

УДК 615.1:005.95/.96:331.101.3:004.8

JEL M51, L65, C81

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-32>**Сидоренко О.В.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>

Герасименко М.Е.

здобувач другого рівня вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3805-6883>

DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ EVP: РОЛЬ У ДОСЛІДЖЕННІ ОЧІКУВАНЬ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У статті досліджується проблематика формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) на основі підходу, керованого даними (data-driven). Наголошується на існуванні «expectation gap» – розриву між тим, що компанії транслюють молодим спеціалістам, і їхніми реальними потребами. В умовах війни це питання набуває особливої гостроти через дефіцит кадрів. На основі емпіричного дослідження студентів фармацевтичних спеціальностей (N=220) доведено хибність покладання виключно на глобальні звіти щодо покоління Z. Виявлено ключовий інсайт: для молоді у фармацевтичній галузі прагматичні фактори (рівень заробітної плати, працевлаштування без досвіду та зручне розташування) значно переважають популярні тренди щодо гнучкості чи віддаленої роботи. Обґрунтовано перехід до моделі «професійної капіталізації», де роботодавець виступає науково-практичним хабом для інтенсивного опанування hard skills. Сформульовано рекомендації щодо репозиціонування EVP через побудову освітніх траєкторій розвитку фахівців.

Ключові слова: бренд роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), data-driven підхід, фармацевтична галузь, покоління Z, управління персоналом, професійна капіталізація, людський капітал, hard skills, освітня траєкторія.

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці остаточно трансформується у ринок кандидата. Цей перехід супроводжується складними демографічними викликами – загальним тенденційним скороченням частки молоді в структурі населення, що суттєво звужує загальну воронку потенційних працівників для бізнесу. Дефіцит кваліфікованих кадрів особливо гостро відчувається у наукоємних сферах, зокрема у фармацевтичній галузі: складність профільного навчання, високі вимоги до академічної бази і жорстке регуляторне середовище призводять до того, що загальна кількість молодих фахівців, які обирають фармацевтичні спеціальності, поступово зменшується.

Як наслідок, «війна за таланти» переходить на принципово новий рівень жорсткості. В умовах, коли пропозиція молодих спеціалістів на ринку праці значно відстає від попиту бізнесу, компанії змушені конкурувати за кадри не лише всередині своєї індустрії, а й із суміжними галузями.

Інституційна та операційна специфіка фармацевтичної галузі диктує власні правила поведінки на ринку праці. Ігнорування цих

особливостей та спроби імплементувати стандартизовані генераційні HR-шаблони неминуче призводять до комунікаційного розриву між компанією та кандидатом. Це зумовлює потребу у формуванні ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) виключно на основі власних глибинних досліджень вузькогалузевої цільової аудиторії, що і стало *метою* даного дослідження, а саме обґрунтування переваг Data-Driven підходу у формуванні EVP і доведення необхідності адаптації корпоративних стратегій залучення талантів до запитів молодих спеціалістів фармацевтичної галузі.

Методологія дослідження. *Дизайн дослідження та характеристика вибірки.* Для виконання поставлених завдань і виявлення реальних кар'єрних очікувань молоді було обрано кількісний дизайн емпіричного дослідження. Збір первинних соціологічних даних проводився методом стандартизованого онлайн-опитування CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing). Вибір методу обґрунтовується його високою релевантністю для цільової аудиторії (представників покоління Z, яким притаманна цифрова форма комунікації), можливістю забезпечення повної

анонімності респондентів та високою швидкістю обробки масивів даних.

Дослідження під назвою «Мій майбутній роботодавець» тривало з 12 травня по 30 червня 2025 року. Генеральну сукупність дослідження склали здобувачі вищої освіти провідних навчальних закладів України з обсягом вибірки у 220 осіб. До вибірки увійшли студенти бакалаврського та магістерського рівнів хімічних, біотехнологічних та фармацевтичних спеціальностей. Дослідження репрезентативне для всієї галузі в межах країни, оскільки участь в опитуванні взяли здобувачі закладів вищої освіти з Києва, Харкова, Львова, Запоріжжя, Тернополя та інших міст. А також цільове (неімовірнісне), оскільки відбір респондентів здійснювався за чітким критерієм приналежності до майбутнього кадрового резерву фармацевтичних і суміжних наукоємних компаній.

Електронне анкетування здійснювалося таргетовано представниками роботодавця (корпорація «Артеріум») з участю здобувачів у освітніх і іміджевих заходах (виробнича і переддипломна практики, стажування, дні кар'єри т.д.) та за безпосередньої інформаційної підтримки викладачів профільних кафедр, що дозволило забезпечити високий рівень верифікації цільової аудиторії (100%).

Інструментарій і обмеження дослідження. Основним інструментом збору емпіричних даних слугувала спеціально розроблена і структурована в 3 логічні блоки анкета-опитувальник, адаптована до специфіки сприйняття інформації поколінням Z, де кожен блок вирішував наступні завдання:

1. Блок оцінки критеріїв вибору роботодавця спрямовувався на виявлення матеріальних і нематеріальних драйверів привабливості компанії. Для забезпечення високої точності результатів використовувався метод ранжування (вибір топ-5 факторів із запропонованого переліку) та множинний вибір найбільш прийняттого варіанту із запропонованих.

2. Блок аналізу комунікаційних каналів фокусувався на визначенні найбільш ефективних точок дотику між компанією і кандидатом, виявляючи джерела формування у студентів власного уявлення про бренд роботодавця.

3. Блок оцінки впізнаваності брендів (brand awareness) містив запитання для аналізу сприйняття наявних на українському ринку фармацевтичних компаній (зокрема, корпорації «Артеріум») майбутніми кандидатами.

Для забезпечення академічної доброчесності і правильної інтерпретації результатів також було враховувано низку *обмежень*:

– *Галузева специфіка вибірки*: висновки дослідження валідні насамперед для фармацевтичної та суміжних наукоємних індустрій (біотехнології, хімічна промисловість). Отримані результати не можуть бути повною мірою екстрапольовані на інші сектори економіки, які мають принципово інші операційні моделі.

– *Фокус на студентській аудиторії (entry-level)*: результати відображають очікування виключно молодих спеціалістів без значного професійного досвіду. Очевидно, що кар'єрні пріоритети цієї групи відрізнятимуться від запитів досвідчених фахівців рівня middle та senior, для яких фактор працевлаштування «з нуля» втрачає свою актуальність.

– *Методологічні і контекстуальні обмеження* через ризик суб'єктивного трактування, оскільки дані базуються на самооцінці респондентів. Крім того, важливо зауважити, що дослідження проводилося в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності в Україні, що є зовнішнім фоном, який безумовно посилює рівень фінансового прагматизму та загальної тривожності молоді порівняно з періодами економічного зростання.

Незважаючи на зазначені обмеження, застосований інструментарій та розмір вибірки є достатніми для забезпечення статистичної значущості виявлених тенденцій та розробки обґрунтованої data-driven стратегії EVP.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на загальне усвідомлення стратегічної важливості HR-брендингу, практика показує, що більшість компаній досі формують ціннісну пропозицію роботодавця (Employer Value Proposition) на основі загальних світових трендів, потрапляючи в «пастку бенчмаркінгу». Звіти Deloitte “Global Gen Z and Millennial Survey” (2025) та EY “Work Reimagined Survey: Executive Summary” (2025) роблять акцент на високій вимогливості молоді до соціальної місії і абсолютної гнучкості графіків [3, 4]. Проте детальний аналіз спеціалізованих досліджень виявляє значно прагматичніший вектор інтересів. Згідно зі звітом “The World’s Most Attractive Employers – Student Survey 2024” від Universum, до пріоритетів студентів при виборі роботодавця входять виключно раціональні чинники [5].

Ігнорування галузевої специфіки призводить до трансляції нерелевантних обіцянок, що лише посилює комунікаційний розрив і підриває довіру до бренду. Для формування автентичного та дієвого EVP необхідно

звузити фокус дослідження до чіткого визначення портрета кандидата, враховуючи технологічні та організаційні рамки конкретної індустрії.

Покоління Z, – особи, народжені приблизно з 1997 по 2012 рік, – сьогодні стає ключовим драйвером трансформації глобального і локального ринків праці. Дослідження свідчать, що однією з визначальних рис цієї аудиторії є чіткий запит на сенс у роботі та етичність компанії. Представники цього покоління очікують від роботодавця партнерських відносин, культури зворотного зв'язку, поваги до ментального здоров'я та забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). Водночас у HR-середовищі поширений стереотип про те, що нематеріальні цінності є беззаперечно переважаючими над матеріальними для генерації Z, що є хибним, оскільки її поведінка – це високий рівень фінансового прагматизму, зумовлений сучасністю. А саме, зростаючи в епоху глобальних криз, пандемії і глибокої економічної нестабільності (і ескалується у часи війни), молодь «Z» відчуває високу тривожність щодо свого майбутнього. Відтак базова фінансова безпека, зрозумілий рівень заробітної плати та гарантії стабільності для них стають фундаментом піраміди кар'єрних потреб.

Подібна багатогранність і певна суперечливість очікувань (запит на свободу і водночас потреба у жорстких фінансових гарантіях) свідчить про те, що покоління Z не є монолітним. Їхні кар'єрні пріоритети здатні радикально змінюватися під впливом локальних економічних факторів та специфіки конкретної професійної сфери, що робить неможливим застосування універсальних HR-шаблонів до всіх представників цієї вікової групи.

Покладання виключно на загальні дослідження покоління Z призводить до ризику створення хибного EVP, що неминуче провокує розрив очікувань. На практиці це відображається у низькій конверсії релевантних відгуків, розчаруванні молодих спеціалістів та ранній плинності кадрів на етапі адаптації.

Важливим аспектом у таких дослідженнях є обов'язкове врахування галузевої специфіки. Зокрема, фармацевтична галузь є однією з найбільш високотехнологічних, наукоємних та соціально відповідальних сфер економіки. Жорсткі умови функціонування цього сектору накладають суттєві обмеження на формування HR-бренду. Специфіка індустрії виступає ключовим драйвером, який кардинально трансформує базові очікування

кандидатів і вимагає створення унікального, галузево-орієнтованого EVP. Фармацевтична галузь відрізняється від інших секторів економіки необхідністю тривалої фундаментальної підготовки, суворим регуляторним контролем за стандартами GMP та переважно очним форматом роботи, що зумовлено високою відповідальністю за життя пацієнтів і специфікою управління складними виробничими процесами.

Результати дослідження. Результати емпіричного дослідження дозволили сформувати реальний, а не стереотипний *портрет ідеального роботодавця* очима студентів фармацевтичної та суміжних індустрій. Перш за все, отримані дані спростовують поширене у HR-середовищі уявлення про низьку кар'єрну визначеність сучасної молоді. Зафіксовано високий рівень професійної свідомості: 83,2% опитаних студентів (фармацевтів, хіміків, біотехнологів) чітко планують працювати за здобутим фахом. Це підтверджує, що цільова аудиторія робить усвідомлений вибір індустрії ще на етапі вступу до ЗВО, що робить їх високорелевантним кадровим резервом для компаній.

Для виявлення реальних драйверів привабливості роботодавця респондентам було запропоновано обрати найважливіші критерії працевлаштування. Отримані результати остаточно руйнують міф про те, що покоління Z цікавлять виключно нематеріальні цінності, абстрактна місія чи розважальні бенефіти. До топ-5 факторів вибору роботодавця увійшли: рівень заробітної плати (88,2%), можливість кар'єрного росту (77,3%), можливість працевлаштування без досвіду (55,0%), зручне розташування місця роботи (50,5%) та навчання й розвиток (49,1%), що засвідчує яскраво виражений прагматизм молодих спеціалістів.

Як бачимо, абсолютне лідерство критерію фінансової винагороди (88,2%), що підтверджує тезу про високий рівень економічної тривожності молоді в умовах макроекономічної нестабільності.

Окремої уваги заслуговує третя позиція рейтингу – «працевлаштування без досвіду» (55%). Фактор є критичним маркером галузевої специфіки: через складність фармацевтичної освіти і, як наслідок, студенти відчувають страх перед високим бар'єром входу в професію і шукають роботодавця, який гарантує безпечний старт та готовність інвестувати у новачка.

Показово також те, як результати відображають усвідомлення респондентами специфіки своєї майбутньої роботи. Такий популярний у глобальних генераційних дослідженнях

Чи плануєте працювати за фахом після завершення навчання?
220 ответов

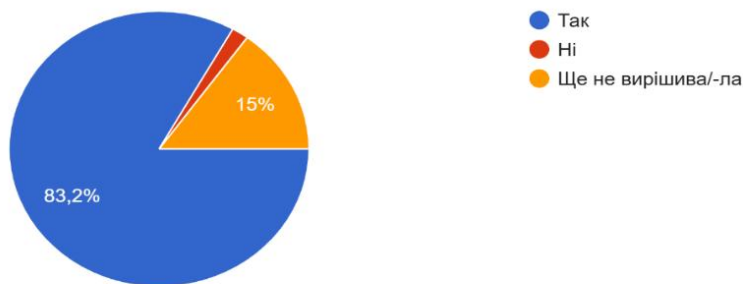


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо намірів працювати за фахом після завершення навчання, %

Джерело: авторська розробка

Що для вас є найбільш важливим при виборі місця роботи? (оберіть до 5 варіантів)
220 ответов

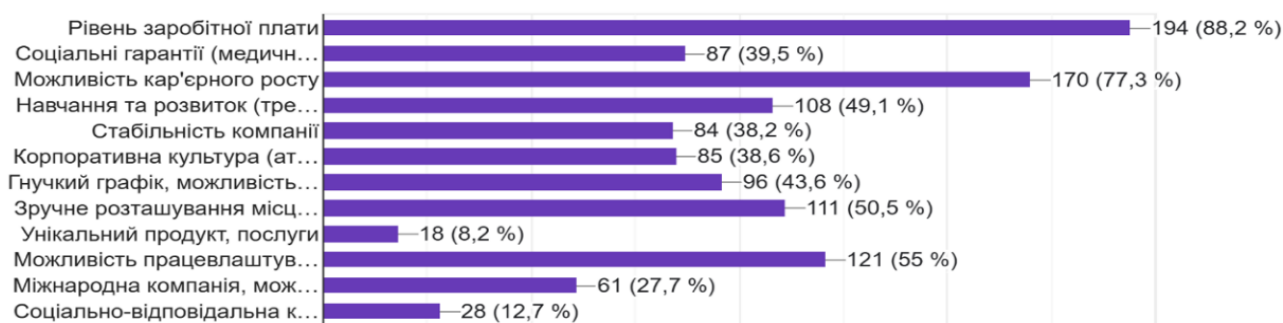


Рис 2. Розподіл відповідей респондентів щодо важливості вибору місця роботи, %

Джерело: авторська розробка

критерій, як «гнучкий графік» (який обрали лише 43,6% опитаних), навіть не увійшов до п'ятірки лідерів. Він поступився місцем суто логістичному фактору – «зручному розташуванню місця роботи» (50,5%). Кандидати чудово розуміють реалії фармацевтичної галузі: роботу з лабораторним обладнанням чи на високотехнологічному виробництві неможливо перенести у дистанційний або гібридний формат.

Для отримання повноцінної науково-практичної картини критично важливо проаналізувати і лідерів рейтингу, і критерії, що опинилися на останніх місцях (аутсайтери опитування). Зокрема, аналіз найменш популярних факторів, дає зрозуміти, які HR-інструменти втратили свою ефективність для цієї цільової аудиторії. Згідно з результатами опитування, найменшу вагу при виборі першого робочого місця студенти-фармацевти надають таким факторам: унікальний продукт або послуги компанії – 8,2%, соціально-відповідальна компанія (КСВ) – 12,7%,

дружня атмосфера в команді – 12,7%, міжнародна компанія – 27,7%.

Вочевидь, виявлені тенденції доводять неефективність уніфікованого бенчмаркінгу. Бюджети та зусилля, які традиційно витрачалися на абстрактну іміджеву комунікацію, сьогодні доцільніше перенаправити на розробку дієвих програм оплачуваних стажувань, внутрішні програми розвитку та перегляд стартових заробітних плат. Звісно, КСВ та корпоративна культура є критично важливими для утримання співробітників у майбутньому, але для залучення молоді на старті кар'єри вони працюють вкрай слабо.

Систематизація та глибинний аналіз отриманих емпіричних даних (як домінантних факторів вибору, так і критеріїв-аутсайдерів) дозволили відійти від простого ранжування і розробити авторську концептуальну модель – «*Піраміду потреб кандидата-фармацевта*» (див. рис. 3).

Модель спирається на класичні принципи ієрархії потреб, проте вона жорстко

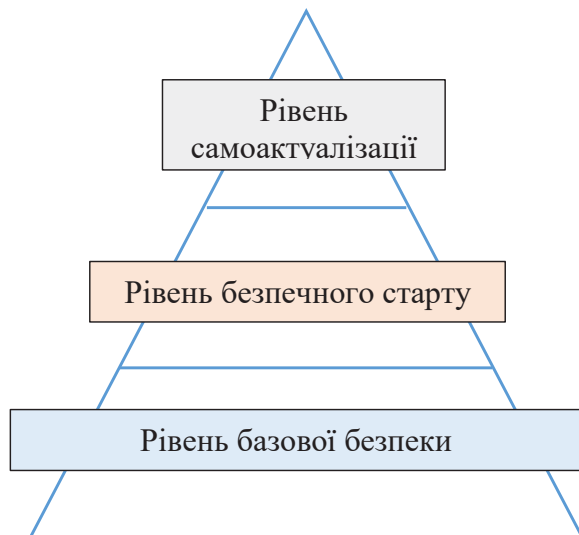


Рис. 3. Модель «Піраміда потреб кандидата-фармацевта»

Джерело: авторська розробка

адаптована до специфіки професійної соціалізації покоління Z в умовах наукоємного та високорегульованого фармацевтичного виробництва.

«Піраміда потреб» структурує кар'єрні очікування молоді за трьома послідовними рівнями значущості:

1. *Рівень базової безпеки (фінансовий та логістичний прагматизм; фундамент).* Фундаментом піраміди виступають критерії, без задоволення яких цільова аудиторія взагалі не розглядає можливість працевлаштування. Сюди належать *рівень заробітної плати (88,2%)* і *зручне розташування місця роботи (50,5%)*. Абсолютне домінування цих факторів пояснюється накладанням макроекономічної кризи на операційну специфіку галузі. Високий рівень особистісної тривожності молоді формує запит на гарантовану фінансову стабільність. Водночас неможливість перенесення виробничих та лабораторних процесів у дистанційний формат автоматично робить фізичну логістику (доїзд до підприємства) критичною умовою згоди на роботу. Будь-які маніпуляції з EVP на цьому рівні (наприклад, пропозиція нижчої зарплати в обмін на «роботу в престижній компанії») молодь відкидає.

2. *Рівень безпечного старту (подолання бар'єра входу; адаптація).* На другому рівні піраміди – специфічні галузеві страхи кандидатів. Так як фармацевтична індустрія відрізняється високою складністю академічної бази та суворими регуляторними стандартами, це формує у студентів «синдром самозванця» та страх перед невідповідністю вимогам бізнесу.

Тому ключовими детермінантами даного рівня стають *можливість працевлаштування без досвіду (55%)* та *наявність програм навчання і розвитку (49,1%)*. На цьому етапі молодий спеціаліст шукає роботодавця, який готовий виступити у ролі наставника, інвестувати у його навчання «з нуля» та забезпечити екологічну інтеграцію в складні виробничі процеси.

3. *Рівень самоактуалізації (кар'єра та корпоративна надбудова; вершина).* Лише після того, як компанія закриває базові потреби кандидата у фінансовій, фізичній і психологічній безпеці (перші рівні), у фокус уваги молоді потрапляють критерії найвищого порядку (*можливість кар'єрного росту – 77,3%*), а також фактори, що опинилися наприкінці рейтингу (*соціальна відповідальність бізнесу – 12,7%*, *дружня атмосфера – 12,7%*, *унікальність продукту – 8,2%*).

Вершина піраміди відповідає за довгострокове утримання працівника, проте вона практично не працює як інструмент первинного залучення.

Запропонована модель «Піраміда потреб кандидата-фармацевта» наочно пояснює природу комунікаційних провалів багатьох компаній. Якщо роботодавець намагається будувати своє EVP «згори донизу», транслюючи ринку ідеї про свою велику місію, КСВ-проекти та дружню атмосферу (Вершина), але при цьому не пропонує прозорої зарплати чи програм оплачуваного стажування (фундамент і середина), то виникає критичний розрив очікувань. Ефективна data-driven стратегія брендингу вимагає від компаній будувати комунікацію з молоддю послідовно – знизу вгору.

Окрім необхідності мати реальний, не стереотипний, портрет ідеального роботодавця та можливості моделювання потреб кандидата-фармацевта, процес залучення талантів у фармацевтичній галузі вимагає чіткої **диференціації каналів комунікації** на ті, що забезпечують безпосередній операційний результат (рекрутинг), і ті, що формують стратегічний капітал бренду (імідж) (рис. 4).

Результати дослідження дозволяють вибудувати ієрархічну модель ефективності медіаканалів, ґрунтуючись на реальній поведінці респондентів:

1. *Сайти пошуку роботи (70%)* – канал інструментальної конверсії: високий рівень звернення студентів до спеціалізованих job-порталів (work.ua, robota.ua тощо) підтверджує їхній статус головного інструменту «технічного» рекрутингу. Канал є єдиним джерелом активного вхідного трафіку кандидатів. Його функція – перетворення потенційної потреби

Як ви дізнаєтеся про вакансії у галузі вашої спеціальності?

220 ответов

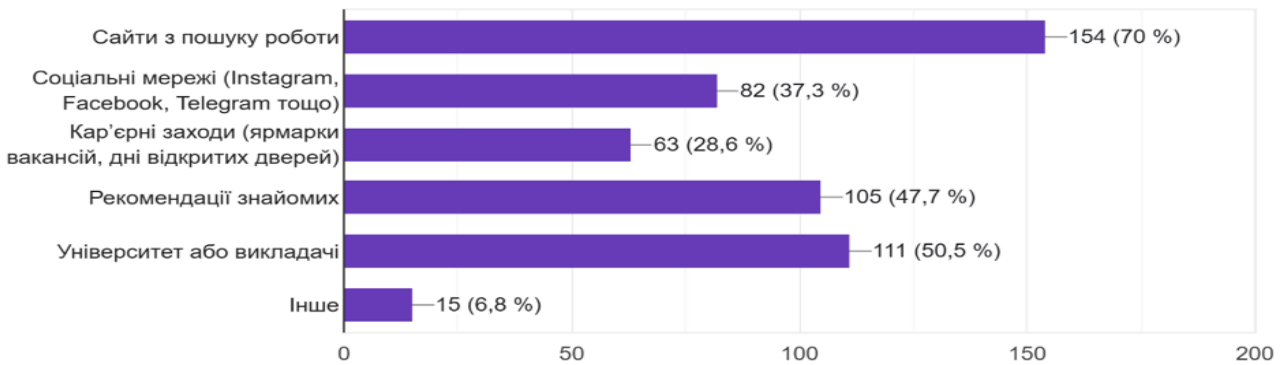


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів щодо диференціації каналів комунікації, %

Джерело: авторська розробка

студента в конкретний відгук на вакансію. З точки зору HR-маркетингу, подібні сайти є «гігієнічним мінімумом»: присутність на них не створює унікальної конкурентної переваги, проте їх відсутність повністю виключає компанію з активної фази відбору.

2. Соціальні мережі (37,3%) та кар'єрні заходи (28,6%) як формування візуальної присутності та атрибутів бренду. Незважаючи на популярність цифрових платформ серед покоління Z, показники їх використання як джерел пошуку роботи є значно нижчими за job-портали. Соціальні мережі та ярмарки вакансій сьогодні фактично втратили роль каналів прямого найму, проте набули статусу критичних інструментів формування репутаційного фону. Вони виконують функцію «візуальної верифікації» роботодавця. Студент не шукає вакансію в Instagram, позаяк використовує цю платформу для перевірки відповідності компанії своїм естетичним та корпоративним очікуванням. Відмова від цих каналів не призведе до миттєвого падіння кількості

відгуків, проте спричинить ерозію бренду в довгостроковій перспективі, роблячи його «невидимим» у цифровому просторі молоді.

3. Феномен академічної референції та роль викладача як репутаційного гаранта (43,2%). Ключовим науковим інсайтом дослідження є розрив між інструментальним пошуком та джерелом формування довіри. У випадку з корпорацією «Артеріум» зафіксовано, що 43,2% респондентів ідентифікували викладача як первинне джерело знань про компанію.

І дійсно, у наукоємних індустріях викладач виступає у ролі амбасадора бренду та головного верифікатора (рис. 5). Якщо сайти пошуку роботи забезпечують кількісні показники (охоплення), то академічне середовище забезпечує якісні показники (лояльність). Рекомендація викладача переводить компанію з категорії «анонімного наймача» у категорію «професійного орієнтира», що є критичним для студентів, які відчувають страх перед початком професійної діяльності без досвіду.

Якщо знаєте про "Артеріум", як саме ви дізналися про нас?

220 ответов

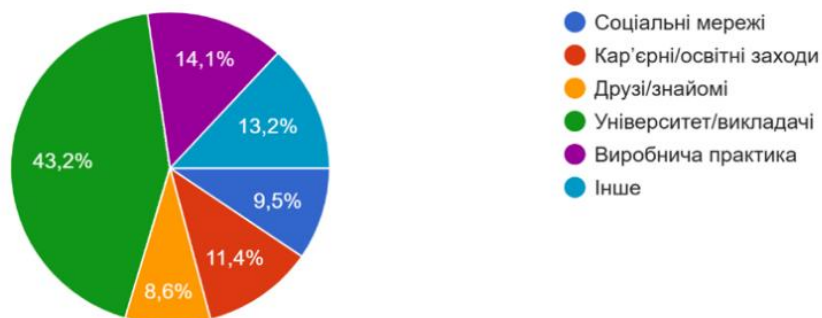


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів щодо джерел інформації про компанію-роботодавця, %

Джерело: авторська розробка

Зважаючи на вищенаведене, ефективна комунікаційна стратегія EVP у фарма-галузі базуватиметься на принципі функціонального розподілу:

1. Job-портали – для операційного закриття вакансій (кількісний потік).

2. Соціальні мережі та кар'єрні заходи – для підтримки візуального статусу і транслявання EVP.

3. Академічне партнерство – як стратегічний канал формування довіри через інститут лідерів думок (викладачів), що забезпечує найвищу конверсію у лояльне працевлаштування.

Саме такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, уникаючи надмірних інвестицій у канали з низькою конверсією, не втрачаючи при цьому загальної репутаційної привабливості на ринку праці. А для того, щоб EVP було не просто декларативним, а функціональним, необхідно визначити конкретні формати взаємодії, які мають найвищу цінність для цільової аудиторії (рис. 6).

Аналіз результатів опитування щодо затребуваності корпоративних програм дозволив виявити певну ієрархію інтересів та зробити такі висновки:

1. Відбулася зміна парадигми від «працевлаштування» до «капіталізації навичок». Найвищий показник навчання з розвитку hard skills у 66,8% вказує на дефіцит практичних знань у межах університетської програми і свідчить, що в сьогодні студент-фармацевт розглядає першого роботодавця як «продовження університету», але з акцентом на реальну практику. Для молоді бренд роботодавця є привабливим лише тоді, коли він гарантує зростання їхньої ринкової вартості як фахівців. Відтак, компанія повинна продавати

не вакансію, а освітню траєкторію. А реалізація навчальних проєктів з розвитку професійних навичок на підприємствах дозволить їм залучати найбільш умотивованих кандидатів серед молоді та готувати фахівців у відповідності до своїх стандартів.

2. *Готовність поєднувати навчання і роботу.* Високий запит на програми стажування (53,6%) свідчить про потребу у довгостроковій адаптації, можливість спробувати свої сили без зобов'язань перед роботодавцем та занурення у бізнес-середовище ще під час навчання. Інвестиції у стажерські програми необхідні для компаній, які прагнуть залучати молодь до того, як це зроблять конкуренти.

3. *Запит на суб'єктність (реальні проєкти переважають над пасивною практикою).* Високий інтерес до участі у реальних проєктах (45,5%) вказує на небажання студентів бути пасивними спостерігачами під час практики, прагнення до легітимізації своєї праці та отримання відчутних результатів. Саме через призму цього результату ми і бачимо, що покоління Z хоче бачити сенс у своїй діяльності та робити свій внесок у створення продукту.

Висновки. На основі синтезу теоретичного базису та емпіричних даних дослідженням сформульовано основну концепцію формування data-driven EVP для фармацевтичної галузі й доведено, що стратегічна ефективність EVP у фармацевтичному секторі визначається зміною парадигми: від моделі «корпоративного гедонізму» (бенефіти, розваги) до моделі «професійної капіталізації». За такого підходу перше робоче місце трансформується з джерела доходу на науково-практичний хаб, що забезпечує зростання людського капіталу та ринкової вартості молодого фахівця.

Які програми у фармацевтичних компаніях вас найбільше цікавлять?

220 ответов

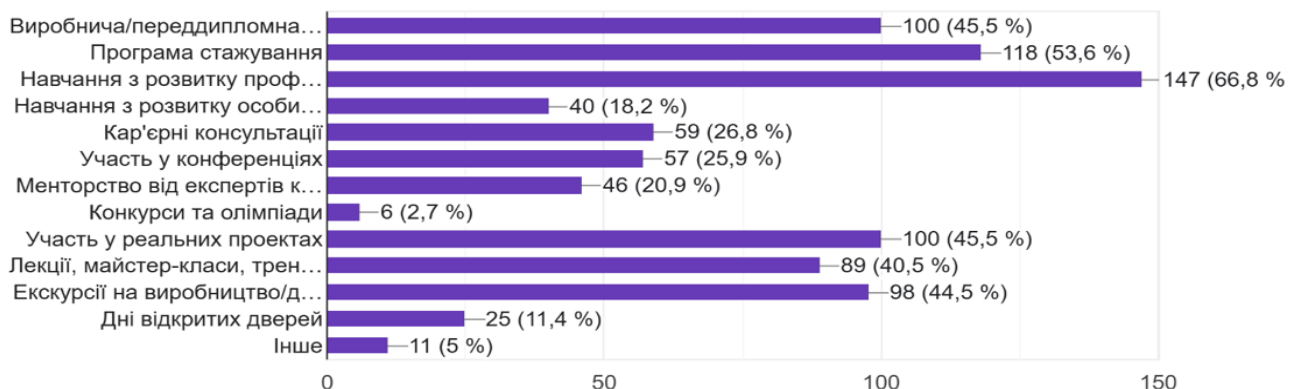


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів щодо затребуваності корпоративних програм взаємодії «роботодавець-кандидат», %

Джерело: авторська розробка

Ключові рекомендації щодо імплементації data-driven EVP полягають у:

1. *Трансформації EVP у «Програму розвитку»*. Зважаючи на запит щодо навчання професійним навичкам (66,8%) та стажування (53,6%), компаніям слід змістити акцент у комунікації з «опису вакансії» на «опис освітньої траєкторії». EVP має базуватися на гарантіях швидкого засвоєння hard skills (GMP, робота з високотехнологічним обладнанням).

2. *Встановлення «Академічного партнерства»*: робота з професорсько-викладацьким складом має бути трансформована з формальної підтримки університетів у стратегічний канал найму, а сам викладач має бути інтегрований у систему brand-ambassadorship компанії як головний верифікатор надійності.

3. *Забезпечення логістичної й фінансової прозорості* («гігієнічний фактор»): враховуючи високу економічну тривожність, компаніям варто відмовлятися від розмитих формулювань щодо оплати праці. А також критичними для подолання бар'єра входу є прозорість стартових умов і конкретизація логістичної підтримки.

В цілому, застосування data-driven підходу дозволяє нівелювати «expectation gap», що виникає при копіюванні узагальнених трендів. А створення EVP на основі внутрішньогалузевих досліджень дозволяє оптимізувати рекрутингові бюджети й забезпечити безперервне формування резервів кадрів, перетворюючи «війну за таланти» на стратегічне управління інтелектуальним капіталом компанії.

Бібліографічний список

1. Parry E., Urwin P. Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice. *Human Resource Management Journal*. 2021. Volume 31, Issue 4. pp. 857–869. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12353>
2. Mahmoud A.B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W.D., Grigoriou N. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. 2021. Volume 42, Issue 1. pp. 193–209. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
3. 2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being Deloitte. 2025. 51 p. URL: <https://surl.li/fthghg>, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
4. EY 2025 Work Reimagined Survey: Executive Summary. EY. 2025. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey
5. World's Most Attractive Employers 2024. Universum. 2024. URL: <https://universumglobal.com/wmae2024/>
6. Джулай М.В. «Формування ціннісної пропозиції роботодавця для молодих спеціалістів». *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2022. Том 9, № 3. С. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47)
7. Gen Z is here. Are you ready? DellTechnologies. 2020. URL: <https://cutt.ly/1kijt6N>
8. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-247_252.pdf
9. Сорока О., Дуднік А. Особливості управління персоналом покоління Z. *Modern Perspectives on Science and Economic Progress: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity*. November 5–7, 2025. Vilnius, Lithuania. 2025. 478 p.; pp. 316–321. URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/11/Vilnius_Lithuania_05.11.25.pdf
10. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендінгу на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). С. 149–156. URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/b38a0c15-045e-4d6a-8bf8-1b374f099f83/content>
11. Білорус Т., Зінченко С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного спресе-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>
12. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>
13. Вонберг Т., Дмитрук С., Зубова Ю. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
14. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6, № 47. С. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>
15. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 85, № 6. С. 155–166. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155, URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1246>

16. Білявський В.М., Білявська Ю.В. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. № 53. С. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2022-53-2>
17. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14>

References

1. Parry E., Urwin P. Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice. *Human Resource Management Journal*. 2021. Volume 31, Issue 4. pp. 857–869. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12353>
2. Mahmoud A.B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W.D., Grigoriou N. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. 2021. Volume 42, Issue 1. pp. 193–209. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
3. 2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being Deloitte. 2025. 51 p. URL: <https://surl.li/fthghg>, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
4. EY 2025 Work Reimagined Survey: Executive Summary. EY. 2025. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey
5. World's Most Attractive Employers 2024. Universum. 2024. URL: <https://universumglobal.com/wmae2024/>
6. Dzhulai M. Formuvannia tsinnisnoi propozytsii robotodavtsia dlia molodykh spetsialistiv [Development of an employer's value proposition for young professionals]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya “Ekononika” – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”*, 2022. Tom 9, № 3. S. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47)
7. Gen Z is here. Are you ready? DellTechnologies. 2020. URL: <https://cutt.ly/1kijt6N>
8. Tsybaliuk S.O. Doslidzhennia ta formuvannia brenda robotodavtsia: teoretyko-prykladni aspekty [Research and formation of the employer brand: theoretical and applied aspects]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*. 2015. №4. S. 247–252. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-247_252.pdf
9. Soroka, O., Dudnik A. *Modern Perspectives on Science and Economic Progress: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity*. November 5-7, 2025. Vilnius, Lithuania. 2025. 478 p.; pp. 316–321. URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/11/Vilnius_Lithuania_05.11.25.pdf
10. Khytra O.V. Synerhiia brenda robotodavtsia i brenda personalu yak rezultat uspishnoho HR-breindyhu na pidpriemstvi [Synergy of the employer brand and the staff brand as a result of successful HR branding at the enterprise]. *Ekononika ta pidpriemnytstvo – Economics and Entrepreneurship*. 2019. № 4 (109). S. 149–156. URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/b38a0c15-045e-4d6a-8bf8-1b374f099f83/content>
11. Bilorus T., Zinchenko S. Formuvannia stratehii rozvytku brenda robotodavtsia orhanizatsii na osnovi dynamichnoho SPACE-analizu [Formation of the organization's employer brand development strategy based on dynamic SPACE analysis]. *Ekononika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>
12. Varis I., Kravchuk O., Spirina K. Tsyfrove seredovyshche rozvytku brenda robotodavtsia [Digital environment for employer brand development]. *Ekononika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>
13. Vonberh T., Dmytruk S., Zubova Yu. Brend robotodavtsia: protses formuvannia ta doslidzhennia efektyvnosti [Employer brand: the process of formation and efficiency research]. *Ekononichnyi prostir – Economic Scope*. 2024. № 189. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
14. Dzhulai M., Sychova A., Bezus A., Sychova N. Stratehiia rozvytku brenda robotodavtsia pid chas viiny ta v povoiennyi chas [Employer brand development strategy during the war and in the post-war period]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. T. 6, № 47. S. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>
15. Zavidna L., Mykolaichuk I. (Kontseptsiiia formuvannia ta rozvytku brenda robotodavtsia v Ukraini pid chas viiny [The concept of forming and developing an employer brand in Ukraine during the war]. *Halytskyi ekononichnyi visnyk – Galician Economic Journal*. Ternopil: TNTU, 2023. Tom 85, № 6. S. 155–166. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155, URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1246>
16. Biliavskiy V.M., Biliavska Yu.V. Brend robotodavtsia u farmatsevtichnomu menedzhmenti [Employer brand in pharmaceutical management]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. 2022. № 53. С. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2022-53-2>
17. Salo Ya.V. Osoblyvosti formuvannia brenda robotodavtsia [Features of employer brand formation]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*. 2022. № 2 (78). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14>

Oksana Sydorenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>

Maryna Herasymenko

Master's Student,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3805-6883>

DATA-DRIVEN EVP FORMATION: A STUDY OF YOUNG PROFESSIONALS' EXPECTATIONS IN PHARMACY

The article explores the issues of forming an employer value proposition (EVP) based on a data-driven approach. It emphasizes the existence of an «expectation gap» – the discrepancy between what companies communicate to young professionals and their actual needs. The authors argue that under martial law and economic instability in Ukraine, this issue becomes particularly acute as traditional talent attraction tools lose their effectiveness. Based on an empirical study of pharmaceutical students (N=220), conducted using quantitative analysis and surveys, the study proves the fallacy of relying solely on global reports regarding generation Z. A key insight was revealed: for youth in the pharmaceutical industry, pragmatic factors (salary level, employment without prior experience, and convenient location) significantly outweigh popular trends such as flexibility or remote work. The scientific novelty of the study lies in formulating a concept of transition from a “corporate consumption” model to a “professional capitalization” model. It is established that today’s student perceives the first workplace as a scientific and practical hub, the main function of which is to increase the specialist's market value through intensive mastery of hard skills. The practical significance of the results lies in the possibility of repositioning the EVP of pharmaceutical companies. Instead of a standard job description, the implementation of an “educational trajectory map” is proposed, meeting the demand of 66.8% of respondents for professional training. The article offers specific recommendations for HR's on adapting employer brands to industry-specific demands, which will minimize employee turnover and reduce recruitment costs in the post-war period.

Keywords: employer brand, employer value proposition (EVP), data-driven approach, pharmaceutical industry, generation Z, human resource management. professional capitalization, human capital, hard skills, educational trajectory.

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 22.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026