of Ukraine promoting sustainable green recovery. *European Commission*. <https://energy.ec.europa.eu>
- Freeman R. E. (2015). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Heiets V. M. (2009). *Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku* [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: NAN Ukrainy.
- kmu.gov.ua. (2021, March 3). Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku: Postanova KMU vid 03.03.2021 № 179 [National Economic Strategy for the period up to 2030: Resolution of the CMU dated 03.03.2021 No. 179]. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
- Liashenko V. I. & Pidorycheva I. Yu. (2021). *Tsyfrova platforma rozvytku rehioniv Ukrainy* [Digital platform for development of the regions of Ukraine]. Kyiv: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. <https://iie.org.ua>
- Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2024). *Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv 2024* [Index of digital transformation of regions 2024]. <https://the-digital.gov.ua>
- Potapenko V. H. (2013). *Transformatsiia systemy pryrodokorystuvannia Ukrainy na zasadakh «zelenoi» ekonomiky* [Transformation of the environmental management system of Ukraine on the basis of a "green" economy]. Kyiv: NISD. <https://niss.gov.ua>
- Sachs J. D., Lafortune G., Fuller G. & Drumm E. (2023). *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023*. Paris: SDSN ; Dublin: Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/102924>
- Shcherbak V., Danko Y., Tereshchenko S., Nifatova O., Dehtiar N., Stepanova O. & Yatsenko V. (2024). Circular economy and inclusion as effective tools to prevent ecological threats in rural areas during military operations. *Problems and Perspectives in Management*, 3(22). [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024)
- UkraineInvest. (2024). *Renewable energy in Ukraine*. <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>
- Vozniak H. V., Patytska Kh. O. & Kloba T. L. (2021). Povedin-kova ekonomika v suchasnykh doslidzhenniakh rehionalnoho i mistsevoho rozvytku: teoretychni aspekty [Behavioral economics in modern research of regional and local development: theoretical aspects]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 36(1), 293–301. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227893>
- Wang J., Ma M., Dong T. & Zhang Z. (2023). Do ESG ratings promote corporate green innovation? A quasi-natural experiment based on SynTao Green Finance's ESG ratings. *International Review of Financial Analysis*, 87, Art. 102623. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102623>
- World Bank Group. (2024). *Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*: February 2022 – December 2023. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8e23952b-3674-512e-bb45-aacd8e222ebe>
- Zhyber T. V. (2022). Vykorystannia klimatychnoho markuvannia yak instrumentu zelenoho biudzhetu-vannia v Ukraini: rekomendatsii ta perspektyvy [Use of climate labeling as a green budgeting tool in Ukraine: recommendations and prospects]. *Finansy Ukrainy*, 5, 29–42. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.029>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.04.2026
Оприлюднено / Published: 18.06.2026

УДК 005.95/.96: 659.1

JEL: M12; M14; M31

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-531-541>

EGC У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ: ВІД РЕКЛАМИ ДО ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

©2026 ОСТАПЧУК Т. П., БІРЮЧЕНКО С. Ю., ЦАРУК І. М.

УДК 005.95/.96: 659.1

JEL: M12; M14; M31

Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Царук І. М. EGC у HR-менеджменті: від реклами до побудови корпоративної культури

В умовах воєнного стану в Україні спостерігається критичний відтік висококваліфікованих кадрів. Дефіцит робочої сили загострює конкуренцію між підприємствами на ринку праці, актуалізуючи потребу в інноваційних інструментах залучення талантів. За таких умов Employee Generated Content (EGC) – контент, створений працівниками, – набуває значення як перспективний цифровий інструмент HR-менеджменту. Метою статті було дослідити роль EGC у HR-менеджменті: від його використання у рекламі до впливу на корпоративну культуру підприємства. Для досягнення мети застосовано методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, абстрагування, системний підхід. Емпіричну базу сформував контент-аналіз публікацій працівників, порівняльний аналіз кейсів (Київстар, Сільпо, Аврора, EVA, Укрзолото), SWOT-аналіз EGC. У результаті дослідження визначено EGC як контент, що відображає бачення працівників через різні формати. Встановлено вплив EGC як складової та фактору розвитку корпоративної культури на бренд роботодавця. Виявлено три моделі формування EGC: програми амбасадорів, інституційні платформи, соціаль-

ний рекрутинг. Доведено, що інформація від працівників сприймається як більш надійна та достовірна. Проаналізовано механізми впливу через формування ідентичності, підтримку цінностей, адаптацію та зворотний зв'язок. Уперше комплексно досліджено EGC у контексті українського HR-менеджменту в умовах війни. Систематизовано формати та способи мотивації працівників до генерування контенту. Обґрунтовано стратегічну роль EGC як інструменту посилення бренду роботодавця. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є проведення аналітичного дослідження економії бюджету на рекрутинг шляхом використання EGC провідними українськими компаніями та аналіз медіа, які найбільш ефективно підтримують такий контент.

Ключові слова: Employee Generated Content (EGC); HR-менеджмент; реклама; корпоративна культура; HR-комунікації; соціальний рекрутинг; бренд роботодавця.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 29.

Остапчук Тетяна Петрівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: ostapchuk-a@ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216510875>

Бірюченко Світлана Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: ek_bsyu@ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59484118100>

Царук Ірина Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: mm_tsim@ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9628-3257>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-9681-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57265841900>

UDC 005.95/.96: 659.1

JEL: M12; M14; M31

Ostapchuk T. P., Biriuchenko S. Y., Tsaruk I. M. EGC in HR Management: From Advertising to Building Corporate Culture

Under martial law in Ukraine, there is a critical outflow of highly skilled personnel. The labor shortage intensifies competition among companies in the job market, highlighting the need for innovative tools to attract talent. In this context, Employee Generated Content (EGC) – content created by employees – becomes a promising digital tool for HR management. The aim of the article was to explore the role of EGC in HR management: from its use in advertising to its impact on the corporate culture of a company. To achieve this aim, methods of analysis and synthesis, induction and deduction, abstraction, and a system approach were used. The empirical basis included content analysis of employee publications, comparative case analysis (Kyivstar, Silpo, Aurora, EVA, Ukrzoloto), and SWOT analysis of EGC. As a result of the study, EGC was defined as content that reflects employees' perspectives through various formats. The influence of EGC as a component and factor in developing corporate culture on the employer brand has been determined. Three models of EGC formation have been identified: ambassador programs, institutional platforms, and social recruiting. It has been proved that information from employees is perceived as more reliable and trustworthy. The mechanisms of influence through identity formation, value support, adaptation, and feedback have been analyzed. For the first time, EGC has been comprehensively studied in the context of Ukrainian HR management during wartime. Formats and ways to motivate employees to generate content have been systematized. The strategic role of EGC as a tool to strengthen the employer brand has been substantiated. Prospects for further research in this area include conducting an analytical study on recruitment budget savings through the use of EGC by leading Ukrainian companies and analyzing the media that most effectively support such content.

Keywords: Employee Generated Content (EGC); HR management; advertising; corporate culture; HR communications; social recruiting; employer brand.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 29.

Ostapchuk Tetiana P. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: ostapchuk-a@ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216510875>

Biriuchenko Svitlana Yu. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: ek_bsyu@ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59484118100>

Tsaruk Iryna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: mm_tsim@ztu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9628-3257>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-9681-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57265841900>

Воєнні дії на території країни, руйнування критичної інфраструктури та енергетична криза призводять до інтенсифікації зовнішньої міграції. Однією, найбільш болючою, характерною особливістю міграції є «відтік мізків», коли висококваліфіковане населення емігрує з метою реалізації своєї професійної діяльності за кордоном [11]. Оцінка рівня міграції інтелектуалів у міжнародних порівняннях інтерпретується за допомогою Індексу відтоку мізків (Human flight and brain drain index), який в Україні за даними Fund for Peace у 2024 році становить 8,4 пунктів (для порівняння: середній світовий показник становить 4,98 пунктів на основі даних 176 країн). Історично середнє значення показника по Україні з 2007 по 2024 роки становить 6,26 пунктів, причому мінімальне значення (4,9 пунктів) було у 2018 році, а максимальне (8,9 пунктів) було зафіксовано у 2023 році [18].

Одним із ключових наслідків цих процесів є зростання дефіциту робочої сили, спричиненого не лише масовим виїздом громадян за кордон, а й мобілізацією чоловіків та жінок до ЗСУ. Деструктивні зміни в економіці загострюють проблему структурного безробіття, що проявляється у значному дефіциті кадрів за багатьма професійними напрямками, тоді як наявні претенденти на вакансії часто не мають необхідних компетенцій та навичок. Додатковим фактором, що ускладнює укомплектування робочих місць, є відсутність трудових ресурсів у сферах, які традиційно займали чоловіки, що пов'язано з їхньою мобілізацією. Спостерігається значний відтік висококваліфікованих фахівців, зокрема науковців, викладачів, медичних працівників, інженерів, IT-спеціалістів тощо, до країн із вищим рівнем економічного розвитку. Своєю чергою, дефіцит висококваліфікованих кадрів загострює конкурентну боротьбу між підприємствами на ринку праці. Талановитих спеціалістів на ринку менше, ніж відкритих вакансій, тому роботодавці змушені змагатися за залучення та утримання фахівців. Вирішення цієї проблеми покладається на менеджерів, які розробляють програми для розвитку HR-бренду, пропонуючи нематеріальні бонуси, такі як кар'єрне зростання, можливості навчання та цікавість роботи, заходи для розвитку корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему відтоку висококваліфікованих кадрів під час воєнних дій на території України досліджували Маслов А. О. і Данчук К. Ю., які ґрунтуючись

на міжнародних статистичних показниках міграції робочої сили, визначили, що в умовах економіко-політичної нестабільності найважливішими завданнями України є збереження, залучення та підвищення рівня людського капіталу задля формування інноваційної та конкурентоспроможної держави [11]. Збереження цінних кадрів, згідно з Ogony S., Majola B. [23], виявилось однією з найбільших проблем для сучасних підприємств. Результати аналізу емпіричних даних у спільній публікації Manowah K., Ogunsola S., Dlamini B., Potwana N., Akindeji E. показали, що на мотивацію працівників, утримання їх на робочому місці впливає постійна взаємодія керівництва з самими ж працівниками [22].

Shubhangi Bharadwaj, провівши дослідження взаємозв'язку між брендом роботодавця, соціальними медіа, оглядами в інтернеті та наміром подати заявку на вакантну посаду кваліфікованим працівником, виявив, що соціальний рекрутинг може діяти як ефективний інструмент для підвищення іміджу підприємства як роботодавця та може донести унікальні цінності бренду до цільового ринку [27]. Автори Saini G. K. та Jawaahar I. M. довели, що рекомендації роботодавців працівниками для пошукачів роботи, а також при пошуку висококваліфікованих працівників, є найважливішим показником внутрішньої сили бренду роботодавця [25]. Акцентуючи увагу на цифровізації комунікаційних процесів в умовах сьогодення, Joglekar J. і Tan C. досліджували зв'язок між контентом, створеним працівником (EGC), і контентом, створеним підприємством (FGC) у вигляді публікацій на LinkedIn і сприйняттям бренду роботодавця та корпоративної репутації. Висновки дослідження свідчать про те, що підприємства можуть стратегічно використовувати власні облікові записи в LinkedIn, а також облікові записи своїх працівників, щоб залучити нових висококваліфікованих працівників, підвищити привабливість на ринку праці та корпоративну репутацію [21].

Дослідження українських науковців можливості залучення власного персоналу для поширення контенту щодо підприємства в соціальних мережах, що сприятиме формуванню бренду роботодавця, значною мірою не були проведені та потребують їх подальшого здійснення.

Метою статті є проведення дослідження ролі EGC у HR-менеджменті, від його використання в рекламі до впливу на корпоративну культуру підприємства. Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**: проаналізувати сутність та особливості поняття EGC у контексті управління персоналом; оцінити можливості вико-

Роботу виконано в межах Господоговірної теми № 0125U003774 «Інноваційні маркетингові та HR-практики для забезпечення економічної стійкості підприємства у воєнний та повоєнний періоди».

ристання контенту, створеного співробітниками, у зовнішній та внутрішній HR-комунікації, включно з рекламою роботодавця; виявити механізми впливу EGC на формування корпоративної культури; дослідити приклади успішного використання EGC у HR-практиках провідних компаній; а також сформулювати практичні рекомендації щодо інтеграції EGC у HR-стратегію підприємства для підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення бренду роботодавця.

Методологія дослідження. Для досягнення поставлених завдань у дослідженні було застосовано комплекс методів. До загальнонаукових методів, що були залучені у процесі дослідження, належать аналіз і синтез – для вивчення складових поняття EGC і його функціонального навантаження в системі HR-комунікацій, а також для узагальнення отриманих даних із наукових джерел і практичних кейсів. Індукція та дедукція дозволили сформулювати припущення щодо ефективності використання EGC у HR-практиках і перевірити їх у процесі аналізу емпіричних даних. Метод абстрагування був застосований для виокремлення сутнісних характеристик EGC як інструменту формування бренду роботодавця та корпоративної культури. Узагальнення забезпечило формування цілісного бачення впливу EGC на HR-процеси, а системний підхід дав змогу розглядати цей феномен як елемент інтегрованої системи управління персоналом.

Емпіричну основу дослідження склали такі методи, як контент-аналіз прикладів контенту, створеного працівниками (публікацій у соціальних мережах, внутрішніх відео, блогів тощо), що дозволив ідентифікувати найбільш поширені формати та цілі його використання. За допомогою порівняльного аналізу кейсів реальних компаній було виявлено ефективні практики впровадження EGC у HR-рекламу та у процеси пошуку висококваліфікованого персоналу та формування корпоративної культури. Крім того, проведено SWOT-аналіз EGC як інструменту HR-менеджменту для оцінки його сильних і слабких сторін, а також потенційних можливостей і загроз для підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ефективний пошук і підбір висококваліфікованих фахівців забезпечує конкурентоспроможність підприємства, сприяє розвитку інновацій, знижує витрати на найм через зменшення плинності кадрів і зміцнює економіку України, розвиваючи стратегічні галузі. З початком повномасштабного військового вторгнення український ринок праці опинився у кризовій ситуації, що змусило підприємства впроваджувати адаптивні механізми управління кадровими ресурсами із застосуванням цифрових рішень в HRM для припинення

міграції та подолання дефіциту кадрів. Серед основних стратегій вирішення проблеми дефіциту робочої сили можна виокремити перенавчання працівників, зокрема жінок, для освоєння професій, які раніше вважалися «чоловічими», активізацію залучення до трудової діяльності молоді та осіб старшого віку, а також запровадження конкурентних заробітних плат і соціальних гарантій. Сукупність цих заходів спрямована на часткову компенсацію втрат трудових ресурсів та стабілізацію функціонування економічної системи країни [5]. Таким чином, упровадження цифрових технологій стає ключовим інструментом для залучення талантів та підтримки ефективності HR-менеджменту.

Одним із перспективних напрямів такого цифрового розвитку є використання *Employee Generated Content* (EGC) – контенту, який створюється безпосередньо працівниками підприємств (організацій), що відображає їх бачення корпоративного середовища, професійної діяльності, зовнішніх цінностей і внутрішньої культури. Відображенням EGC можуть бути повідомлення, коментарі під постами, фото-, відео- та аудіоматеріали, публікації в соціальних мережах, внутрішні блоги, відгуки про роботодавця, а також креативні формати (меми, інфографіка, подкасти), створені працівниками з власної ініціативи або в межах корпоративних комунікаційних кампаній.

Для формування впізнаваності бренду серед населення підприємство розміщує актуальну інформацію, розроблені рекламні продукти на своїх офіційних сторінках соціальних мереж. Проте інформація, розміщена на особистих сторінках кожного члена колективу, має різноманітні стилі подачі, є більш автентичною та персоналізованою, має більшу кількість переглядів. Особливістю такого EGC є те, що він не просто надає певну інформацію, а й транслює емоційний досвід працівників, створюючи більш «живий» образ підприємства, відображаючи повсякденне життя колективу та сформовану корпоративну культуру. Оскільки цей контент створюється співробітниками, які мають досвід щоденної роботи на підприємстві, вони можуть відобразити щоденні проблеми та шляхи їх вирішення, що призводить до нових перспектив та ідей, порівняно з контентом, створеним роботодавцями або PR-відділами [17]. EGC-контент можна використовувати і в HR-менеджменті для рекрутингу персоналу та формування бренду роботодавця на ринку праці.

Основною особливістю EGC є його двосторонній вплив: він є складовою корпоративної культури підприємства і водночас фактором розвитку. Власний позитивний досвід працівників, відобра-

жений у EGC, підсилює згуртованість колективу, формує спільні цінності та підвищує лояльність до організації. Проте є і негативна сторона: за відсутності налагодженої комунікації працівників з роботодавцем EGC може стати каналом поширення критики чи негативних відгуків, що становить репутаційний ризик для роботодавця.

Поширення практики використання EGC для формування бренду роботодавця та корпоративної культури підприємства дозволяє, з одного боку, заохочувати працівників ділитися своїм досвідом, впливаючи на їхній моральний дух, а з іншого боку, сприяти пом'якшенню вигорання [17]. Найвідоміша та найстаріша форма EGC – це відгуки працівників про досвід співпраці та загальні враження від компанії. Саме завдяки цим відгукам інші потенційні кандидати можуть дізнатися більше деталей про бізнес «від першої особи», а перечитавши відгуки на різних ресурсах чи особистих сторінках колишніх працівників (Facebook, LinkedIn) – сформувати першу думку про компанію. Тому EGC часто використовують, як інструмент рекрутингу та побудови HR-бренду компанії.

Варто відмітити, що такий контент є чудовим варіантом для підприємств, які прагнуть розвивати свої соціальні медіа, але мають обмежені бюджети [26].

Центральною можливістю застосування EGC у «зовнішній HR-комунікації» є підвищення рівня довіри потенційних кандидатів на вакантну посаду до бренду роботодавця, оскільки контент від працівників сприймається як набагато релевантніший і заслуговує більше довіри, ніж на офіційних соціальних сторінках підприємства, що підтверджують

дані Edelman Trust Barometer «інформація, озвучена співробітниками, вважається у три рази більш надійною, ніж від самого бренду» [12]. Значення EGC як інструменту HR-брендингу найкраще ілюструє досвід української практики – наприклад, на ТікТок, у каналі «Укрзолото», охоронець активно відкриває «завісу» корпоративного життя через публікації про будні магазину та внутрішні події [28].

Ще одним важливим напрямом є «внутрішня комунікація», де EGC сприяє формуванню корпоративного ком'юніті, згуртованості та емоційного залучення співробітників. Власні історії, репортажі з робочого місця або оперативна реакція на події – все це зміцнює корпоративні зв'язки та створює атмосферу відкритості. Таку роль відіграють внутрішні блоги та корпоративні соцмережі, де EGC дозволяє будувати довіру та позитивне ставлення до підприємства [14; 19].

Інтеграція EGC у плани з рекрутингу приносить подвійний ефект: з одного боку – демонстрація реального досвіду працівників, а з іншого – передача корпоративних цінностей через живі історії. Наприклад, АТ «Рудь», Сільпо, ДЕТЕК, підтримуючи EGC-контент, доносять до глядача інформацію про умови праці та заробітну плату, запрошують людей зайняти вакантні посади в чудовому колективі і наочно показують внутрішню культуру підприємств [4; 24].

Прикладом цікавої HR-комунікації є опублікований АТБ-маркетом контент у TikTok про працевлаштування жінок (рис. 1).

EGC є сполучною ланкою між працівниками та роботодавцями, тим самим виконуючи ключову



Рис. 1. Приклад EGC у рекрутингу АТБ-маркету

Джерело: [16].

роль у побудові корпоративної культури. Механізми його впливу можна розглянути таким чином:

1. Формування почуття причетності та ідентичності. EGC створює можливості для працівників не тільки споживати, а й активно транслювати внутрішні цінності підприємства [3].

2. Підтримка ціннісних орієнтирів через комунікації. Працівники, створюючи контент (історії, відео, пости), відображають у ньому цінності підприємства в особистісній формі, що підсилює їхнє засвоєння та внутрішнє узгодження. Наукові підходи до HR-стратегій визнають, що ціннісні орієнтири корпоративної культури – прозорість, інноваційність, адаптивність – слугують фундаментом для згуртованості та мотивації персоналу [6].

3. Зміцнення практик адаптації та взаємодії. EGC може бути ефективним інструментом адаптації нових працівників: внутрішні блоги, відео-історії або пости «день з працівником» допомагають інтегруватись у культуру. Це корелює з результатами соціологічних досліджень, які показують, що розуміння корпоративної культури та цілей розвитку позитивно впливає на ставлення до праці [9].

4. Рефлексивний зворотний зв'язок: контент відображає реальний внутрішній клімат, дозволяє керівникам і HR відстежувати настрої, проблемні точки чи цікаві ініціативи. Це важливо для підтримки культури, що орієнтується на розвиток і підтримку інтелектуального потенціалу. Працівник доставки «Сільпо» та «ЛОКО» ділиться враженнями від роботи [15]. Такий контент: передає атмосферу відкритості, співпраці, гнучкості (цінності корпоративної культури); зміцнює в колективі відчуття приналежності та мотивує нових працівників; надає HR-менеджерам і керівникам організації реальні дані для покращення внутрішніх практик і комунікації.

На даний момент такі українські гіганти, як Монобанк, Нова Пошта, Приватбанк, Розетка для власного розвитку разом із UGC, використовують Employee Generated Content (EGC). Це забезпечує їм довіру клієнтів, повторні звернення та зростання впливу на ринку. У «Київстар» систематизоване EGC реалізовано у форматі програми амбасадорів роботодавця «Амігос Київстар»: співробітники як носії цінностей бренду готують пости, виступи та кейси, підтримуючи «людський» голос компанії у зовнішніх і внутрішніх каналах; про підхід та механіку програми (від добору амбасадорів до взаємодії з HR-маркетингом), це все дає можливість віднести програму до зрілої моделі EGC-амбасадорства [10]. У мережі «Сільпо» EGC інституціоналізовано через «Щоденник надихаючих історій» (hub «Перевершники»): це

постійно поновлювана бібліотека на сайті з реальними історіями співробітників і гостей, де працівники описують власний досвід сервісу, взаємодії в команді, волонтерства тощо; контент використовується у внутрішніх комунікаціях як зворотний зв'язок із «першої лінії», а також у зовнішньому HR-брендингу як доказ автентичності [4]. У дискусії «Аврора» діє корпоративний онлайн-журнал Aurora's Life: платформа агрегує історії, поради, «щирі розповіді наших співробітників», що виконує одночасно функції внутрішнього медіа (крос-локаційна соціалізація, обмін практиками) та інструмента зовнішньої привабливості (кандидати отримують «вікно» у реальний щоденний досвід) [8]. У EVA (лідер drogerie) менеджмент прямо декларує мету перетворювати співробітників на амбасадорів HR-бренду; така орієнтація підкріплюється публічними історіями на EVA Blog, де публікуються персональні кейси співробітників і волонтерські ініціативи – формат, що підсилює довіру до соціальної місії та культурних практик усередині компанії та одночасно працює на рекрутинг [1; 13]. У ювелірному ритейлі на прикладі мереж «Ювелірна Карта» та «Укрзолото» видно зсув до «соціального рекрутингу»: кар'єрні сторінки та соцмережі використовують короткі відео та тексти з участю співробітників про робочий досвід і навчання, що створює EGC-стрічку в Instagram/рекрут-каналах і підсилює конверсію відгуків [2; 29].

Аналізуючи представлені кейси, можна дійти висновків, що вони демонструють три робочі моделі EGC у HR-менеджменті:

- 1) *програми амбасадорів* (досвідчені працівники в соцмережах діляться власним досвідом);
- 2) *інституційні «історієсторіс-центри»* (власні платформи з історіями та практиками команд, інтегровані у внутрішні комунікації);
- 3) *соціальний рекрутинг на базі коротких EGC-форматів* у TikTok/Instagram/LinkedIn для підсилення «розповіді з середини» та скорочення інформації для кандидатів.

Регулярність публікацій, їх якість та емоційність формують KPI при здійсненні рекрутингу. Узагальнимо інформацію з описаних вище кейсів відомих компаній в таблиці, представивши мету HR-комунікації, вигляд EGC і показник оцінки ефективності (табл. 1). Варто зазначити також, що найпопулярнішим показником HR-досліджень є замір eNPS (Employee Net Promoter Score) – оцінки лояльності працівників [20]. Він визначає ймовірність того, що людина порекомендує компанію як місце роботи, та допомагає HR-менеджеру зрозуміти, що подобається або не подобається працівникам на підприємстві в поточному періоді [7].

Мета й ефект HR-комунікацій через EGC

Напрями Компанії	Мета HR-комунікації	EGC-формат	Вимірюваний ефект
«Київстар»	Зміцнення EVP у цифрових каналах	Амбасадорська спільнота, публічні виступи та пости співробітників	Приріст охоплення і якісних заявок
Мережа «Сільпо»	Культивация сервісної культури	Каталог історій співробітників	Зміцнення культурної ідентичності, підвищення eNPS
Дискаунтер «Аврора»	«Єдине медіа» для розгалуженої мережі	Корпоративний журнал з авторством працівників	Скорочення комунікаційних розривів між регіонами
Мережа магазинів EVA	Конверсія персоналу в амбасадорів	Серії персональних історій на блозі	Покращення показників залученості та рекрутингу
Мережа аптек «Подорожник»	Власні історії, які демонструють відданість справі та підтримують моральний дух команди	Проект «ФАРМ ГЕРОЇ», метою якого є висвітлення героїчних вчинків своїх працівників під час війни	Зменшення емоційного вигорання працівників

Джерело: згруповано авторами за даними компаній.

Успішне впровадження Employee Generated Content (EGC) у HR-стратегіях українських компаній демонструє ефективність залучення співробітників до створення контенту, що підвищує їхню залученість і зміцнює корпоративну культуру.

Отже, визначимо основні формати EGC-контенту:

1. Текстовий контент (пости в соцмережах у вигляді коротких історій або розповідей працівників про роботу, досягнення чи позаробочі активності; колонки, коментарі до статей, текст у блогах; відгуки про підприємство (роботодавця)).

2. Візуальний контент (фото робочого процесу, зустрічей на робочому місці та буденних моментів, пов'язаних з підприємством; короткі відео (TikTok, Reels, Shorts); інтерв'ю зі співробітниками або професійний інформаційний контент із залученням колег).

3. Інтерактивний і ситуативний контент (опитування та тести, челенджі та ігри).

4. Аудіоконтент (подкасти про корпоративну культуру, вебінари та онлайн-конференції).

Включення цього виду контенту від працівників у план розвитку підприємства має свої переваги: умовно безкоштовний графік спричинений запуском процесу «сарафанного радіо», яке приводить до підприємства нових стейкхолдерів і в перспективі зменшить витрати на комерційну рекламу; можливість персоналу обмінюватися думками, кейсами, влаштовувати дискусії в публічному просторі, дозволить зробити акцент на відкритості компанії до нового, її чесності та

прогресивності; можливість фахівцям відобразити власну точку зору; можливість хедхантингу тощо.

Для створення EGC-контенту працівників слід мотивувати. Наведемо ряд способів стимулювання генерування контенту:

1. Створення безпечного середовища для самовираження через відкритість і креативність.

2. Гейміфікація та змагання, тобто організація конкурсів на найкращий контент або запровадження рейтингової системи за активність у створенні контенту.

3. Технічне забезпечення та навчання (подарунки на свята у вигляді засобів для генерації контенту; організація воркшопів з копірайтингу, блогерства, фото та відео монтажу).

4. Визнання шляхом відзначення найкращого контенту та використання контенту працівників на офіційних сторінках підприємства.

5. Впровадження програми амбасадорів із залученням найактивніших працівників для передачі досвіду.

У межах дослідження було проведено SWOT-аналіз EGC як інструменту HR-менеджменту. Аналіз дозволив виокремити ключові сильні сторони, слабкості, можливості та загрози, пов'язані з використанням контенту, створеного самими працівниками (табл. 2).

Наведений SWOT-аналіз дозволяє глибше оцінити потенціал і ризики використання EGC як сучасного інструменту HR-менеджменту. Його результати можуть бути використані для формування збалансованої стратегії впровадження та регу-

SWOT-аналіз EGC як інструменту HR-менеджменту

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
– Контент, створений співробітниками, сприймається як більш щирий і викликає вищий рівень довіри серед цільової аудиторії (як внутрішньої, так і зовнішньої); – участь у створенні контенту підвищує рівень залученості працівників та їхню емоційну прив'язаність до компанії; – підтримка корпоративної культури, оскільки EGC може слугувати засобом популяризації цінностей організації; – підвищення ефективності HR-реклами, оскільки використання EGC у кампаніях бренду роботодавця підсилює їхню переконливість і привабливість; – створення контенту працівниками не потребує значних фінансових інвестицій порівняно з професійними рекламними матеріалами	– EGC складно повністю регламентувати, що може призводити до появи небажаного або невідповідного контенту; – контент може не відображати загальну ситуацію в компанії, якщо створюється вузьким колом працівників; – потреба в навчанні та мотивації. Не всі співробітники володіють навичками створення якісного контенту або мають бажання долучатися до цього процесу; – існує ризик використання EGC як каналу для прихованої критики або конфліктних повідомлень
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
– Посилення бренду роботодавця. EGC дозволяє демонструвати реальне «обличчя» компанії, що може посилити бренд роботодавця для потенційних кандидатів; – використання EGC у внутрішніх медіа (інтернет-ресурси, корпоративні соцмережі) сприяє створенню єдиного інформаційного простору; – контент, створений працівниками, може стати основою для формування спільноти, що підтримує взаємозв'язок і згуртованість; – зміст EGC може слугувати індикатором внутрішнього клімату і джерелом зворотного зв'язку для HR	– Невдалий або критичний контент, оприлюднений працівниками, може негативно вплинути на імідж компанії; – у деяких організаціях або національних контекстах заохочення EGC може суперечити традиційній управлінській культурі; – надмірна кількість EGC без модерації може знижувати його цінність та ефективність

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного дослідження.

лювання такого контенту в межах корпоративної комунікаційної політики підприємства.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо інтеграції EGC у HR-стратегію підприємства.

По-перше, доцільним є створення контент-плану розвитку офіційних соціальних мереж підприємства через використання особистого контенту працівників, що сприятиме розвитку відкритої комунікації, поширенню інформації про досягнення колективу та підвищенню рівня довіри серед працівників.

По-друге, необхідно впроваджувати механізми мотивації та заохочення співробітників до створення контенту через матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні стимули (публічне визнання, символічні нагороди, статус «корпоративного амбасадора»). Така практика підсилить відчуття причетності до розвитку підприємства та стимулюватиме творчу активність персоналу.

По-третє, EGC має інтегруватися не лише у внутрішні комунікації, але й у зовнішні HR-практики, зокрема в рекрутинг та онбординг, просування бренду роботодавця. Демонстрація реального досвіду працівників у вигляді відгуків, відео чи фото дозволить підвищити автентичність рекламних повідомлень і створить позитивний імідж роботодавця для потенційних кандидатів.

Важливим аспектом є регулярний моніторинг та аналіз ефективності використання EGC. HR-аналітика дозволяє оцінити рівень охоплення, залученості та вплив на ключові HR-показники, зокрема закритість вакансій, плинність кадрів, ефективність адаптації та лояльність персоналу.

Нарешті, інтеграція EGC має бути пов'язана з реалізацією корпоративних заходів і соціально відповідальних проєктів. Це сприятиме одночасно внутрішній консолідації колективу та зовнішньому зміцненню репутації соціально відповідального роботодавця.

Отже, системне використання EGC у HR-стратегії дозволяє підвищити залученість спів-

робітників, розвинути корпоративну культуру та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у контексті управління персоналом EGC виступає не лише інструментом комунікацій, але й важливим елементом HR-стратегії, здатним впливати на внутрішню мотивацію співробітників, ефективність кадрового брендингу та рівень корпоративної лояльності. Його грамотне інтегрування в HR-практики потребує збалансованого поєднання свободи творчого самовираження працівників і контролю за якістю та змістом створюваного контенту.

EGC у HR-комунікаціях виконує стратегічну функцію: з одного боку – у зовнішніх каналах він підвищує довіру, залученість й ефективність бренду роботодавця, а з іншого – у внутрішньому середовищі стимулює згуртованість, ідентичність та активне залучення персоналу. Українські приклади демонструють переваги використання EGC над класичними методами рекрутингу, онбордингу та формування бренду роботодавця. Employee Generated Content виступає потужним механізмом формування корпоративної культури, підсилюючи почуття причетності та ідентичності, внутрішню комунікацію цінностей, стратегічну адаптацію, інтерактивний рефлексивний обмін.

У подальших наших дослідженнях планується проведення аналітичного дослідження економії бюджету на рекрутинг шляхом використання EGC провідними українськими компаніями та аналіз медіа, які найбільш ефективно поширюють такий контент. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Блог EVA. URL: https://blog.eva.ua/pryvit-voyine/?utm_source=chatgpt.com
2. Вакансії від «Ювелірної Карти». URL: https://diamant.ua/career/?srltid=AfmBOOrOyUeCIEYHuBM36A8ZOePBXYgtporPjDtBDPqHsUbg_kp2mtT&utm_source=chatgpt.com
3. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 60–67. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-corporate-culture-on-the-management-of-personnel-of-the-enterprise/?utm_source=chatgpt.com
4. За лаштунками головного офісу Сільпо. URL: <https://surl.ln/gbyjkl>
5. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National*

University. Economic Sciences. 2025. No. 338 (1). P. 555–563.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

6. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. URL: https://economic-prostir.com.ua/article/199-znachennya-czinnisnyh-orijentyriv-korporatyvnoyi-kultury-u-formuvanni-hr-strategij/?utm_source=chatgpt.com
7. Індекс лояльності працівників (eNPS). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>
8. Корпоративна культура – Avrora. URL: https://robota.avrora.ua/korporatyvna-kultura?utm_source=chatgpt.com
9. Крикавський Є., Калинець К. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>
10. Макаренко Ю. Компанія Київстар: «Програма амбасадорів бренду роботодавця». URL: https://www.youtube.com/watch?v=tPjalc7YAsM&utm_source=chatgpt.com
11. Маслов А. О., Данчук К. Ю. Не можна поїхати, не можна залишитись. Втрати людського капіталу України через міграцію. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-54>
12. Овсієнко С. Контент від команди: як співробітники стають найкращими амбасадорами бренду. URL: https://speka.media/kontent-vid-komandi-yak-spivrobitniki-stayut-naikrashhimi-ambasadorami-brendu-vzdqxe?utm_source=chatgpt.com
13. Печериця І. EVA: Люди цінують стабільність, прагнуть бути впевненими, що роботодавець виконуватиме свої зобов'язання. URL: https://rau.ua/personalii/inna-pecherijca-eva/?utm_source=chatgpt.com
14. Пошук талантів. Як використовувати контент-маркетинг у HR-цілях? URL: https://artjoker.ua/blog/kak-ispolzovat-content-marketing-v-hr/?utm_source=chatgpt.com
15. Працюю в доставці «Сільпо» та «ЛОКО». URL: https://www.tiktok.com/@mishka_kinaschuk1/video/7290965278534454533
16. ATB_market. URL: https://www.tiktok.com/@atb_market/video/7568176041223556364
17. Cristiana Ruivo Tomé. A Utilização do Employee-Generated Content nos Social Media e o Engagement dos Colaboradores. Dissertação de mestrado. Lisboa, 2023. 101 p. URL: <https://share.google/E1WDXeNdZGSNVVfay>
18. Fund for Peace. URL: <https://fragilestatesindex.org/global-data/>
19. HR-брендинг: як маркетингові стратегії допомагають привертати і утримувати таланти. URL: https://hurma.work/blog/yak-praczyuye-hr-breeding/?utm_source=chatgpt.com

20. HR-дослідження в Україні: досвід, бар'єри та складнощі в people management. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/?utm_source=chatgpt.com
 21. Joglekar J., Tan C. S. L. The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*. 2022. Vol. 19. No. 4. P. 624–650. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2021-0343>
 22. Manowah K., Ogunsola S. A., Dlamini B. I., Potwana N., Akindeji E. B. The Impact of Talent Retention as an Employee Motivator in the Fast-Moving Consumer Goods Industry. *Open Access Library Journal*. 2024. No. 11:e11275. DOI: <https://doi.org/10.4236/oalib.1111275>
 23. Ogony S. M., Majola B. K. Factors Causing Employee Turnover in the Public Service, South Africa. *Journal of Management & Administration*. 2018. P. 77–100. URL: <https://hdl.handle.net/10520/EJC-110784ed03>
 24. RUD_TM. URL: <https://surl.it/tbkrnz>
 25. Saini G. K., Jawahar I. M. The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*. 2019. Vol. 24. No. 7. P. 636–657. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
 26. Saleem F. Z., Hawkins M. Employee-generated content: the role of perceived brand citizenship behavior and expertise on consumer behaviors. *Journal of Product & Brand Management*. 2021. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2020-2908>
 27. Shubhangi Bharadwaj. How the interplay of social media usage and online reviews generate intention to apply for a job vacancy: an employer branding-based agenda. *Management Research Review*. 2023. Vol. 47. Iss. 3. P. 441–463. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2022-0365>
 28. Ukrzoloto_Kamyans. URL: https://www.tiktok.com/@ukrzoloto_kamyans?_t=ZM-8t3IUjvUqkH&_r=1
 29. Ukrzoloto_robota. URL: https://www.instagram.com/reel/DNml_WwIYU8/?hl=en&utm_source=chatgpt.com
- REFERENCES**
- Artjoker Blog. *Poshuk talantiv. Yak vykorystovuvaty kontent-marketynh u HR-tsilikh?* [Talent search. How to use content marketing for HR purposes?]. https://artjoker.ua/blog/kak-ispolzovat-content-marketing-v-hr/?utm_source=chatgpt.com
- blog.eva.ua. *Bloh EVA*. https://blog.eva.ua/pryvit-voyine/?utm_source=chatgpt.com
- Cristiana Ruivo Tomé (2023). *A Utilização do Employee-Generated Content nos Social Media e o Engagement dos Colaboradores*. Lisboa. <https://share.google/E1WDXeNdZGSNVVfay>
- diamant.ua. *Vakansii vid «Yuvelirnoi Karty»* [Vacancies from "Yuvelirna Karta"]. https://diamant.ua/career/?srsId=AfmBOorOyUeCIEYHuBM36A8ZOePBXYgtporPjDtiBDPqHsUbg_kp2mtT&utm_source=chatgpt.com
- Dolha H. V. (2018). Vplyv korporatyvnoi kultury na upravlinnia personalom pidpriemstva [The influence of corporate culture on the management of personnel of the enterprise]. *Modern Economics*, 7: 60–67. https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-corporate-culture-on-the-management-of-personnel-of-the-enterprise/?utm_source=chatgpt.com
- fragilestatesindex.org. *Fund for Peace*. <https://fragilestatesindex.org/global-data/>
- Gradus Research. *HR-doslidzhennia v Ukraini: dosvid, bariery ta skladnoshchi v people management* [HR research in Ukraine: experience, barriers and difficulties in people management]. https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/?utm_source=chatgpt.com
- Hurma Blog. *HR-breindyh: yak marketynhovi stratehii dopomahaiut pryvertaty i utrymuvaty talanty* [HR branding: how marketing strategies help attract and retain talent]. https://hurma.work/blog/yak-praczyuye-hr-breindyh/?utm_source=chatgpt.com
- Instagram. *Ukrzoloto_robota*. https://www.instagram.com/reel/DNml_WwIYU8/?hl=en&utm_source=chatgpt.com
- Joglekar J. & Tan C. S. L. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, 4(19), 624–650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2021-0343>
- Krykavskyi Ye. & Kalynets K. (2023). Vplyv korporatyvnoi kultury na motyvatsiiu ta zaluchenist kolektyvu [The influence of corporate culture on staff motivation and engagement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>
- Makarenko Yu. Kompaniia Kyivstar: «Prohrama ambasadoriv brendu robotodavtsia» [Kyivstar Company: "Employer brand ambassador program"]. *YouTube*. https://www.youtube.com/watch?v=tPjalc7YAsM&utm_source=chatgpt.com
- Manowah K., Ogunsola S. A., Dlamini B. I., Potwana N. & Akindeji E. B. (2024). The Impact of Talent Retention as an Employee Motivator in the Fast-Moving Consumer Goods Industry. *Open Access Library Journal*, 11: e11275. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111275>
- Maslov A. O. & Danchuk K. Yu. (2024). Ne mozha poikhaty, ne mozha zalyshytys. Vtraty liudskoho kapitalu Ukrainy cherez mihratsiiu [Cannot leave, cannot stay. Losses of Ukraine's human capital through migration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-54>
- Ogony S. M. & Majola B. K. (2018). Factors Causing Employee Turnover in the Public Service, South Africa.

Journal of Management & Administration, 77–100. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-110784ed03>

Ovsienko S. Kontent vid komandy: yak spivrobotnyky staiut naikrashchymy ambasadoramy brendu [Content from the team: how employees become the best brand ambassadors]. *SPEKA*. https://speka.media/kontent-vid-komandi-yak-spivrobotniki-staiut-naikrashchimi-ambasadorami-brendu-vzdqx?utm_source=chatgpt.com

Pecherytsia I. EVA: Liudy tsiniuiut stabilnist, prahnut byt vpevnenymy, shcho robotodavets vykonuvatyme svoi zoboviazannia [EVA: People value stability, strive to be confident that the employer will fulfill its obligations]. *RAU*. https://rau.ua/personalii/inna-pechericja-eva/?utm_source=chatgpt.com

PeopleForce. *Indeks loialnosti pratsivnykiv (eNPS)* [Employee Net Promoter Score (eNPS)]. <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>

robota.avrora.ua. *Korporatyvna kultura – Avrora* [Corporate culture – Avrora]. https://robota.avrora.ua/korporatyvna-kultura?utm_source=chatgpt.com

Saini G. K. & Jawahar I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 7(24), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>

Saleem F. Z. & Hawkins M. (2021). Employee-generated content: the role of perceived brand citizenship behavior and expertise on consumer behaviors. *Journal of Product & Brand Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2020-2908>

Shubhangi Bharadwaj (2023). How the interplay of social media usage and online reviews generate intention

to apply for a job vacancy: an employer branding-based agenda. *Management Research Review*, 47(3), 441–463. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2022-0365>

surl.lu. *Za lashtunkamy holovnoho ofisu Silpo* [Behind the scenes of Silpo head office]. <https://surl.lu/gybkl>

TikTok. *RUD_TM*. <https://surl.lt/tbkrmz>

TikTok. *ATB_market*. https://www.tiktok.com/@atb_market/video/7568176041223556364

TikTok. *Ukrzoloto_Kamyans*. https://www.tiktok.com/@ukrzoloto_kamyans?_t=ZM-8t3lUjvUqkH&r=1

TikTok. *Pratsiuiu v dostavtsi «Silpo» ta «LOKO»* [Working in delivery for "Silpo" and "LOKO"]. https://www.tiktok.com/@mishka_kinaschuk1/video/7290965278534454533

Zamlynskyi V., Skrypnyk N. & Fedaka V. (2025). Upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu: inte-ratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii [Personnel management under martial law: integration of digital technologies]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 1, 555–563. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

Zelinska A. M., Lavrynenko S. O. & Tarasovych L. V. (2025). Znachennia tsinnisnykh oriientyriv korporativnoi kultury u formuvanni HR-strategii [The importance of value orientations of corporate culture in the formation of HR strategies]. *Ekonomichniy prostir*, 199. https://economic-prostir.com.ua/article/199-znachennya-czinnisnyh-oriientyriv-korporativnoyi-kultury-u-formuvanni-hr-strategij/?utm_source=chatgpt.com

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.04.2026
Оприлюднено / Published: 18.06.2026

УДК 658.3:331.1:004.9
JEL: J24; J81; M12; M15
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-541-550>

АВТОМАТИЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

©2026 КОЗЛОВА А. І., КРИШТАЛЬ Г. О., КУЗЬМЕНКО Г. О.

УДК 658.3:331.1:004.9
JEL: J24; J81; M12; M15

Козлова А. І., Кришталь Г. О., Кузьменко Г. О. Автоматизація HR-процесів у сучасному менеджменті персоналу в умовах розвитку гнучких форм організації праці

У статті узагальнено наукові підходи до автоматизації HR-процесів у сучасному менеджменті персоналу й обґрунтовано її економічний і організаційний зміст в умовах розвитку гнучких форм організації праці. Емпіричну базу дослідження становлять вітчизняні та зарубіжні праці, у яких висвітлено цифровізацію HR-функцій, HRM-системи, HR-аналітику, Smart HR 4.0, HR-інжиніринг, автоматизацію рекрутингу та особливості управління працею в дистанційних і гібридних форматах. Методичну основу становлять аналіз і синтез, контент-аналіз, структурно-функціональний, порівняльний і процесний підходи. Доведено, що автоматизацію HR-процесів доцільно трактувати не як просте перенесення кадрових процедур у цифрове середовище, а як інструмент системного перепроєктування кадрових циклів, потоків даних, ролей учасників і контурів контролю, який забезпечує скорочення адміністративних витрат, прискорення кадрових рішень, підвищення якості HR-аналітики та підтримку гнучких режимів праці. За результатами авторського узагальнення виокремлено чотири дослідницькі кластери: цифровізація HR-процесів; HRM-системи та економічна результативність їх застосування; стратегічна цифрова трансформація HR-функцій; автоматизація HR в умовах дистанційної та гібридної роботи. Обґрунтовано, що найбільший ефект автоматизація дає у процесах рекрутингу, адаптації, кадрового адміні-