

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.68>

УДК 005.95/.96:659.4:005.336.3

М. В. Вінічук,

*к. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>*

О. В. Нагірна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-7117>*

**PR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОЦЕСАМИ
РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

M. Vinichuk,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs*

O. Nahirna,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security,
Lviv State University of Internal Affairs*

**PR MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING THE
EFFECTIVENESS OF CAREER MANAGEMENT AND PERSONNEL
RECRUITMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF CORPORATE
CULTURE FORMATION**

Стаття присвячена дослідженню можливостей використання PR-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління кар'єрою та процесами рекрутингу персоналу в контексті формування корпоративної культури. Розглянуто теоретико-методологічні основи взаємозв'язку PR-діяльності та HR-менеджменту, а також визначено роль зовнішньої та внутрішньої комунікації у забезпеченні ефективної двосторонньої взаємодії між організацією та персоналом. Акцентовано увагу на основних принципах побудови комунікаційної політики, спрямованої на зміцнення корпоративних цінностей та підвищення лояльності працівників.

У статті окреслено основні завдання управління кар'єрою персоналу в умовах динамічного ринку праці, проаналізовано сучасні технології та інструменти управління кар'єрним розвитком, серед яких виокремлено такі PR-інструменти: корпоративні медіа (журнали, бюлетені, внутрішні портали); внутрішні PR-кампанії; кар'єрні заходи та активності; системи наставництва (mentoring, coaching); соціальні мережі та цифрові платформи; корпоративні цінності та культура; програми лояльності та внутрішнього брендингу. Особливу увагу приділено застосуванню PR у рекрутингових процесах для залучення та утримання фахівців, формування позитивного іміджу організації та підвищення її привабливості на ринку праці. Визначено основні напрямки використання PR у рекрутингу, що включають: формування бренду роботодавця (employer branding); зовнішні PR-кампанії; участь у профорієнтаційних та кар'єрних заходах; контент-маркетинг у рекрутингу; робота з відгуками та репутаційними ризиками; використання сучасних цифрових інструментів – для підвищення рівня залученості діючих співробітників.

Результати дослідження свідчать про те, що PR-менеджмент відіграє ключову роль у підвищенні результативності управління кар'єрою та рекрутинговими процесами, оскільки забезпечує цілісну комунікаційну підтримку на всіх етапах роботи з персоналом - від залучення

кваліфікованих фахівців до їхнього професійного розвитку та довгострокового утримання в організації. Інтеграція PR-менеджменту у практику HR-діяльності сприяє підвищенню ефективності управління кар'єрою та рекрутинговими процесами, стимулює розвиток корпоративної культури та формує стійку конкурентну перевагу організації.

The article explores the potential of using PR management as a tool to enhance the effectiveness of career management and personnel recruitment processes in the context of corporate culture formation. It examines the theoretical and methodological foundations of the interconnection between PR activities and HR management, while emphasizing the role of external and internal communications in ensuring effective two-way interaction between the organization and its employees. Particular attention is given to the key principles of building a communication policy aimed at strengthening corporate values and increasing employee loyalty.

The article outlines the main objectives of career management in the dynamic labor market and analyzes modern technologies and tools for managing career development, highlighting PR instruments such as corporate media (magazines, newsletters, internal portals), internal PR campaigns, career-related events and activities, mentoring and coaching systems, social networks and digital platforms, corporate values and culture, loyalty programs, and internal branding initiatives. Special focus is placed on the application of PR in recruitment processes to attract and retain professionals, build a positive organizational image, and enhance the company's attractiveness in the labor market. The key directions of PR use in recruitment are identified, including employer branding, external PR campaigns, participation in career guidance and professional events, content marketing in recruitment, managing reviews and reputation risks, and leveraging modern digital tools to increase engagement among current employees.

The research findings indicate that PR management plays a pivotal role in improving the effectiveness of career management and recruitment processes by

providing comprehensive communication support at all stages of personnel management—from attracting qualified specialists to their professional development and long-term retention within the organization. The integration of PR management into HR practices enhances the efficiency of career and recruitment processes, fosters the development of corporate culture, and contributes to creating a sustainable competitive advantage for organizations.

Ключові слова: *PR-менеджмент, управління кар'єрою, рекрутинг, корпоративна культура, комунікації, бренд роботодавця, HR-стратегії, професійний розвиток.*

Keywords: *PR management, career management, recruitment, corporate culture, communications, employer branding, HR strategies, professional development.*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку організаційної діяльності засвідчують зростаюче значення стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, де пріоритетним стає забезпечення ефективного управління кар'єрою та рекрутинговими процесами. У цьому контексті особливу роль відіграє PR-менеджмент, який виступає важливим інструментом комунікаційної взаємодії, формування позитивного іміджу роботодавця та побудови довірчих відносин між організацією й потенційними та діючими працівниками. Поєднання PR-інструментів із кадровими практиками дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємств на ринку праці, знижувати плинність кадрів та стимулювати професійний розвиток персоналу.

Додатково, формування та підтримка ефективної корпоративної культури є чинником, що значно впливає на залученість співробітників, лояльність до організації та успішність управлінських процесів. Однак, недостатнє опрацювання питання інтеграції PR-менеджменту в систему управління кар'єрою та рекрутингом, а також відсутність чітких методичних

підходів до цього процесу в контексті розвитку корпоративної культури, зумовлюють потребу у ґрунтовних наукових дослідженнях.

Таким чином, дослідження можливостей та механізмів використання PR-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління кар'єрою та рекрутинговими процесами в контексті формування корпоративної культури є своєчасним та важливим як для теорії, так і для практики сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління кар'єрою та процесами рекрутингу персоналу активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, зокрема: М. Бублик, Я. С. Дибчинською, Н. В. Коваль, Т. Копач, М.М. Кудіновою, В. Лозовецькою, С. В. Мішиною, О. Ю. Мішиним, І. Г. Шавкун та ін.

Разом з тим результати досліджень у сфері управління кар'єрою та процесами рекрутингу в контексті формування корпоративної культури демонструють безперервний розвиток і удосконалення відповідних управлінських інструментів, що потребує глибшого наукового опрацювання даної проблематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ефективності застосування PR-менеджменту для підвищення результативності управління кар'єрою та рекрутингом персоналу в контексті формування корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ринку праці Public Relations (PR) відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної комунікації між організацією та її потенційними (зовнішня комунікація) та існуючими працівниками (внутрішня комунікація). PR перестає бути лише інструментом зовнішнього іміджевого позиціонування компанії й дедалі більше інтегрується в систему управління персоналом, стаючи важливим каналом двосторонньої комунікації.

Зовнішня комунікація включає PR-діяльність організації, яка спрямована на формування та підтримку привабливого іміджу роботодавця на ринку праці. Це включає:

- employer branding - створення позитивного образу компанії як місця для кар'єрного зростання;
- PR-кампанії в ЗМІ та соціальних мережах, спрямовані на презентацію корпоративної культури, цінностей та переваг роботи в організації;
- участь у ярмарках вакансій, профорієнтаційних заходах, партнерство з університетами для залучення молодих фахівців;
- використання платформ LinkedIn, Instagram, Facebook для інтерактивної взаємодії з кандидатами та просування вакансій.

За допомогою PR роботодавець не лише доносить інформацію про вакансії, але й формує емоційний зв'язок із потенційними кандидатами, мотивуючи їх обирати саме цю компанію для працевлаштування.

Для вже працевлаштованих співробітників PR є інструментом підтримання високого рівня залученості, лояльності та мотивації. Внутрішній PR включає:

- корпоративні видання, інформаційні розсилки, внутрішні соціальні мережі, де висвітлюються досягнення працівників, новини компанії, зміни у політиках та процедурах;
- організацію внутрішніх заходів (тимбілдінги, корпоративні свята, освітні семінари), що сприяють формуванню сильної корпоративної культури;
- забезпечення зворотного зв'язку через опитування, фокус-групи, внутрішні платформи для пропозицій та ідей.

PR-менеджмент у цьому випадку виступає медіатором між керівництвом та персоналом, що дозволяє вирішувати конфлікти, враховувати потреби працівників та створювати сприятливе середовище для розвитку кар'єри.

Основними принципами двосторонньої взаємодії є:

- прозорість комунікацій: роботодавець відкрито повідомляє про свої цілі, стратегії та очікування від співробітників;

- зворотний зв'язок: працівники отримують можливість висловлювати свою думку щодо умов праці, корпоративної політики та розвитку організації;

- діалог замість монологу: компанія не лише транслює свої меседжі, але й активно слухає та враховує думки працівників.

Таким чином, PR як канал двосторонньої комунікації забезпечує: ефективне залучення нових кадрів, підвищення рівня утримання фахівців, зміцнення корпоративної культури та бренду роботодавця. Це робить PR стратегічним інструментом у системі управління кар'єрою персоналом.

Метою управління кар'єрою персоналу є формування висококонкурентного кадрового потенціалу підприємства та підвищення результативності його функціонування. Основні завдання управління кар'єрою включають:

- забезпечення ефективного використання трудових ресурсів шляхом оптимального розподілу працівників відповідно до їхніх компетенцій та конкурентних переваг по робочих місцях і посадах;

- стимулювання професійного розвитку співробітників, розширення їхніх стратегічних можливостей, зокрема здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища відповідно до стратегічних цілей організації;

- підвищення рівня залученості, лояльності та задоволеності персоналу, а також зниження кадрових ризиків, що виникають у зв'язку з незадоволенням співробітників власним кар'єрним зростанням [5; 6, с. 25].

До сучасних технологій управління кар'єрою персоналу відносяться:

- кар'єрний маркетинг – метод, орієнтований на визначення позиціонування працівника у професійній сфері з урахуванням попиту на його компетенції, перспектив розвитку кар'єри та зміцнення його конкурентоспроможності [3];

- кар'єрна логістика – розробка оптимальних кар'єрних траєкторій (логістичних ланцюгів), що сприяють розвитку ключових компетентностей працівника для досягнення організаційних цілей [3];

- кар'єрний бенчмаркінг, який може бути: індивідуальним - спрямованим на визначення конкурентних переваг окремого працівника, вдосконалення його професійних, особистісних та статусно-рольових позицій шляхом порівняння його кар'єрних стратегій і цілей з іншими співробітниками; організаційним - фокусованим на пошуку й впровадженні найкращих практик, інноваційних підходів та ефективних технологій управління кар'єрою в межах підприємства [4, с. 367; 6, с. 53–54];

- селф-менеджмент – підхід до самостійного планування та реалізації кар'єри, що включає самооцінювання професійного та особистісного потенціалу, виявлення власних конкурентних переваг і проблем, а також визначення можливостей та ризиків кар'єрного розвитку з подальшим прийняттям рішень і відповідальністю за власне професійне майбутнє [3];

- кар'єрний тьюторинг – організаційно-психологічний супровід процесу кар'єрного зростання, що передбачає надання працівнику індивідуальних професійних порад та рекомендацій щодо підвищення його конкурентоздатності, готовності до виконання складніших завдань і подальшого кар'єрного просування [7, с. 99].

Серед основних інструментів управління кар'єрою персоналу варто виділити такі:

- індивідуалізація підходів та гнучкість кар'єрного розвитку, що передбачає врахування особистих уподобань, мотиваційних факторів і професійних амбіцій кожного працівника;

- регулярні індивідуальні консультації з керівником або представником HR-служби для обговорення можливих варіантів кар'єрної траєкторії співробітника та визначення кроків для її реалізації;

- розробка індивідуального плану розвитку, який містить перелік компетентностей, необхідних для подальшого кар'єрного зростання (Soft та

Hard Skills), способи їх удосконалення, ключові завдання, терміни виконання, перелік освітніх заходів (книги, вебінари, тренінги, стажування), а також інформацію про наставників, які здійснюватимуть супровід та оцінку прогресу;

- кар'єрограма – структурований опис бажаного кар'єрного маршруту працівника із зазначенням посадових рівнів, часових рамок, необхідних заходів для підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей;

- формування кадрового резерву – створення списку співробітників з високим потенціалом, які можуть обійняти ключові посади у випадку їхнього звільнення, при цьому HR-служба насамперед розглядає кандидатів саме з цього резерву;

- програми обміну досвідом, що сприяють професійному розвитку працівників та їхній адаптації до нових функціональних завдань;

- систематична оцінка результативності та продуктивності праці, зокрема аналіз досягнення KPI та основних цільових показників, на основі чого приймаються рішення щодо присвоєння нового грейду, категорії чи просування по кар'єрних сходинках [1].

PR-інструменти в управлінні кар'єрою - це сукупність комунікаційних заходів і технологій, спрямованих на підтримку та стимулювання професійного розвитку співробітників, формування їхньої лояльності та підвищення залученості до діяльності організації. До них належать:

- корпоративні медіа (журнали, бюлетені, внутрішні портали) – висвітлюють історії успіху працівників, новини про можливості кар'єрного росту, корпоративні заходи та досягнення організації;

- внутрішні PR-кампанії – спрямовані на популяризацію програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації та можливостей вертикального чи горизонтального кар'єрного просування;

- кар'єрні заходи та активності (дні кар'єри, воркшопи, семінари, тренінги) - комунікаційні платформи для обговорення перспектив розвитку персоналу та підвищення їхньої конкурентоспроможності;

- системи наставництва (mentoring, coaching) - організація професійного супроводу та консультування співробітників, що забезпечує їхнє ефективне адаптування та розвиток у рамках кар'єрної стратегії компанії;

- соціальні мережі та цифрові платформи - використовуються для інтерактивної комунікації з персоналом, поширення інформації про внутрішні вакансії та успішні кар'єрні кейси;

- корпоративні цінності та культура як PR-інструмент – формування сприятливого іміджу організації серед співробітників, що мотивує їх до активної участі у реалізації власних кар'єрних планів у межах компанії;

- програми лояльності та внутрішнього брендингу - сприяють підвищенню залученості та утриманню фахівців через визнання досягнень та розвиток почуття причетності до успіхів компанії.

Технології рекрутингу виступають ключовим інструментом управління людським капіталом, оскільки сприяють більш оперативному та результативному залученню кваліфікованих фахівців. При цьому важливо поєднувати їх використання з професійними знаннями та експертними навичками HR-фахівців, щоб забезпечити оптимальний баланс між автоматизацією процесів і впливом людського чинника.

У процесі рекрутингу застосовуються різноманітні методи, спрямовані на залучення та оцінювання кандидатів. Серед найбільш поширених варто виокремити анкетування, інтерв'ювання, співбесіди та тестування. Анкетування дозволяє здійснювати збір стандартизованої інформації про кандидатів. Їм пропонуються анкети, що містять запитання щодо професійної кваліфікації, досвіду, навичок, освіти та інших релевантних характеристик. Отримані відповіді підлягають аналізу й порівнянню для подальшого ухвалення рішень щодо відбору. Інтерв'ювання є одним із найефективніших методів оцінки кандидатів. Воно може бути структурованим, напівструктурованим або неструктурованим, а також проводитись у форматі індивідуальної, панельної чи групової бесіди залежно від конкретних цілей та етапу рекрутингового процесу. Цей метод забезпечує глибше розуміння

професійних компетенцій, особистісних якостей, мотивації та відповідності кандидата корпоративній культурі організації. Співбесіда виступає форматом діалогу між рекрутером та претендентом, що дозволяє уточнити окремі аспекти, розглянути додаткові аргументи чи перевірити комунікативні здібності та вміння взаємодіяти. Зазвичай цей етап слідує за інтерв'юванням для поглибленої оцінки потенційного співробітника. Тестування використовується переважно для визначення рівня професійних знань, практичних навичок, когнітивних здібностей та особистісних рис, важливих для виконання конкретних посадових обов'язків. Серед основних видів тестів – психологічні, тестування знань або практичні завдання. Такий підхід сприяє більш об'єктивному та порівняльному аналізу кандидатів, дозволяючи оцінити їхній відповідний рівень підготовки [2].

PR у рекрутингових процесах виступає важливим інструментом формування позитивного іміджу роботодавця та залучення кваліфікованих кандидатів. Він забезпечує ефективну комунікацію між організацією та потенційними працівниками, сприяючи підвищенню привабливості компанії на ринку праці.

Основні напрямки використання PR у рекрутингу:

- формування бренду роботодавця (employer branding) - створення та просування позитивного образу компанії як привабливого місця для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Це включає публікації про корпоративну культуру, соціальну відповідальність, досягнення співробітників;

- зовнішні PR-кампанії - використання медіа, соціальних мереж та спеціалізованих платформ для поширення інформації про вакансії, умови праці та можливості кар'єрного росту;

- участь у профорієнтаційних та кар'єрних заходах - ярмарки вакансій, дні відкритих дверей, виступи на конференціях та форумах як засіб безпосередньої взаємодії з потенційними кандидатами;

- контент-маркетинг у рекрутингу - створення тематичних статей, відео, блогів, що демонструють життя компанії зсередини, історії успіху співробітників, програми розвитку та навчання;

- робота з відгуками та репутаційними ризиками - моніторинг і управління відгуками на сайтах для пошуку роботи та в соціальних мережах, оперативне реагування на зауваження кандидатів для підтримки позитивного іміджу;

- використання сучасних цифрових інструментів - залучення спеціалізованих HR-платформ, чат-ботів для рекрутингу та аналітики для підвищення ефективності комунікацій із цільовою аудиторією.

Таким чином, інтеграція PR-інструментів у рекрутингові процеси дозволяє не лише оптимізувати пошук та відбір персоналу, а й підвищити рівень зацікавленості та лояльності кандидатів до організації.

Висновки. Роль PR-менеджменту у підвищенні ефективності управління кар'єрою та рекрутинговими процесами є визначальною, оскільки він забезпечує комплексну комунікаційну підтримку на всіх етапах роботи з персоналом - від залучення фахівців до їх професійного розвитку та утримання в організації.

У сфері управління кар'єрою PR-менеджмент сприяє формуванню прозорої та привабливої системи кар'єрного просування шляхом: активного інформування співробітників про можливості розвитку в межах компанії; популяризації програм навчання, наставництва та підвищення кваліфікації через внутрішні медіа та корпоративні комунікації; підтримки мотивації та залученості працівників завдяки висвітленню історій успіху, визнанню досягнень та формуванню позитивного іміджу роботодавця серед колективу.

У контексті рекрутингу PR-менеджмент підвищує ефективність пошуку та відбору персоналу завдяки: створенню сильного бренду роботодавця (employer branding), що привертає увагу кваліфікованих кандидатів; проведенню зовнішніх PR-кампаній для поширення інформації про вакансії, корпоративну культуру та цінності компанії; використанню

сучасних цифрових комунікаційних каналів (соціальних мереж, сайтів для працевлаштування, онлайн-платформ) для розширення охоплення цільової аудиторії.

Таким чином, інтеграція PR-менеджменту в HR-процеси дозволяє компаніям не лише ефективніше залучати та утримувати працівників, але й підвищувати їхню лояльність, професійну мобільність та готовність до змін, що, у свою чергу, забезпечує стійкий розвиток організації. Розвиток корпоративної культури у поєднанні з ефективними PR-стратегіями сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню довгострокових відносин з ключовими фахівцями.

Література:

1. Белікова О. Відмінні перспективи: 7 інструментів управління кар'єрою співробітників. Budni : медіа-платформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/zslkbs> (дата звернення 11.07.2015).
2. Бублик М., Копач Т. Технології рекрутингу працівників як інструмент управління людським капіталом. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 296-304.
3. Коваль Н. В., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>.
4. Кудінова М. М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 364-370.
5. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>.
6. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 122 с.

7. Łozowiecka W. Principles and styles of management and career. *Spółeczeństwo edukacja język*. 2019. T. 10. P. 95-108.

References

1. Bielikova O. (2019), "Excellent prospects: 7 tools for employee career management", available at: <http://surl.li/zslkbs> (accessed July 11, 2025).
2. Bublyk, M. and Kopach, T. (2023), "Recruitment technologies as a tool for human capital management", *Ekonomichnyi Analiz*, vol. 33(1), pp. 296-304.
3. Koval, N.V. and Fedosiev, M.M. (2024), "Improving the personnel career management system under conditions of staff shortage". *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
4. Kudinova, M.M. and Medenets, V.V. (2018), "Career management". *Ekonomika i Suspilstvo*, vol. (15), pp. 364-370.
5. Mishyna, S.V. and Mishyn, O.Yu. (2019), "Formation of a business career management system based on a logistics approach". *Efektivna Ekonomika*, vol. (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>.
6. Shavkun, I.H. and Dybchynska, Ya.S. (2022), *Upravlinnia kar'ieroiu ta reputatsiiei: kurs leksii* [Career and reputation management: A Course of Lectures], Zaporizhzhia, National University Zaporizhzhia, Ukraine.
7. Łozowiecka, W. (2019), "Principles and styles of management and career", *Spółeczeństwo Edukacja Język*, vol. 10, pp. 95-108.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2025 р.