

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-56>

УДК 005.95/.96:004.62

# БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ТА ДАТА-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ: ВІД СПОРТИВНОЇ АНАЛІТИКИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## EMPLOYER BRANDING AND DATA-DRIVEN APPROACHES TO TALENT ATTRACTION: FROM SPORTS ANALYTICS TO STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT

**Винничук Роксолана Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4727-395X>

**Мисак Юрій Ігорович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0481-2997>

**Vynnychuk Roksolana, Mysak Yurii**

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено потенціал інтеграції концепції бренду роботодавця з дата-орієнтованими підходами до залучення та відбору талантів. Проаналізовано еволюцію бренду роботодавця від маркетингової концепції до стратегічного інструменту управління талантами. Систематизовано досвід застосування аналітики великих даних у сфері рекрутингу за аналогією зі спортивною аналітикою, зокрема концепцією Moneyball. Досліджено роль стандартизованих інструментів Gallup – опитувальника CliftonStrengths для діагностики сильних сторін працівників та опитувальника Q12 для вимірювання залученості – як прикладів дата-орієнтованого управління талантами з доведеною ефективністю. Запропоновано концептуальну модель дата-орієнтованого бренду роботодавця, що поєднує аналітику даних із ціннісною пропозицією роботодавця. Обґрунтовано актуальність підходу для України в умовах кадрового дефіциту та міграції.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, управління талантами, HR-аналітика, великі дані, Moneyball, CliftonStrengths, Gallup Q12, ціннісна пропозиція роботодавця, дата-орієнтований підхід, залучення персоналу.

The purpose of this article is to substantiate a conceptual model of data-driven employer branding that integrates big data analytics and standardized assessment tools into the processes of forming and evaluating the employer value proposition. The relevance of this study is driven by the growing gap between traditional intuition-based recruitment methods and the analytical capabilities available to modern organizations, compounded by Ukraine's acute labor shortage of approximately 4.5 million workers caused by war-driven migration and demographic decline. The research methodology combines systematic literature review with conceptual modeling, synthesizing findings from three converging domains: employer branding theory, sports-inspired talent analytics (Moneyball concept), and standardized HR assessment instruments. The study analyzes how the analytical revolution that transformed professional sports scouting has been transferred to corporate human resource management by companies such as Google, and examines the role of Gallup's CliftonStrengths assessment and Q12 employee engagement survey as concrete examples of data-driven talent management tools with proven effectiveness across millions of respondents. The results demonstrate that CliftonStrengths, designed to diagnose 34 natural talent themes, can be effectively used during onboarding for team talent mapping, while Q12 provides continuous engagement monitoring across four hierarchical levels of employee needs. The proposed conceptual model integrates these analytical instruments into four stages of employer branding: EVP diagnostics, selection and onboarding, development and retention, and brand effectiveness evaluation. The practical value of this research lies in providing Ukrainian organizations with a systematic framework for implementing data-driven employer branding strategies that enable effective competition



for scarce talent despite limited financial resources, mirroring the Moneyball principle of achieving disproportionate results through objective analytics rather than intuition.

**Keywords:** employer branding, talent management, HR analytics, big data, Moneyball, CliftonStrengths, Gallup Q12, employee value proposition, data-driven approach, talent attraction.

**Постановка проблеми.** В умовах заострення глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри та стрімкої цифрової трансформації бізнес-процесів організації стикаються з необхідністю переосмислення підходів до залучення та утримання талантів. Традиційні методи рекрутингу, що ґрунтуються переважно на суб'єктивних оцінках та інтуїції, дедалі частіше поступаються дата-орієнтованим підходам, які забезпечують об'єктивність і прогнозованість кадрових рішень [1; 2]. Водночас бренд роботодавця, сформований як маркетингова концепція ще у середині 1990-х років, набуває нового змісту в контексті цифровізації: він стає не лише інструментом позиціонування компанії на ринку праці, а й вимірюваним активом, ефективність якого можна оцінити за допомогою аналітики даних [3].

Для України ця проблематика має особливу гостроту. За оцінками Міністерства економіки, українській економіці не вистачає близько 4,5 мільйона працівників для забезпечення цільових темпів зростання ВВП [4]. Масова міграція, спричинена повномасштабним вторгненням, призвела до втрати значної частини людського капіталу: лише у 2024 році близько 450 тисяч громадян виїхали і не повернулися, а загальна кількість українських біженців за кордоном сягає 6,9 мільйона осіб. В таких умовах виникає потреба у нових підходах до формування бренду роботодавця, які б поєднували маркетингову привабливість із аналітичною точністю у визначенні та залученні потрібних талантів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні засади концепції бренду роботодавця закладено у працях Т. Амблера та С. Бероу, які у 1996 році вперше визначили його як сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, що асоціюються з компанією-роботодавцем [5]. К. Бекхаус та С. Тіку запропонували трьохетапну модель формування бренду роботодавця: розробка ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), її зовнішній маркетинг та внутрішній маркетинг для інтеграції бренд-обіцянки в організаційну культуру [6]. Комплексний систематичний огляд 187 статей, здійснений К. Тойрер та співавторами, виявив модель ланцюга ство-

рення цінності бренду роботодавця: брендингові активності → знання про роботодавця → ставлення працівників → організаційна ефективність → ринкова вартість [3].

Паралельно з розвитком концепції бренду роботодавця у сфері управління персоналом відбувалась аналітична революція, натхненна успіхом дата-орієнтованих підходів у професійному спорті. Т. Девенпорт, Дж. Харріс та Дж. Шапіро перенесли логіку Moneyball у корпоративний контекст, запропонувавши шість рівнів зрілості аналітики талантів та описавши досвід компаній Google, Best Buy і Procter & Gamble [1]. Т. Чаморро-Премузик систематизував наукові докази того, що неструктуровані інтерв'ю мають вкрай обмежену прогностичну валідність, тоді як когнітивні тести та аналіз поведінкових даних забезпечують значно точніші прогнози ефективності працівників [7].

Окремо слід відзначити внесок Gallup у створення стандартизованих інструментів дата-орієнтованого управління талантами. Мета-аналіз Дж. Хартера, Ф. Шмідта та Т. Хейса на основі 7 939 бізнес-підрозділів у 36 компаніях встановив узагальнювальні зв'язки між залученістю працівників (вимірюваною за допомогою Q12) та бізнес-результатами: продуктивністю, прибутком, лояльністю клієнтів та плинністю кадрів [8]. Дж. Кліфтон та Дж. Хартер у монографії «It's the Manager», що узагальнює результати десятиліть досліджень Gallup, підкреслюють: менеджери відповідають щонайменше за 70% варіації в показниках залученості працівників, що робить вибір та розвиток менеджерів ключовим елементом управління талантами [11].

У вітчизняному науковому просторі проблематику бренду роботодавця в умовах війни досліджували Л. Д. Завідна та І. П. Миколайчук [9]. Т. В. Білорус та С. К. Зінченко запропонували стратегію розвитку бренду роботодавця на основі динамічного SPACE-аналізу [10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз літератури дозволяє ідентифікувати кілька ключових прогалин. По-перше, дослідження бренду роботодавця та HR-аналітики розвиваються переважно як окремі наукові напрямки, тоді як їх інтеграція залишається недостатньо

розробленою. По-друге, попри широке визнання аналогії Moneyball у контексті управління персоналом, систематичний аналіз її застосування поза сферою спорту представлений фрагментарно. По-третє, стандартизовані інструменти з доведеною ефективністю (зокрема CliftonStrengths та Q12 від Gallup), які використовуються провідними міжнародними компаніями, практично не представлені в українській академічній літературі, що створює суттєву лакуну. Відтак існує потреба у концептуальній моделі, яка б поєднала здобутки теорії бренду роботодавця з конкретними аналітичними інструментами управління талантами.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі дата-орієнтованого бренду роботодавця, що інтегрує аналітику великих даних та стандартизовані інструменти оцінювання у процеси формування та реалізації ціннісної пропозиції роботодавця. Завдання дослідження: 1) систематизувати досвід застосування дата-орієнтованих підходів до залучення талантів; 2) проаналізувати можливості застосування інструментів CliftonStrengths та Q12 на різних етапах управління талантами; 3) розробити концептуальну модель інтеграції аналітики у систему брендингу роботодавця; 4) визначити рекомендації для українських організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «бренд роботодавця» пройшло значну еволюцію від початкового визначення Т. Амблера та С. Бероу як маркетингового інструменту до стратегічної складової системи управління талантами. Центральним елементом бренду роботодавця є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), яка визначає унікальну комбінацію вигод, що отримує працівник в обмін на свої навички та зусилля [5; 6]. Як зазначають К. Тойрер та співавтори, бренд роботодавця функціонує як ланцюг створення цінності, де брендингові активності послідовно впливають на знання про роботодавця, ставлення працівників, організаційну ефективність та, зрештою, ринкову вартість компанії [3].

Революція Moneyball у бейсболі продемонструвала фундаментальний принцип: об'єктивний аналіз даних дозволяє ідентифікувати недооцінених виконавців і досягати результатів, непропорційних витраченим ресурсам. Перенесення цієї логіки у корпоративний HR здійснили Т. Девенпорт та співавтори, описавши шість рівнів зрілості аналітики

талантів – від базової звітності про чисельність персоналу до предиктивного моделювання «what-if» сценаріїв [1].

Найвідомішим прикладом такого підходу поза спортом став проєкт Google Project Oxygen, описаний професором Гарвардської бізнес-школи Д. Гарвіним. Аналітична група Google People Analytics використала дані з опитувань працівників, оцінок ефективності та подвійних сліпих інтерв'ю, щоб встановити, чи впливають менеджери на результати команд. Дослідження виявило вісім ключових поведінкових характеристик ефективних менеджерів Google, причому результат виявився контрінтуїтивним: технічна експертиза посіла останнє місце, тоді як коучинг – перше. На основі цих даних Google розробив конкретні навчальні програми та систему зворотного зв'язку, що призвело до статистично значущого покращення управлінської ефективності в компанії [2].

Ці приклади ілюструють принцип, сформульований Т. Чаморро-Премузиком: дані, а не інтуїція, є ключем до розкриття людського потенціалу [7]. На основі аналізу понад 150 наукових досліджень автор доводить, що традиційні неструктуровані інтерв'ю є слабкими предикторами ефективності працівника, тоді як комбінація когнітивних тестів, структурованих інтерв'ю та аналізу поведінкових даних забезпечує значно точніші прогнози. Подібно до того, як спортивні команди навчилися ідентифікувати гравців з високим потенціалом на основі об'єктивних статистичних показників, організації можуть використовувати HR-аналітику для виявлення недооцінених кандидатів та прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Особливий інтерес у контексті дата-орієнтованого управління талантами становлять стандартизовані інструменти компанії Gallup, які забезпечують вимірюваність на кожному етапі взаємодії з працівником – від першого контакту до звільнення.

Опитувальник CliftonStrengths, розроблений на основі понад 50 років досліджень психолога Д. О. Кліфтона (якому Американська психологічна асоціація надала титул «Батько психології сильних сторін»), вимірює природні патерни мислення, відчуття та поведінки. Інструмент містить 177 парних тверджень з обмеженням 20 секунд на відповідь для фіксації інстинктивних реакцій і класифікує результати у 34 теми талантів, об'єднані в чотири домени: Виконання (Executing), Вплив (Influencing), Побудова стосунків (Relationship

Building) та Стратегічне мислення (Strategic Thinking). Станом на 2023 рік тест пройшли понад 30 мільйонів осіб у всьому світі [11].

Принципово важливим є те, що Gallup офіційно позиціонує CliftonStrengths як інструмент розвитку, а не відбору персоналу: 34 теми є занадто загальними для прогнозування ефективності на конкретній посаді. Водночас на практиці організації ефективно використовують результати CliftonStrengths на фінальних етапах рекрутингу – не для відсіювання кандидатів, а для розуміння того, як сильні сторони нового працівника доповнять існуючу команду, та для формування індивідуального плану адаптації вже з першого робочого дня. Такий підхід дозволяє трансформувати процес найму з суб'єктивного оцінювання «відповідності» на об'єктивне картографування талантів команди – що є прямою аналогією з принципом Moneyball.

За даними Gallup, працівники, які використовують свої сильні сторони щодня, у 6 разів частіше залучені на роботі та у 3 рази частіше повідомляють про відмінну якість життя. Мета-аналіз у сфері strengths-based розвитку засвідчив, що підрозділи з найвищими показниками strengths-інтервенцій демонструють зростання продажів на 10–19%, прибутку – на 14–29% та зниження плинності кадрів на 26–72% (в організаціях з високою плинністю) [11].

Другим ключовим інструментом є опитувальник Gallup Q12, який забезпечує безперервний зворотний зв'язок від існуючих працівників. Q12 складається з 12 ретельно валідованих тверджень, структурованих у чотири ієрархічних рівні: базові потреби (наявність ресурсів та ясність очікувань), індивідуальний внесок (можливість робити те, що вмієш найкраще, визнання), командна робота (значущість думки, зв'язок із місією) та зростання (обговорення прогресу, можливості навчання). Q12 адміністровано майже 64 мільйонам працівників у 228 країнах і 77 мовами, що робить його одним із найбільш емпірично обґрунтованих інструментів в організаційній психології [8; 11].

У фундаментальному мета-аналізі Дж. Хартера, Ф. Шмідта та Т. Хейса було встановлено узагальнювальні зв'язки між залученістю працівників та бізнес-результатами на рівні бізнес-підрозділів [8]. У подальших виданнях цього мета-аналізу масштаб дослідження зріс до 3,35 мільйона працівників з 347 організацій у 90 країнах. За узагальненими даними Gallup, бізнес-підрозділи у верхньому

квартилі за залученістю порівняно з нижнім квартилем демонструють на 23% вищу прибутковість, на 18% вищу продуктивність продажів, на 78% вищий рівень залученості та на 51% нижчу плинність кадрів. Справжня кореляція між залученістю та композитною ефективністю становить  $\rho = 0,49$  – бізнес-підрозділи у верхній половині за залученістю мають більш ніж удвічі вищі шанси на успіх [11].

Водночас за даними звіту Gallup State of the Global Workplace 2025, глобальна залученість працівників знизилася з 23% до 21% – лише вдруге за 12 років. Потенціальні економічні втрати від низької залученості оцінюються у 8,9 трильйона доларів на рік, що становить приблизно 9% світового ВВП. Для Європи ситуація є ще гострішою: рівень залученості становить лише 13% – найнижчий серед усіх регіонів світу п'ятий рік поспіль.

Стратегічна цінність поєднання обох інструментів полягає у формуванні замкнутого циклу управління талантами: CliftonStrengths забезпечує діагностику на вході (онбординг) та основу для strengths-based розвитку працівників, тоді як Q12 забезпечує безперервний моніторинг залученості та раннє виявлення ризиків відтоку. За даними Gallup, організації, які одночасно впроваджують strengths-based розвиток та вимірювання залученості, досягають кумулятивного ефекту, що перевищує подвійний ефект від використання кожного інструменту окремо [11].

Систематичний огляд Дж. Марлер та Дж. Будро засвідчив, що попри наявність доказів позитивного впливу HR-аналітики на ефективність, рівень її впровадження залишається критично низьким через нестачу аналітичних компетенцій у HR-фахівців [12]. М. Нокер та В. Сена документують, що лише 15% організацій вважали аналітику талантів важливою у 2014 році, проте використання предиктивної аналітики в HR зросло на 40% до 2016 року [13]. Р. Гурусінге та співавтори запропонували інтеграційний фреймворк, що поєднує TOE-модель (Technological-Organisational-Environmental) з ресурсним підходом, визначаючи дата-орієнтовану організаційну культуру як ключову модеруючу змінну: без такої культури навіть найдосконаліші аналітичні інструменти дають обмежений результат [14].

На основі проведеного аналізу нами запропоновано концептуальну модель, що інтегрує аналітику великих даних та стандартизовані інструменти оцінювання у процеси формування та реалізації бренду роботодавця.

Таблиця 1

**Концептуальна модель інтеграції аналітичних інструментів  
у систему брендингу роботодавця**

Етап	Традиційний підхід	Дата-орієнтований підхід	Інструменти Gallup	Переваги
Діагностика EVP	Опитування, фокус-групи	NLP-аналіз відгуків; кореляція EVP-атрибутів із плінністю	Q12 – діагностика рівня залученості	Об'єктивність; безперервний моніторинг
Відбір та онбординг	Резюме, неструктур. інтерв'ю	Структуровані інтерв'ю + когнітивні тести + предиктивні моделі	CliftonStrengths – картографування талантів	Strengths-role fit; адаптація з 1-го дня
Розвиток та утримання	Щорічна оцінка, формальне навчання	Strengths-based coaching; індивідуальні траєкторії	CliftonStrengths + Q12 у замкнутому циклі	+6x залученість; -26-72% плінність
Оцінка ефективності бренду	Рейтинги, нагороди	KPI-дашборд: вартість найму, якість найму, eNPS	Q12 – зв'язок залученості з бізнес-результатами	+23% прибутковості (верхній квартиль)

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 6; 7; 8; 11; 14]*

Запропонована модель передбачає трансформацію кожного етапу формування бренду роботодавця через впровадження аналітичних інструментів. На етапі діагностики EVP традиційні опитування доповнюються результатами Q12, які забезпечують кількісну базу для оцінки відповідності реальних умов праці заявленим обіцянкам бренду. На етапі відбору та онбордингу CliftonStrengths використовується не як фільтр, а як інструмент картографування: порівнюючи профіль сильних сторін кандидата з профілями найефективніших працівників на аналогічних позиціях, організація формує strengths-role fit – відповідність природних талантів людини вимогам ролі. Цей елемент безпосередньо відтворює логіку Moneyball: замість інтуїтивного пошуку «ідеального кандидата» організація визначає об'єктивні характеристики, що корелюють із високою продуктивністю.

С. В. Шарова та В. А. Веклич документують структурний дефіцит робочої сили в Україні: якщо до повномасштабного вторгнення кількість вакансій становила приблизно половину від кількості резюме, то до середини 2024 року це співвідношення практично вирівнялося (62 000 вакансій проти 67 000 резюме) [4]. Л. Д. Завідна та І. П. Миколайчук виявили, що в умовах війни EVP українських компаній зазнає суттєвих трансформацій: на перший план виходять автентичність ціннісних пропозицій, програми психологічної підтримки та волонтерські ініціативи. Посилаючись на дані BCG, автори зазначають, що компанії,

які інвестують у бренд роботодавця, демонструють у 3,5 рази вище зростання доходів та у 2,5 рази вище зростання прибутку, тоді як компанії зі слабким брендом роботодавця змушені платити надбавку до зарплати понад 10% [9].

В умовах обмежених фінансових ресурсів саме дата-орієнтований підхід може стати інструментом, що дозволить українським компаніям конкурувати за таланти ефективніше. Українські організації можуть використовувати аналітику для ідентифікації «недооцінених» кандидатів, оптимізації каналів залучення та формування таргетованих EVP. Впровадження стандартизованих інструментів, таких як CliftonStrengths для діагностики талантів та Q12 для моніторингу залученості, може стати першим кроком до формування дата-орієнтованої організаційної культури, яку Р. Гурусінге та співавтори визначають як необхідну передумову ефективності аналітики талантів [14].

**Висновки.** У ході проведеного дослідження обґрунтовано потенціал інтеграції концепції бренду роботодавця з дата-орієнтованими підходами до залучення та відбору талантів. Систематизовано досвід компаній Google та інших, які впровадили принцип Moneyball в управління персоналом. Досліджено роль стандартизованих інструментів Gallup – CliftonStrengths для діагностики сильних сторін та Q12 для вимірювання залученості – як конкретних прикладів дата-орієнтованого управління талантами з масштабною доказовою базою.

Запропоновано концептуальну модель дата-орієнтованого бренду роботодавця, що охоплює чотири етапи: діагностику EVP (з використанням Q12), відбір та онбординг (з використанням CliftonStrengths для картографування талантів команди), розвиток та утримання (strengths-based coaching + безперервний Q12-моніторинг) та оцінку ефективності бренду. Встановлено, що для України дата-орієнтований підхід до брендингу робо-

тодавця є стратегічною необхідністю в умовах безпрецедентного дефіциту робочої сили.

Подальших досліджень потребують питання емпіричної валідації запропонованої моделі на українських підприємствах, адаптації інструментів CliftonStrengths та Q12 до специфіки українського ринку праці, а також розробки метрик для оцінювання ефективності дата-орієнтованого бренду роботодавця в умовах воєнної та поствоєнної економіки.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Davenport T. H., Harris J. G., Shapiro J. Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88, No. 10. P. 52–58. URL: <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>.
2. Garvin D. A. How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*. 2013. Vol. 91, No. 12. P. 74–82.
3. Theurer C. P., Tumasjan A., Welpel I. M., Lievens F. Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2018. Vol. 20, No. 1. P. 155–179. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>.
4. Шарова С. В., Веклич В. А. Дефіцит робочої сили в Україні: причини та шляхи подолання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-252-258>.
5. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4, No. 3. P. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
6. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, No. 5. P. 501–517. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
7. Chamorro-Premuzic T. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential*. London : Piatkus, 2017. 256 p. ISBN: 978-0349412481.
8. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, No. 2. P. 268–279. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
9. Завідна Л. Д., Миколайчук І. П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85, № 6. С. 155–166. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155).
10. Білорус Т. В., Зінченко С. К. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>.
11. Clifton J., Harter J. *It's the Manager: Moving From Boss to Coach*. Washington, DC : Gallup Press, 2019. 448 p. ISBN: 978-1595622242.
12. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
13. Nocker M., Sena V. Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*. 2019. Vol. 8, No. 10. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>.
14. Gurusinge R. N., Arachchige B. J. H., Dayarathna D. Predictive HR analytics and talent management: A conceptual framework. *Journal of Management Analytics*. 2021. Vol. 8, No. 2. P. 195–221. DOI: <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>.

#### REFERENCES:

1. Davenport T. H., Harris J. G., Shapiro J. (2010) Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 10, pp. 52–58.
2. Garvin D. A. (2013) How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, vol. 91, no. 12, pp. 74–82.
3. Theurer C. P., Tumasjan A., Welpel I. M., Lievens F. (2018) Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, no. 1, pp. 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>.

4. Sharova S. V., Veklych V. A. (2024) Defitsyt robochoi syly v Ukraini: prychny ta shliakhy podolannia [Labor force deficit in Ukraine: causes and solutions]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 252–258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-252-258>. (in Ukrainian)
5. Ambler T., Barrow S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, pp. 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
6. Backhaus K., Tikoo S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
7. Chamorro-Premuzic T. (2017) *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential*. London: Piatkus. (in English)
8. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, pp. 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
9. Zavidna L. D., Mykolaichuk I. P. (2023) Kontsepsiia formuvannia ta rozvytku brendu robotodavtsia v Ukraini pid chas viiny [The concept of forming and developing an employer brand in Ukraine during the war]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 85, no. 6, pp. 155–166. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155). (in Ukrainian)
10. Bilorus T. V., Zinchenko S. K. (2024) Formuvannia stratehii rozvytku brendu robotodavtsia orhanizatsii na osnovi dynamichnoho SPACE-analizu [Forming employer brand development strategy based on dynamic SPACE-analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, iss. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>. (in Ukrainian)
11. Clifton J., Harter J. (2019) *It's the Manager: Moving From Boss to Coach*. Washington, DC: Gallup Press. (in English)
12. Marler J. H., Boudreau J. W. (2017) An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, pp. 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
13. Nocker M., Sena V. (2019) Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, vol. 8, no. 10, 273, pp. 1–19. <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>.
14. Gurusinghe R. N., Arachchige B. J. H., Dayarathna D. (2021) Predictive HR analytics and talent management: A conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, vol. 8, no. 2, pp. 195–221. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>.

Дата надходження статті: 03.04.2026

Дата прийняття статті: 24.04.2026

Дата публікації статті: 30.04.2026