

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА  
ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**

**07 – Управління та адміністрування**

**073 - Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «**Управління брендом роботодавця**»

Здобувачки УМ-401 Сергійчук Оксани Володимирівни

Науковий керівник: д.е.н. Цимбалюк Світлана Олексіївна

---

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління  
персоналом, доктор економічних наук, професор  
Лопушняк Г.С.

---

**Київ 2026**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** Менеджмент персоналу  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** 07 – Управління та адміністрування  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** 073 – Менеджмент

**ПОГОДЖЕНО**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О.І. Кравчук  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ Г.С. Лопушняк  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ  
здобувача вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Сергійчук Оксани Володимирівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ денної форми навчання  
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління брендом роботодавця»

Тему затверджено наказом ректора Університету від “\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
№ \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**  
\_\_\_\_\_ Компанія «Віяр»

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

|                                            |                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Розділ 1                                   | РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ                                                                                                                                                               |  |
| Розділ 2                                   | АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІЇ «ВІЯР» (ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»)                                                                                                                                       |  |
| Розділ 3                                   | НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІЇ «ВІЯР»                                                                                                                                                    |  |
| Об'єкт дослідження:                        | процеси формування та управління брендом роботодавця в системі менеджменту персоналу                                                                                                                                     |  |
| Предмет дослідження:                       | теоретичні, методичні та прикладні засади управління брендом роботодавця та інструменти його розвитку                                                                                                                    |  |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності та методичних підходів до управління брендом роботодавця, а також у аналізі та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення бренду роботодавця у діяльності компанії «Віяр» |  |

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### У розділі 1

розкрити сутність бренду роботодавця та обґрунтувати його роль у системі менеджменту персоналу; охарактеризувати основні методи дослідження бренду роботодавця; узагальнити сучасні стратегії управління брендом роботодавця;

### У розділі 2

надати організаційно-економічну характеристику компанії «Віяр»; проаналізувати стан і особливості управління брендом роботодавця компанії «Віяр»; оцінити ефективність заходів з формування бренду роботодавця у компанії «Віяр»;

### У розділі 3

розробити програму вдосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр»; запропонувати заходи з підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «Віяр»; провести оцінювання ефективності заходів з удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр».

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

С.О. Цимбалюк  
(ініціали, прізвище)  
“ ” \_\_\_\_\_ 20 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.В. Сергійчук  
(ініціали, прізвище)  
“ ” \_\_\_\_\_ 20 р.

## Реферат

### УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні основи управління брендом роботодавця, другий розділ має аналітичний характер і присвячений дослідженню управління брендом роботодавця компанії «Віяр», третій – рекомендаційний і спрямований на розробку заходів щодо його удосконалення. Обсяг дипломної роботи – 89 аркушів, включаючи список використаних джерел із 66 найменувань, та додатків. У роботі містяться 27 таблиць, 3 рисунки та 12 додатків. Під час написання використано наукові та аналітичні джерела.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування та управління брендом роботодавця в системі менеджменту персоналу. **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні засади управління брендом роботодавця та інструменти його розвитку.

**Мета роботи** полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності та методичних підходів до управління брендом роботодавця, а також в аналізі та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення бренду роботодавця у діяльності компанії «Віяр».

**Завдання** кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність бренду роботодавця та обґрунтувати його роль у системі менеджменту персоналу;
- охарактеризувати основні методи дослідження бренду роботодавця;
- узагальнити сучасні стратегії управління брендом роботодавця;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії «Віяр»;
- проаналізувати стан і особливості управління брендом роботодавця компанії «Віяр»;
- оцінити ефективність заходів з формування бренду роботодавця у компанії «Віяр»;
- розробити програму удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр»;
- запропонувати заходи з підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «Віяр»;
- провести оцінювання ефективності заходів з удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою таких **методів дослідження**: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; системного та порівняльного підходів – для дослідження особливостей формування бренду роботодавця; економічного аналізу – для оцінювання ефективності заходів; графічного методу – для візуалізації результатів; а також елементів маркетингового та HR-аналізу.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в узагальненні сучасних підходів до управління брендом роботодавця, а також у розвитку методичних підходів до оцінювання його ефективності в умовах трансформації ринку праці та цифровізації HR-процесів.

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр», які можуть бути використані для підвищення привабливості підприємства на ринку праці, зниження плинності персоналу (staff turnover) покращення рекрутингових процесів та підвищення ефективності управління персоналом.

Роботу завершено у 2026 році.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, управління брендом роботодавця, управління персоналом, HR-процеси, плинність персоналу, залученість працівників, конкурентоспроможність.

**Keywords:** employer brand, employer brand management, personnel management, HR processes, staff turnover, employee engagement, competitiveness.

## Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки  
факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

**Сергійчук Оксани Володимирівни**

на тему «Управління брендом роботодавця»

**1. Актуальність теми.** У сучасних умовах посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, цифровізації HR-процесів та трансформації українського ринку праці питання формування й розвитку бренду роботодавця набувають особливої актуальності. Сильний бренд роботодавця є важливим чинником залучення, утримання та мотивації персоналу, підвищення лояльності працівників і конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. З огляду на це, тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, своєчасною та практично значущою.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Робота має чітку логічну структуру та відповідає вимогам до кваліфікаційних бакалаврських досліджень. У теоретичній частині авторкою узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння сутності бренду роботодавця, розкрито його роль у системі менеджменту персоналу, охарактеризовано методи дослідження та стратегії управління брендом роботодавця. Аналітична частина ґрунтується на матеріалах діяльності компанії «Віяр», що дало змогу провести комплексне оцінювання стану управління брендом роботодавця, проаналізувати його внутрішні та зовнішні складові, виявити сильні сторони, проблемні аспекти й репутаційні ризики. У рекомендаційній частині наведено обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр», зокрема через посилення HR-комунікацій, розвиток ціннісної пропозиції роботодавця, удосконалення досвіду працівників, використання digital-HR інструментів та підвищення прозорості HR-політики. Рекомендації мають прикладний характер і підкріплені якісним та кількісним обґрунтуванням.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** Робота виконана самостійно. Авторка продемонструвала здатність до критичного аналізу наукових джерел, систематизації теоретичних підходів і застосування методичного інструментарію до оцінювання бренду роботодавця конкретного підприємства. У роботі проведено самостійний аналіз бренду роботодавця компанії «Віяр» із використанням даних відкритих джерел, рекрутингових платформ, соціальних мереж, відгуків працівників та HR-показників. Авторкою ідентифіковано ключові проблеми управління брендом роботодавця, визначено напрями їх подолання та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення привабливості компанії як роботодавця.

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретичні висновки кваліфікаційної бакалаврської роботи поглиблюють розуміння бренду роботодавця як стратегічного інструменту управління персоналом, що поєднує HR-менеджмент, маркетингові комунікації, корпоративну культуру та досвід працівників. Практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності компанії «Віяр» для підвищення привабливості роботодавця, зниження плинності персоналу, поліпшення рекрутингових процесів, посилення залученості працівників і формування більш стійкої репутації компанії на ринку праці. Окремі напрацювання мають універсальний характер і можуть бути адаптовані іншими підприємствами, які прагнуть удосконалити систему управління брендом роботодавця.

**5. Наявність недоліків.** Суттєвих недоліків не виявлено.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.** Кваліфікаційна бакалаврська робота Сергійчук Оксани Володимирівни на тему «Управління брендом роботодавця» є завершеним самостійним дослідженням, має теоретичну й практичну цінність, заслуговує високої оцінки та може бути допущена до захисту перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник:  
професор кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом, д.е.н.  
“01” травня 2026 р.

С24

О. Цимбалюк

## Рецензія

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Сергійчук Оксани Володимирівни

**Тема: «Управління брендом роботодавця»**

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.**

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною в умовах трансформації ринку праці, посилення конкуренції за трудові ресурси та зростання ролі нематеріальних чинників привабливості роботодавця. Сучасні підприємства функціонують у нестабільному соціально-економічному середовищі, що потребує формування ефективної системи управління персоналом, орієнтованої не лише на залучення, а й на утримання працівників. У цих умовах бренд роботодавця виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування його позитивного іміджу та забезпечення стабільності кадрового складу. Особливої значущості дослідження набуває в контексті сучасних викликів, пов'язаних із воєнними подіями в Україні та зміною поведінкових моделей працівників. У зв'язку з цим обрана тема є своєчасною, актуальною та має як теоретичне, так і практичне значення.

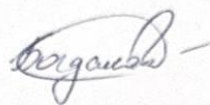
**Якість проведеного дослідження.** Кваліфікаційна робота виконана на достатньо високому науковому рівні, має логічну структуру та характеризується послідовністю викладення матеріалу. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечує обґрунтованість отриманих результатів. Автор коректно застосовує методи аналізу і синтезу, системний і порівняльний підходи, економічний та HR-аналіз. Це дозволило комплексно дослідити особливості формування бренду роботодавця, оцінити його стан у компанії «ВіЯр» та обґрунтувати напрями удосконалення. Аналітична частина роботи виконана на основі реальних даних підприємства, що підвищує практичну значущість дослідження та достовірність отриманих висновків.

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** До основних позитивних сторін роботи слід віднести: комплексний підхід до дослідження управління брендом роботодавця; поєднання теоретичного аналізу та практичного дослідження; використання сучасних підходів до HR-менеджменту; наявність економічного обґрунтування запропонованих заходів; обґрунтованість та логічність рекомендацій; практичну спрямованість розроблених рішень, спрямованих на підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

**Зауваження.** Разом із тим, у роботі доцільно було б більш детально розглянути питання ризиків реалізації заходів з удосконалення бренду роботодавця, а також приділити більше уваги аналізу впливу зовнішнього середовища на формування бренду роботодавця. Зазначені зауваження не знижують загального позитивного враження від роботи та мають рекомендаційний характер.

**Практична значимість висновків і рекомендацій.** Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих заходів для вдосконалення системи управління брендом роботодавця в компанії «ВіЯр», підвищення її привабливості на ринку праці, зниження плинності персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

*Місце роботи та посада рецензента:*  
Компанія ВіЯр ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»  
Менеджер корпоративних комунікацій



Ю.В. Богданова

## ЗМІСТ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ                                                | 7  |
| 1.1. Сутність бренду роботодавця та його роль у системі менеджменту персоналу                             | 7  |
| 1.2. Методи дослідження бренду роботодавця .....                                                          | 15 |
| 1.3. Стратегії управління брендом роботодавця .....                                                       | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІЇ «ВІЯР» (ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»)              | 31 |
| 2.1. Організаційна характеристика діяльності компанії «Віяр» .....                                        | 31 |
| 2.2. Аналіз бренду роботодавця компанії «Віяр» .....                                                      | 39 |
| 2.3. Оцінка ефективності заходів з управління брендом роботодавця компанії «Віяр» .....                   | 50 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІЇ «ВІЯР»                          | 57 |
| 3.1. Розробка програми удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр» .....                 | 57 |
| 3.2. Заходи з підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «Віяр» ....                            | 65 |
| 3.3. Оцінювання ефективності заходів з удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр» ..... | 72 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                            | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                          | 84 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                             | 91 |

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем турбулентності, посиленням конкуренції за таланти, стрімкою цифровізацією бізнес-процесів та суттєвими соціально-економічними викликами, спричиненими воєнними подіями в Україні. У цих умовах традиційні інструменти управління персоналом уже не забезпечують належного рівня залученості та лояльності працівників, а отже, не гарантують стійких позицій на ринку праці. Здатність компанії формувати сильний, впізнаваний і ціннісно орієнтований бренд роботодавця стає критично важливим чинником її конкурентоспроможності, репутаційної стійкості та довгострокового успіху.

**Актуальність теми дослідження.** У різних компаніях поняття бренду роботодавця наповнюється своїм змістом, але загалом воно нині виходить далеко за межі простих оголошень про вакансії та комунікацій із кандидатами. Поступово це поняття перетворилося на ширшу управлінську концепцію, яка ґрунтується на маркетингу, корпоративній культурі та реальних практиках взаємодії з персоналом. Через власний бренд підприємство показує, хто воно є як роботодавець, яких принципів дотримується, на що робить акценти в роботі з людьми і які очікування формує щодо майбутніх працівників. Сьогодні значна частина вражень про роботодавця формується не в офіційних звітах чи презентаціях, а в тому, як компанія поводить себе у відкритому цифровому просторі. Люди уважно стежать за тим, що пишуть працівники, як роботодавець реагує на події, наскільки відкрита й чесна комунікація у соціальних мережах чи на профільних ресурсах. Через це бренд роботодавця впливає на вибір кандидата навіть сильніше, ніж рівень заробітної плати чи перелік різних переваг. Якщо компанія демонструє справедливість, стабільність і повагу до людей, то це створює відчуття безпеки і стає важливим аргументом на користь працевлаштування. У результаті саме репутація роботодавця допомагає утримувати фахівців і формує основу для розвитку людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий доробок із тематики управління брендом роботодавця представлений широким колом праць українських та зарубіжних авторів. У роботах С. Мокіної [21], С. Цимбалюк [42; 43], Т. Білорус [3; 2], Я. Ларіної та Д. Варшави [20], І. Волобоєвої, О. Кравчук [7] обґрунтовано сутність бренду роботодавця, виокремлено його структурні компоненти, ціннісні орієнтири та роль у системі стратегічного управління персоналом. Праці А. Подолян і О. Зозульова [23], Г. Жовтяк [13], а також зарубіжних науковців Т. Амблера, С. Берроу [46], Ж. Сейні [64], Н. Оунра [62] поглиблюють теоретичні підходи до визначення природи управління брендом роботодавця, розкривають його взаємозв'язок із корпоративним брендом і факторами привабливості роботодавця.

Важливий внесок у розроблення сучасних підходів до управління брендом роботодавця зробили дослідження, присвячені цифровим аспектам HR-менеджменту та digital-комунікаціям. У працях І. Варіс, О. Кравчук та їхніх співавторів [4; 16; 17; 18; 19; 56; 55] систематизовано цифрові інструменти рекрутингу, HR-маркетингу, внутрішньої комунікації, управління досвідом працівників та автоматизації HR-процесів. Зокрема, підкреслено роль соціальних мереж, онлайн-платформ, job-portal-аналітики та штучного інтелекту у формуванні зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця. Стратегічні, соціальні та ціннісні аспекти розвитку бренду роботодавця в українських реаліях воєнного часу розглядають Д. Джулай, А. Сичова [12], Л. Завідна, І. Миколайчук [14], які акцентують на трансформації HR-стратегій, модифікації комунікацій із працівниками та адаптації моделей залучення персоналу.

Зміна поведінки кандидатів, зростання ролі довіри, соціальної відповідальності та стабільності посилюють необхідність переосмислення управління брендом роботодавця як інструменту антикризового управління людським капіталом. Разом з тим, незважаючи на суттєвий обсяг наукових досліджень, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують уточнення методичні підходи до оцінювання ефективності бренду роботодавця, визначення впливу цифрових технологій на процеси формування

бренду роботодавця, а також практичне обґрунтування стратегічних рішень із розвитку бренду роботодавця на рівні конкретних підприємств. Особливої актуальності набувають питання формування бренду роботодавця в умовах воєнних викликів та постійної трансформації українського ринку праці.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності та методичних підходів до управління брендом роботодавця, а також в аналізі та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення бренду роботодавця у діяльності компанії «Віяр».

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність бренду роботодавця та обґрунтувати його роль у системі менеджменту персоналу;
- охарактеризувати основні методи дослідження бренду роботодавця;
- узагальнити сучасні стратегії управління брендом роботодавця;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії «Віяр»;
- проаналізувати стан і особливості управління брендом роботодавця компанії «Віяр»;
- оцінити ефективність заходів з формування бренду роботодавця у компанії «Віяр»;
- розробити програму удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр»;
- запропонувати заходи з підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «Віяр»;
- провести оцінювання ефективності заходів з удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр».

**Об'єкт дослідження** – процеси формування та управління брендом роботодавця в системі менеджменту персоналу. **Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління брендом роботодавця та інструменти його розвитку.

**Методи дослідження:** аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; системного та порівняльного підходів – для дослідження особливостей формування бренду роботодавця; економічного аналізу – для оцінювання ефективності заходів; графічного методу – для візуалізації результатів; а також елементів маркетингового та HR-аналізу.

**Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Теоретико - методичне значення полягає в розвитку наукових підходів до управління брендом роботодавця, систематизації еволюції концепції бренду роботодавця та уточненні ролі цифрових і маркетингових чинників у формуванні привабливого образу компанії як роботодавця. Практичне значення полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління брендом роботодавця компанії «ВіЯр», які можуть бути використані для підвищення привабливості підприємства на ринку праці, зниження плинності персоналу, покращення рекрутингових процесів та підвищення ефективності управління персоналом.

**Інформаційна база дослідження** включає наукові праці українських і зарубіжних авторів з управління персоналом, формування, розвитку та просування бренду роботодавця, HR-маркетингу, цифровізації HRM, офіційні документи, аналітичні звіти, публікації та річні звіти компанії «ВіЯр» та результати власного опрацювання джерел.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань та 12 додатків. Загальний обсяг роботи містить 112 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

#### **1.1. Сутність бренду роботодавця та його роль у системі менеджменту персоналу**

Розуміння сутності бренду роботодавця потребує аналізу його історичного становлення, еволюції теоретичних підходів та визначення місця цієї концепції у системі сучасного менеджменту персоналу. Особливої уваги потребує взаємозв'язок брендингу роботодавця із такими напрямками, як HR-маркетинг, організаційна культура, управління досвідом працівників та стратегічні комунікації. Так, у дослідженні С. Мокіної обґрунтовано, що концепція бренду роботодавця має міждисциплінарний характер і сформувалася на перетині еволюції трьох ключових підходів: маркетингу, брендингу та управління персоналом (Додаток А) [21].

Так, С. М. Мокіна показує, що передумови виникнення бренду роботодавця варто розглядати в динаміці розвитку цих трьох концепцій від кінця XIX ст. до сучасності. На ранньому етапі (1860–1920 рр.) у маркетингу домінувала виробнича концепція, орієнтована на нарощування обсягів випуску продукції та оптимізацію витрат за умов товарного дефіциту. У брендингу цьому відповідав ідентифікаційний підхід, коли бренд виконував переважно функцію маркування товару й засвідчував його базові характеристики – безпечність, якість, ціну. В управлінні персоналом у цей час застосовувався економічний підхід до управління кадрами, де працівник розглядався насамперед як носій трудової функції, «додаток до машини», а основними інструментами були відбір, нормування та стимулювання праці.

У 1920–1960 рр. із посиленням конкуренції маркетинг переходить до товарної та збутової концепцій, акцентуючи увагу на якості, асортименті та активному просуванні. У брендингу формується «брендинг вигід» та згодом

«символічний» брендинг: бренд починає відображати не лише функціональні характеристики, а й стиль життя, цінності та імідж споживача. В управлінні персоналом у цей період поступово утверджується підхід «управління персоналом», що визнає працівника суб'єктом трудових відносин, посилюється роль мотивації, навчання, організаційної культури й соціального партнерства. Саме зміщення фокусу з продукту на людину і на організаційні цінності створює підґрунтя для подальшої персоніфікації бренду та посилення його зв'язку з HR-складовою.

Подальший розвиток (1960–1980 рр.) пов'язаний із становленням традиційного (чистого) маркетингу, орієнтованого на задоволення потреб цільових споживачів, та появою концепції «брендингу досвіду», що підкреслює значення сенсорного та емоційного досвіду взаємодії зі брендом. У цей же час в управлінні персоналом формується підхід «управління людськими ресурсами», де працівник визнається ключовим стратегічним ресурсом, розвиваються системи безперервного навчання, управління життєвим циклом працівника, зростає роль самоорганізації та залученості [21].

Найбільш близьким до безпосереднього зародження концепції бренду роботодавця є період з 1980-х рр. до сучасності. У маркетингу утверджується соціально-етична концепція та маркетинг відносин, що фокусуються на довгостроковій взаємодії із зацікавленими сторонами на засадах довіри, взаємоповаги та врахування суспільних інтересів. У брендингу формується «соціальний» та «тотальний» брендинг, коли бренд починає розглядатися не лише як інструмент просування продукції, а як складова загальної стратегії розвитку організації та її корпоративної ідентичності [21; 20].

Паралельно в управлінні персоналом утверджується гуманістична концепція HR-менеджменту, що виходить із принципу «не люди для організації, а організація для людей», розглядаючи працівника як носія унікальних компетенцій, потреб та цінностей. У межах цього підходу значно зростає роль організаційної культури, внутрішніх комунікацій та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства [13; 42]. Важливу роль у формуванні концепції

бренду роботодавця, за С. Мокіною, відіграє розвиток внутрішнього маркетингу та внутрішнього брендингу, які трактують працівників як внутрішніх клієнтів організації та розглядають персонал як внутрішній ринок компанії [21]. Такі підходи акцентують увагу на задоволеності, лояльності та ідентифікації працівників із брендом, а також на узгодженні їхньої поведінки з цінностями та місією компанії. Подібною позиції дотримуються і С. Цимбалюк та інші дослідники, які підкреслюють, що бренд роботодавця формується на основі узгодження політики управління персоналом, організаційної культури та системи комунікацій підприємства [42; 7].

У середині 1990-х років, у результаті міждисциплінарних досліджень на перетині маркетингу та управління людськими ресурсами, формується власне концепція управління брендом роботодавця (employer branding). У класичній роботі Т. Амблера та С. Барроу бренд роботодавця визначається як сукупність функціональних, економічних та психологічних вигод, які отримує працівник від роботи в певній організації [46]. У цьому контексті бренд роботодавця розглядається як процес позиціонування компанії як «найкращого місця для роботи» в очах наявних і потенційних працівників із використанням інструментів маркетингових досліджень, PR-комунікацій та HR-маркетингу.

Отже, еволюція формування концепції бренду роботодавця відображає поступове зміщення акцентів від продукту до організації, від покупця до працівника, від короткострокових транзакцій до довгострокових відносин. У результаті цього бренд роботодавця сформувався як самостійна та комплексна концепція в системі сучасного менеджменту персоналу, що поєднує маркетингові, управлінські та соціально-психологічні підходи до взаємодії організації з працівниками.

На основі узагальнення еволюції підходів до маркетингу, брендингу та управління персоналом доцільно перейти до аналізу сучасних трактувань сутності бренду роботодавця та визначення його місця в системі менеджменту персоналу. У науковій літературі можна виокремити кілька груп підходів: маркетингово-брендинговий, кадрово-управлінський (HR-орієнтований), ціннісно-стратегічний

та соціально-психологічний, зорієнтований на досвід працівника й поколіннєві особливості.

У межах маркетингово-брендингового підходу бренд роботодавця розглядається як різновид корпоративного бренду, спрямований на специфічний сегмент споживачів – наявних і потенційних працівників. Класичним є підхід Т. Амблера та С. Барроу, які одним із перших визначили бренд роботодавця як «сукупність функціональних, економічних та психологічних вигід, що їх отримують працівники від роботи в певній організації» [46]. У цьому розумінні бренд роботодавця постає аналогом бренду товару або послуги: компанія формує у цільовій аудиторії певні очікування щодо «продукту» – умов праці, можливостей розвитку, системи винагороди, атмосфери в колективі тощо. Проте, на відміну від класичного товарного брендингу, об'єктом позиціонування є не окремий продукт, а організація як місце роботи, а споживання «продукту» має тривалий характер і пов'язане з повсякденним досвідом взаємодії працівника з роботодавцем.

Українська дослідниця С. Цимбалюк, спираючись на маркетингово-брендингову парадигму, зазначає, що бренд роботодавця доцільно розглядати як «стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує його привабливість і конкурентоспроможність на ринку праці та визначається набором характеристик, що вирізняють підприємство серед інших роботодавців» [42; 43]. З огляду на це бренд роботодавця виконує інформаційну, ідентифікаційну, диференціюючу та мотиваційну функції, а також виступає своєрідним «мостом» між ринком праці та внутрішнім середовищем організації. Отже, у межах маркетингово-брендингового підходу основний акцент робиться на формуванні образу роботодавця в очах зовнішньої аудиторії – потенційних кандидатів – за допомогою інструментів позиціонування, реклами, PR та HR-маркетингу.

Кадрово-управлінський підхід робить наголос на ролі бренду роботодавця всередині організації та розглядає його як елемент системи стратегічного управління персоналом. З позицій цього підходу бренд роботодавця асоціюється із категоріями «HR-бренд», «імідж роботодавця», «привабливість роботодавця» та

інтегрується в такі функції HRM, як планування персоналу, рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація та утримання. Так, Г. Жовтяк трактує бренд роботодавця як інструмент формування конкурентних переваг підприємства на ринку праці, що дозволяє зменшувати витрати на добір, скорочувати плинність персоналу та підвищувати рівень задоволеності працівників [13]. Дослідниця підкреслює, що бренд роботодавця «вмонтований» у всю систему управління персоналом: від розроблення стратегії управління персоналом до щоденних управлінських практик у підрозділах.

Схожої логіки дотримуються Д. Грищенко та Я. Йосифчук, які розглядають HR-бренд як інтегральний показник якості політики управління персоналом та ефективності взаємодії компанії з персоналом [11]. На їхню думку, сила бренду роботодавця безпосередньо пов'язана із прозорістю та справедливістю системи винагород, наявністю можливостей розвитку, рівнем комунікації між менеджментом і працівниками, а також з тим, наскільки декларовані цінності підтримуються реальними управлінськими рішеннями. У цьому ракурсі бренд роботодавця виступає не лише інструментом залучення персоналу, а й «лакмусовим папірцем» якості менеджменту персоналу загалом.

Ціннісно-стратегічний підхід ще більше поглиблює управлінський вимір, акцентуючи увагу на тому, що бренд роботодавця є нематеріальним активом компанії. Так, О. Подолян та О. Зозульов пропонують розглядати бренд роботодавця як специфічний вид інтелектуального капіталу, що акумулює очікування, довіру та емоційний зв'язок працівників із організацією [23]. На їхню думку, бренд роботодавця має всі ознаки активу: він формує додану вартість, впливає на здатність компанії конкурувати за ресурси, має тривалий характер і може бути предметом інвестування та цілеспрямованого управління. Відповідно, управління брендом роботодавця розглядається як частина стратегічного менеджменту, а не лише оперативної діяльності HR-служби.

У цьому ж ключі Я. Ларіна та Д. Варшава аналізують бренд роботодавця як складову системи брендів компанії, підкреслюючи його взаємозв'язок із корпоративним, продуктовим і регіональним брендингом [20]. Дослідниці

наголошують, що послідовність і узгодженість повідомлень на всіх рівнях брендової архітектури є критичною умовою довіри до роботодавця: неможливо позиціонувати компанію як «людиноцентричну», якщо маркетингові комунікації й внутрішні управлінські практики демонструють протилежне. Отже, бренд роботодавця виконує роль «сполучної ланки» між стратегічною ідентичністю організації та її щоденними взаємодіями з працівниками й кандидатами.

Окремий напрям розвитку теоретичних підходів стосується ціннісного змісту бренду роботодавця. І. Волобоєва, О. Кравчук та Д. Варшава пропонують розглядати бренд роботодавця через призму «ціннісної пропозиції роботодавця» (Employee Value Proposition), яка відображає сукупність матеріальних і нематеріальних благ, очікуваних від роботи в організації [7]. Вони підкреслюють, що ціннісна пропозиція має будуватися на балансі інтересів роботодавця та працівника і включати не лише винагороду, а й зміст праці, можливості професійного розвитку, баланс «робота-життя», соціальну відповідальність компанії. У цьому контексті бренд роботодавця виступає механізмом узгодження цінностей і очікувань сторін, а його сила вимірюється ступенем прийняття цих цінностей працівниками.

Соціально-психологічний та поколіннєвий вимір управління брендом роботодавця пов'язаний із зміною очікувань різних груп працівників. М. Федулова та М. Джулай аналізують бренд роботодавця крізь призму потреб покоління Z, для якого, за результатами їхніх досліджень, ключовими є можливість розвитку, неформальна та підтримувальна атмосфера, гнучкість і соціальна значущість роботи [41]. Авторки підкреслюють, що для молодих працівників важливими джерелами інформації про роботодавця виступають не стільки офіційні сайти чи вакансії, скільки соціальні мережі, відгуки, рекомендації знайомих і загальний «цифровий відбиток» компанії. У зв'язку з цим, бренд роботодавця стає результатом колективного сприйняття, яке формується в процесі постійної комунікації й обміну досвідом між працівниками та їх оточенням.

Зарубіжні автори також акцентують увагу на багатовимірності бренду роботодавця. С. Саїні, здійснивши критичний огляд літератури, пропонує розуміти бренд роботодавця як багаторівневу конструкцію, що включає корпоративну ідентичність, сприйняття зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, HR-практики та комунікації [64]. Дослідник наголошує, що в різних дослідженнях управління брендом роботодавця трактується як образ (image), як репутація (reputation), як сукупність практик або навіть як стратегія, що свідчить про складність і міждисциплінарність цієї категорії. У свою чергу, Н. Онур та співавтори, досліджуючи зв'язок між привабливістю бренду роботодавця та організаційною прихильністю, підкреслюють, що управління брендом роботодавця виконує важливу роль у формуванні емоційної прив'язаності та бажання працівників залишатися в організації [62]. Вони розглядають бренд роботодавця як чинник, що впливає на внутрішню мотивацію, відчуття справедливості й підтримки з боку організації. Попри значний внесок наведених наукових підходів у розвиток теорії бренду роботодавця, кожен із них має певні обмеження. Маркетингово-брендинговий підхід, представлений роботами Т. Амблера, С. Барроу та С. Цимбалюк, акцентує увагу насамперед на зовнішньому образі компанії як роботодавця та механізмах її позиціонування на ринку праці. Водночас цей підхід у меншій мірі враховує внутрішні управлінські процеси, зокрема реальний досвід працівників, організаційну культуру та особливості щоденної взаємодії персоналу з роботодавцем.

Кадрово-управлінський підхід, навпаки, зосереджується на внутрішніх HR-практиках і розглядає бренд роботодавця як результат ефективної політики управління персоналом. Його перевагою є глибший аналіз взаємодії між організацією та працівниками, однак цей підхід іноді недостатньо враховує роль маркетингових комунікацій і репутаційних факторів на зовнішньому ринку праці.

Ціннісно-стратегічний підхід дозволяє розглядати бренд роботодавця як нематеріальний актив та складову стратегічного управління організацією. Проте він часто має узагальнений характер і не завжди пропонує чіткі інструменти практичного вимірювання або оцінювання ефективності бренду роботодавця.

Отже, найбільш обґрунтованим є комплексний підхід до розуміння бренду роботодавця, який поєднує маркетингові, управлінські та соціально-психологічні аспекти. Саме інтеграція цих підходів дозволяє повніше пояснити механізми формування привабливого образу роботодавця та забезпечити ефективне управління брендом роботодавця в сучасних умовах розвитку ринку праці.

Для систематизації розглянутих теоретичних підходів до визначення сутності бренду роботодавця доцільно представити їх у порівняльному вигляді. Це дозволяє виокремити ключові акценти кожної концепції, визначити їх спільні риси та відмінності, а також окреслити, які саме аспекти бренду роботодавця вони підкреслюють – маркетинговий, управлінський, стратегічний чи ціннісний. У Додатку Д наведено узагальнену характеристику основних груп підходів, які сформували теоретичну базу сучасного розуміння бренду роботодавця.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити кілька висновків щодо ролі бренду роботодавця в системі менеджменту персоналу. По-перше, він забезпечує зв'язок між ринком праці та внутрішнім середовищем організації, будучи одночасно зовнішнім «обличчям» роботодавця та внутрішнім механізмом формування ідентичності персоналу. По-друге, бренд роботодавця виступає інструментом зниження трансакційних витрат на рекрутинг і адаптацію, адже сильний бренд приваблює кандидатів, які поділяють цінності компанії, що скорочує ризики невідповідності очікувань. По-третє, він є каналом трансляції стратегічних цілей і цінностей організації, забезпечуючи узгодженість між декларованими принципами та реальними управлінськими практиками. По-четверте, бренд роботодавця стає джерелом стійких конкурентних переваг, оскільки нематеріальні активи, пов'язані з репутацією роботодавця, важко відтворити або скопіювати. Отже, бренд роботодавця доцільно трактувати як комплексну стратегічну категорію, що поєднує в собі образ організації як роботодавця, систему її цінностей, сукупність HR-практик і комунікацій, спрямованих на залучення, утримання та розвиток персоналу. Його місце в системі менеджменту персоналу визначається тим, що він інтегрує маркетингові, організаційно-культурні та соціально-психологічні виміри управління людьми,

забезпечуючи цілісність і довгострокову результативність політики управління персоналом.

Підсумовуючи, зазначимо, що в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці бренд роботодавця стає ключовим стратегічним активом, який визначає здатність організації залучати, утримувати та розвивати персонал. Він трансформується у комплексну концепцію, що охоплює цінності, корпоративну культуру, комунікації та досвід працівників, виступаючи важливим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

## **1.2. Методи дослідження бренду роботодавця**

Дослідження бренду роботодавця потребує спеціального методичного інструментарію, оскільки йдеться про складну, багатовимірну та переважно нематеріальну категорію, пов'язану із сприйняттям, очікуваннями та досвідом різних груп стейкхолдерів. На відміну від фінансових показників, бренд роботодавця не може бути безпосередньо вимірний, тому його дослідження спирається на поєднання маркетингових, соціологічних, психологічних та аналітичних методів. У наукових працях і прикладних дослідженнях сформовано низку підходів до вимірювання бренду роботодавця, які відрізняються об'єктом аналізу (зовнішній чи внутрішній бренд), типом використовуваних даних (опитувальні, поведінкові, репутаційні індикатори, цифрові метрики) та рівнем узагальнення (індекси, рейтинги, інтегральні оцінки).

Узагальнюючи наявні підходи, дослідники пропонують різні класифікації методів дослідження бренду роботодавця. Умовно можна виокремити три великі групи: якісні методи (інтерв'ю, фокус-групи, контент-аналіз відгуків, кейс-стаді), кількісні методи (анкетні опитування, індексні оцінки, рейтинги, статистичний аналіз) та змішані підходи, які поєднують опитувальні дані з поведінковими індикаторами (NPS, показники залученості, дані job-порталів, соціальних мереж, HR-аналітики). У межах кожної групи автори акцентують увагу на різних

аспектах бренду: привабливості роботодавця, відповідності цінностей, лояльності персоналу, готовності рекомендувати компанію як місце роботи тощо. Одним із найбільш структурованих українських підходів є методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця, запропонований Т. Білорус та С. Фірсовою [2]. Авторки пропонують будувати інтегральну оцінку бренду роботодавця на основі системи показників, згрупованих за кількома блоками: внутрішній бренд (задоволеність умовами праці, рівень лояльності, ідентифікація з цінностями компанії), зовнішній бренд (привабливість для кандидатів, впізнаваність на ринку праці, репутація в професійній спільноті) та результативність HR-практик (динаміка плинності, час заповнення вакансій, якість кандидатів). Кожен показник нормується, зважується за важливістю, після чого розраховується інтегральний індекс розвитку бренду роботодавця. Перевага такого підходу полягає в його комплексності та можливості відстежувати динаміку розвитку бренду в часі.

І. Гонtareва та К. Тимошенко, аналізуючи бренд роботодавця ІТ-компаній, пропонують методичний підхід, що поєднує зовнішній аналіз (позиції компанії у відкритих рейтингах, видимість і оцінки у професійних спільнотах, привабливість вакансій) та внутрішній аналіз (опитування працівників щодо задоволеності, довіри до керівництва, сприйняття корпоративної культури) [10]. Авторки виділяють кілька послідовних етапів: діагностика поточного іміджу, ідентифікація «ядерних» цінностей бренду роботодавця, порівняння очікувань працівників і кандидатів з реальними практиками, визначення зони розриву (employer brand gap). Такий підхід дозволяє виявити, де саме виникає невідповідність між декларованим образом роботодавця та реальною практикою управління персоналом.

Д. Грищенко та Я. Йосифчук пропонують досліджувати бренд роботодавця як частину оцінювання ефективності HR-бренду [11]. У їх моделі ключовими показниками виступають: рівень поінформованості цільових груп про компанію як роботодавця, привабливість ціннісної пропозиції, індекс лояльності (готовність рекомендувати роботодавця іншим), показники залученості персоналу та

індикатори плинності персоналу. Автори наголошують, що аналіз бренду роботодавця має ґрунтуватися на поєднанні суб'єктивних оцінок (опитування) та об'єктивних управлінських показників (HR-метрик), оскільки лише в такому разі можна зробити висновки не лише про сприйняття, а й про реальний вплив бренду на поведінку працівників.

Важливий внесок у розроблення методичних підходів до дослідження бренду роботодавця зробили Т. Вонберг, С. Дмитрук та Ю. Зубова, які розглядають бренд роботодавця через призму процесу його формування та дослідження ефективності [9; 8]. Вони виокремлюють кілька ключових блоків аналізу: діагностика поточного стану бренду (опитування працівників і кандидатів, аналіз відгуків, медіа-присутності), оцінювання конкурентного позиціонування на ринку праці, аналіз відповідності HR-практик декларованим цінностям, вимірювання результативності (зміна кількості відгуків на вакансії, якості кандидатів, індексу лояльності, залученості тощо). Автори підкреслюють, що дослідження бренду роботодавця має носити регулярний, а не разовий характер, і бути інтегрованим у загальну систему моніторингу HR-показників.

Окремий блок складають методики, орієнтовані на специфічні цільові групи, насамперед молодь та покоління З. Джулай, І. Болотіна, аналізуючи бренд роботодавця для молоді, застосовують комплекс анкетних опитувань із подальшим використанням методів факторного та кластерного аналізу для виділення ключових критеріїв привабливості роботодавця та сегментації цільової аудиторії [52]. М. Федулова та М. Джулай зазначають, що для молодих працівників важливу роль відіграють не лише традиційні чинники (заробітна плата, стабільність), а й можливість самореалізації, гнучкість, ціннісна близькість та соціальна місія компанії [41]. Це вимагає адаптації методів вимірювання бренду роботодавця: до анкет додаються блоки, пов'язані з очікуваннями щодо атмосфери, неформальних практик, підтримки психоемоційного стану, можливостей гібридної чи дистанційної роботи.

У сучасних умовах значно посилюється роль цифрових методів дослідження бренду роботодавця. І. Варіс, О. Кравчук акцентують увагу на

використанні аналітики job-порталів, соціальних мереж, корпоративних сайтів, систем відгуків як джерел даних про сприйняття роботодавця [4; 16; 19; 56]. До таких цифрових індикаторів належать: кількість і якість відгуків на вакансії, середній час заповнення вакансій індекси задоволеності в опитувальниках, рейтинг компанії на платформах для пошуку роботи, тональність коментарів у соціальних мережах. Автори підкреслюють, що комбінування даних опитування із цифровою аналітикою дозволяє отримати більш об'єктивну та динамічну оцінку стану бренду роботодавця.

У зарубіжній науковій літературі методи дослідження бренду роботодавця також пройшли значну еволюцію – від аналізу організаційної привабливості до розроблення комплексних моделей оцінювання вартості бренду роботодавця. Для зарубіжного напряму характерним є домінування поведінкових моделей, орієнтованих на вимірювання наміру кандидата подати заявку, готовності рекомендувати роботодавця та рівня організаційної прихильності. Одним із найбільш цитованих підходів є модель, запропонована М. Шафії та С. Гударзі [65], які пропонують оцінювати бренд роботодавця через систему взаємопов'язаних категорій: економічна цінність (заробітна плата, стабільність), психологічна цінність (клімат, лідерство), функціональна цінність (можливості розвитку, навчання), соціальна цінність (статус, приналежність до значущої спільноти). Їхній метод базується на анкетних опитуваннях та структурному моделюванні (SEM), що дозволяє встановити, як кожен із типів цінності впливає на організаційну прихильність та готовність розглядати роботодавця як бажаного.

С. Саїні, досліджуючи бренд роботодавця у контексті конкурентної боротьби за таланти, підкреслює роль ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) як основної змінної для вимірювання сили бренду [64]. Автор пропонує використовувати модель, у якій бренд роботодавця оцінюється через три основні групи індикаторів: привабливість (attractiveness), ідентифікація (identification) та лояльність (loyalty). Цей підхід передбачає дослідження як зовнішньої (кандидатів), так і внутрішньої аудиторії (працівників).

У дослідженні Н. Онур, С. Дінч та їхніх колег [62] запропоновано вимірювати силу бренду роботодавця через намір подати заявку та готовність рекомендувати компанію. Автори використовують багатофакторні анкети, що охоплюють такі структурні компоненти, як ціннісна відповідність, корпоративна культура, стиль керівництва, можливості розвитку, організаційна справедливість. Перевага цієї моделі полягає в тому, що вона дозволяє безпосередньо оцінити ймовірність залучення кандидатів та ефективність HR-комунікацій.

Методичний підхід, запропонований Нгуєн Нгок Тхань та Фам Тху Чанг [60], передбачає комплексне оцінювання економічних, соціальних і професійних характеристик бренду роботодавця та побудову інтегрального індексу привабливості бренду роботодавця. Автори пропонують алгоритм, який включає три етапи:

- 1) первинне опитування цільової групи;
- 2) виділення груп факторів за допомогою факторного аналізу;
- 3) інтегральне зважування факторів для остаточної оцінки бренду роботодавця.

Цей підхід дає змогу не лише визначити загальний рівень привабливості бренду, а й ранжувати ключові фактори впливу на кандидатів та працівників.

У рамках міжнародних досліджень (зокрема Randstad Employer Brand Research [63], Universum Global Talent Survey [67], LinkedIn Employer Brand Index [58]) також застосовуються сучасні цифрові методи, що у своїй сукупності доповнюють класичні методики та дозволяють відстежувати репутацію роботодавця в реальному часі.

Попри значну різноманітність методів дослідження бренду роботодавця, жоден із них не є універсальним. Якісні методи дають змогу глибше зрозуміти мотивацію, очікування та емоційне сприйняття роботодавця, однак їхнім обмеженням є складність узагальнення результатів і підвищений рівень суб'єктивності інтерпретації. Кількісні методи, навпаки, забезпечують можливість порівняння, стандартизації та вимірювання динаміки показників, проте не завжди дозволяють повною мірою виявити причини формування певного ставлення до

роботодавця. Змішані підходи видаються найбільш обґрунтованими, оскільки поєднують аналітичну точність кількісних індикаторів із глибиною якісного аналізу та дають можливість оцінити бренд роботодавця не лише як образ, а і як реальний результат функціонування системи управління персоналом.

На основі проведеного дослідження, можемо сформулювати ключові фактори оцінювання бренду роботодавця як узагальнення теоретичних підходів, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові фактори оцінювання бренду роботодавця

| Група факторів                                     | Зміст та характеристика                                                                                  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна цінність                                | Рівень заробітної плати, стабільність зайнятості, соціальний пакет                                       |
| Функціональна цінність                             | Можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі в проектах                                |
| Психологічна цінність                              | Організаційний клімат, стиль керівництва, емоційний комфорт, підтримка, безпека                          |
| Соціальна цінність                                 | Репутація компанії, престиж, цінності спільноти, соціальна відповідальність, приналежність               |
| Комунікаційна складова                             | Прозорість, якість HR-комунікацій, активність у соцмережах, PR, взаємодія зі стейкхолдерами              |
| Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP)              | Чіткість, унікальність, відповідність очікуванням цільових груп, узгодженість із корпоративною культурою |
| Корпоративна культура та ідентифікація працівників | Лояльність, залученість, відповідність особистих цінностей працівника цінностям компанії (value fit)     |
| Досвід працівника (Employee Experience)            | Враження від усіх етапів: рекрутингу, адаптації, розвитку, оцінювання, утримання                         |
| Імідж та репутація роботодавця на ринку праці      | Зовнішня оцінка, рекомендації, медійність, рівень довіри кандидатів                                      |
| ESG та соціальна відповідальність                  | Екологічність, відповідальність у воєнних умовах, соціальний внесок компанії                             |
| Цифрова присутність та digital-HR практики         | Онлайн-рекрутинг, HR-аналітика, автоматизація процесів, digital-комунікації                              |

*Джерело: узагальнено за [42; 65; 60; 15; 62; 20; 64; 3; 18; 4; 43; 56; 10; 56; 23; 14; 16; 17; 18; 56]*

Табл. 1.3 узагальнює ключові фактори, які визначають силу бренду роботодавця в сучасних теоретичних підходах, і демонструє, що провідні моделі сходяться на важливості поєднання економічних, психологічних, ціннісних та комунікаційних аспектів. Узагальнення цих підходів дозволяє сформулювати комплексний методичний інструментарій для подальшого аналізу бренду роботодавця як у міжнародному, так і у вітчизняному контексті. Разом із тим слід

зазначити, що наведені фактори оцінювання не мають однакової ваги для всіх категорій працівників і для всіх типів підприємств. Наприклад, для молодих фахівців більш значущими можуть бути можливості розвитку, гнучкість і ціннісна близькість, тоді як для досвідчених працівників важливішими часто виступають стабільність зайнятості, прозорість винагороди та соціальні гарантії. Крім того, частина факторів має виразно суб'єктивний характер, оскільки залежить від індивідуального досвіду працівника, рівня його очікувань і особливостей організаційного середовища. Саме тому оцінювання бренду роботодавця доцільно здійснювати не за одним універсальним показником, а на основі системи взаємодоповнювальних критеріїв, адаптованих до специфіки конкретної компанії.

З метою поглиблення теоретичного аналізу методів дослідження бренду роботодавця доцільно звернутися до практики міжнародних рейтингових досліджень, які виступають одним із найпоширеніших інструментів оцінювання привабливості компаній для працівників. Найбільш авторитетними серед них є глобальні рейтинги, що формуються на основі масштабних опитувань, поведінкових індикаторів та репутаційних оцінок. Такі рейтинги, як правило, відображають сучасні підходи до вимірювання бренду роботодавця, включаючи аналіз лояльності працівників, готовності рекомендувати роботодавця, оцінювання корпоративної культури, можливостей професійного розвитку та якості умов праці.

Одним із найбільш репрезентативних міжнародних досліджень є Forbes World's Best Employers [48], який щорічно формується у співпраці зі Statista та охоплює сотні тисяч респондентів у різних країнах світу. Даний рейтинг є важливим орієнтиром для розуміння глобальних тенденцій у розвитку бренду роботодавця, оскільки системно поєднує оцінювання зовнішнього та внутрішнього бренду на основі незалежних думок працівників, колишніх працівників та галузевих експертів. У табл. 1.2 наведено топ-10 найкращих роботодавців світу за версією Forbes у 2025 році. Провідні позиції технологічних компаній (Microsoft, Alphabet, Adobe, Apple, NVIDIA) підтверджують зростаючу роль інноваційності, цифрової культури, інклюзивності та стратегічного

управління досвідом працівників (Employee Experience) у формуванні сильного HR-бренду. Водночас присутність у ТОП-10 компаній із різних галузей – авіаперевезення, автомобілебудування, готельний бізнес, дитячі товари – свідчить про те, що успішний бренд роботодавця може формуватися за різних умов та бізнес-моделей.

Таблиця 1.2 – ТОП-10 найкращих роботодавців світу за версією Forbes World's Best Employers 2025

| Місце | Компанія          | Галузь                     | Країна    | Кількість працівників |
|-------|-------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| 1     | Microsoft         | IT Software & Services     | США       | 228 000               |
| 2     | Delta Air Lines   | Transportation & Logistics | США       | 100 000               |
| 3     | Alphabet (Google) | IT Software & Services     | США       | 183 323               |
| 4     | Adobe             | IT Software & Services     | США       | 20 709                |
| 5     | BMW Group         | Automotive                 | Німеччина | 159 000               |
| 6     | NVIDIA            | Semiconductors             | США       | 29 600                |
| 7     | Sony              | Conglomerate               | Японія    | 113 000               |
| 8     | IBM               | IT & Electronics           | США       | 300 000               |
| 9     | Apple             | Electronics                | США       | 164 000               |
| 10    | Lego Group        | Packaged Goods             | Данія     | 31 000                |

*Джерело: складено за [48]*

Ключовим залишається не галузь, а здатність компанії забезпечувати працівникам стабільність, розвиток, психологічну безпеку та високий рівень організаційної культури. Для України цей рейтинг є важливим практичним орієнтиром: він демонструє, які стандарти у сфері управління людського капіталу є визначальними у світовому контексті, і які моделі можуть бути адаптовані для вітчизняних компаній.

У контексті українського ринку праці рейтинг «Найкращі роботодавці України 2025» від The Page [1] дає змогу оцінити, як управління брендом роботодавця реалізується на національному рівні, з урахуванням місцевих умов: економічної нестабільності, воєнних викликів, змін у політиці управління персоналом та очікуваннях працівників. Цей рейтинг формується на основі поєднання експертної оцінки HR-практик компаній, аналізі кейсів корпоративної

політики та на думках самих працівників і кандидатів – що робить його релевантним прикладом застосування методів оцінювання бренду роботодавця в українському контексті. У табл. 1.3 наведено ТОП-10 компаній – переможців 2025 року за версією The Page.

Таблиця 1.3 – ТОП-10 найкращих роботодавців України 2025

| Місце | Компанія                                  | Галузь                     |
|-------|-------------------------------------------|----------------------------|
| 1     | UKRSIBBANK BNP Paribas Group              | Банки                      |
| 2     | METRO Україна                             | Ритейл                     |
| 3     | Kernel                                    | Агропромисловість          |
| 4     | Оператор газотранспортної системи України | Енергетика / ГТС           |
| 5     | Астарта-Київ                              | Агро                       |
| 6     | Дарниця                                   | Фармацевтика               |
| 7     | Agroprosperis Group                       | Агро                       |
| 8     | IDS Ukraine                               | FMCG                       |
| 9     | Moneyveo                                  | Фінтех / фінансові послуги |
| 10    | Укрпромінвест-Агро                        | Агро                       |

*Джерело: складено за [1]*

Важливо відзначити різноманіття галузей, оскільки у ТОП-10 потрапили банки, ритейл, агропромисловість, енергетика, фармацевтика, FMCG, фінтех. Це свідчить, що сильний бренд роботодавця в Україні може бути реалізований за різних бізнес-моделей, а не лише в ІТ чи міжнародному бізнесі. Перевага агросектору та банків – у 2025 році кілька агрокомпаній потрапили до лідерів, а банк (UKRSIBBANK) очолив рейтинг. Це може відображати зростаючу важливість стабільності, соціального пакету та адаптації HR-політик до умов кризи та воєнного стану. Відмінною особливістю рейтингу є комплексне оцінювання HR-практик – рейтинг складається на основі анкет компаній з описом кейсів, експертного оцінювання та читацького голосування. Це дозволяє врахувати не лише формальні умови праці й компенсації, але і реальні політики: соціальну підтримку, корпоративну культуру, гнучкість, адаптацію, комунікації – тобто – фактори, виділені нами у теоретичному блоці таблиці факторів [1]. Водночас рейтингові дослідження, попри їхню аналітичну цінність, не можуть

розглядатися як абсолютно вичерпний інструмент оцінювання бренду роботодавця. Їхньою перевагою є масштабність, порівнюваність результатів і можливість виявлення загальних тенденцій, однак вони часто відображають переважно репутаційний або комунікаційний вимір бренду. Рейтинги не завжди дають змогу повною мірою оцінити внутрішні проблеми організації, реальний рівень залученості персоналу чи специфіку окремих професійних груп. Крім того, результати таких досліджень можуть залежати від методики формування вибірки, доступності інформації про компанію та активності самої компанії у публічному просторі. Тому рейтинги доцільно використовувати не як самодостатній показник сили бренду роботодавця, а як один із елементів комплексної системи оцінювання.

Варто відзначити актуальність рейтингу для реалій України – в умовах кадрової кризи, постійних викликів для бізнесу та нестабільності ринку праці, рейтинг The Page показує, хто серед українських роботодавців зміг створити конкурентний, привабливий та стабільний бренд роботодавця. Це важливий орієнтир для HR-менеджерів та кандидатів.

Об'єднавши теоретичні підходи до дослідження бренду роботодавця та результати міжнародних і національних рейтингів (Forbes 2025, The Page 2025), можна стверджувати: оцінювання рейтингу роботодавців потребує багатомірного підходу, який враховує не лише економічну цінність, а й психологічні, соціальні, культурні та репутаційні чинники. Рейтинги показують, що компанії, які здобули довіру працівників і кандидатів, – це ті, хто інвестує в розвиток, підтримку, корпоративні цінності та прозорі HR-практики. Для вітчизняних реалій рейтинг The Page 2025 є гарним прикладом, як можна формалізувати оцінку бренду роботодавця, адаптувавши міжнародні методи до українських умов. Такий підхід дає змогу не лише порівняти компанії, а й відслідковувати зміни бренду у часі, виявляти сильні й слабкі сторони, і на цій основі будувати стратегію залучення та утримання персоналу.

### 1.3. Стратегії управління брендом роботодавця

Формування та реалізація стратегії управління брендом роботодавця є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці, оскільки саме стратегічний підхід дозволяє перетворити бренд роботодавця з окремих комунікаційних інструментів на цілісну систему управління цінністю для працівників і кандидатів. У сучасних умовах зростання конкуренції за таланти, цифровізації HR-процесів, активного розвитку соціальних мереж і підвищення прозорості ринку праці управління брендом роботодавця виступає не просто елементом іміджевої політики, а довгостроковою стратегією, що охоплює позиціонування компанії, управління досвідом працівника, формування EVP, розвиток корпоративної культури та системну HR-комунікацію. Наукові підходи (Т. Вонберг [17], Ю. Зубова [3], І. Варіс [1], О. Кравчук [2], С. Саїні [31], М. Шафії [28]) свідчать, що ефективна стратегія бренду роботодавця має інтегрований характер і поєднує маркетингові, психологічні, управлінські та цифрові компоненти, забезпечуючи цілісність внутрішнього та зовнішнього HR-бренду.

У науковій літературі управління брендом роботодавця поступово сформувалося як самостійний стратегічний напрям, що інтегрує маркетингові, HR-менеджерські та комунікаційні підходи. Дослідники наголошують, що ефективна стратегія брендингу роботодавця не зводиться до окремих інструментів чи рекламних кампаній: вона ґрунтується на комплексній взаємодії цінностей, практик управління персоналом, корпоративної культури та досвіду працівника. У центрі стратегічного підходу до бренду роботодавця сьогодні перебуває формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яку С. Саїні трактує як системний набір матеріальних і нематеріальних вигод, що визначають привабливість компанії для кандидатів та її здатність утримувати ключові таланти [64]. Дослідник підкреслює, що стратегічне управління брендом роботодавця базується на гармонійному поєднанні привабливості, ідентифікації з цінностями компанії та довгострокової лояльності працівників, що перетворює бренд роботодавця на інструмент формування стабільної конкурентної переваги.

Модель ціннісної пропозиції роботодавця органічно поєднується з концепцією вартості бренду роботодавця, запропонованою М. Шафії та С. Гударзі [65]. З позицій цих авторів, стратегія брендингу роботодавця повинна охоплювати економічну, функціональну, психологічну та соціальну цінність, що разом утворюють інтегральний капітал бренду. Економічна складова відображає рівень заробітної плати, соціальні гарантії та стабільність зайнятості; функціональна – можливості розвитку та професійного зростання; психологічна – характер взаємин, стиль лідерства та емоційний комфорт у робочому середовищі; соціальна – престиж компанії та її репутацію у професійній спільноті. Стратегічне управління брендом роботодавця, за цією моделлю, передбачає збалансоване формування цих компонентів, адже сильний бренд не може ґрунтуватися лише на високій оплаті або винятково на позитивній культурі – він виникає як результат їх цілісної взаємодії.

Процесний підхід до управління брендом роботодавця обґрунтований у роботах Т. Вонберг та Ю. Зубової [9], які розглядають бренд роботодавця як результат послідовного процесу, інтегрованого в загальну систему HR-менеджменту. Дослідниці наголошують, що стратегія брендингу роботодавця починається з діагностики поточного іміджу роботодавця – як зовнішнього, так і внутрішнього. Такий аналіз дозволяє визначити реальне позиціонування компанії на ринку праці та виявити розрив між тим образом, який вона комунікує, і тим, як її сприймають працівники та кандидати. Наступним етапом стає формування позиціонування та ціннісної пропозиції роботодавця, яка повинна бути узгоджена з корпоративною культурою та стратегією розвитку організації. Тільки після цього компанія здійснює стратегічне планування HR-комунікацій та інтеграцію брендингових рішень у всі етапи життєвого циклу працівника: рекрутинг, адаптацію, розвиток, оцінювання, утримання. Ключовою особливістю цього підходу є циклічність: стратегія брендингу роботодавця має постійно оновлюватися відповідно до змін ринку праці, поведінки кандидатів та результатів внутрішнього аналізу.

Важливий внесок у стратегічне розуміння управління брендом роботодавця належить І. Варіс, О. Кравчук та їхнім співавторам [4], які підкреслюють інтеграцію HR-менеджменту та маркетингових комунікацій у формування бренду роботодавця. На їхню думку, стратегія має поєднувати аналіз цільових аудиторій, сегментацію кандидатів, дослідження їх мотивації, а також застосування цифрових каналів комунікації як ключових платформ взаємодії з потенційними працівниками. Сучасна стратегія управління брендингом роботодавця, відповідно до підходу цих авторів, базується на управлінні досвідом працівника (Employee Experience), який формується на кожному етапі взаємодії з роботодавцем – від першого контакту в соціальних мережах до процесу виходу з компанії. Отже, стратегічний бренд роботодавця стає не лише образом, а пережитим досвідом, який визначає поведінкові реакції працівників і кандидатів.

Зарубіжні дослідники Н. Онур, С. Дінч, а також Нгуєн Нгок Тхань та Фам Тху Чанг наголошують на стратегічній важливості управління досвідом працівника в контексті управління брендом роботодавця [62; 60]. У рамках їхніх моделей бренд роботодавця постає результатом інтеграції таких елементів, як якість рекрутингу, ефективність адаптації, справедливість оцінювання, підтримка з боку керівництва, можливості розвитку, психологічна безпека та баланс між роботою і життям. Згідно з цим підходом, стратегія брендингу роботодавця є не лише комунікаційною, але й системною функцією HR-менеджменту, що охоплює внутрішнє середовище та визначає рівень задоволеності працівників, їх лояльність і готовність рекомендувати компанію як привабливе місце роботи.

У Додатку Б узагальнено розглянуті стратегічні підходи до управління брендом роботодавця.

Узагальнення стратегічних підходів показує, що сучасні моделі управління брендингом роботодавця поступово зміщуються від іміджевих комунікацій до цілісних системних стратегій, інтегрованих у всі аспекти HR-менеджменту. Попри відмінності між авторськими концепціями, їх об'єднує спільна логіка: бренд роботодавця формується на перетині цінностей, досвіду працівника, корпоративної культури та стратегічного позиціонування компанії. Стратегічне

управління брендом роботодавця постає як багатокomпонентний і динамічний процес, спрямований на формування довгострокових відносин з працівниками та кандидатами, забезпечення узгодженості між декларованими цінностями й реальними HR-практиками, а також створення цілісного досвіду працівника на всіх етапах взаємодії людини з організацією. Саме така інтегрована стратегія дозволяє підприємствам посилити конкурентоспроможність на ринку праці, забезпечити лояльність і стабільність людського потенціалу та формувати репутацію соціально відповідального роботодавця. Узагальнюючи наведені наукові підходи, доцільно проаналізувати, як стратегічні моделі управління брендом роботодавця реалізуються у практиці провідних світових компаній, що дозволяє краще зрозуміти роль окремих елементів стратегії в досягненні високої привабливості роботодавця (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Ключові стратегічні елементи управління брендом роботодавця світових лідерів (ТОП-10 Forbes World's Best Employers 2025)

| Компанія          | Ключові елементи стратегії управління брендом роботодавця                                                                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Microsoft         | Системна культура інклюзивності; розвиток талантів через персональні траєкторії; гібридні формати роботи; стратегія well-being; лідерство, орієнтоване на довіру          |
| Delta Air Lines   | Потужна система корпоративної підтримки персоналу; програми визнання; висока внутрішня мобільність; фокус на безпеці та командній культурі                                |
| Alphabet (Google) | Культ інновацій; унікальна EVP, орієнтована на свободу творчості; корпоративна місія як основа мотивації; розвиток через проекти; психологічна безпека (модель Edmondson) |
| Adobe             | Програма "People First"; прозорі компенсаційні політики; високий рівень автономії працівників; значна увага до корпоративної етики та соціальної відповідальності         |
| BMW Group         | Розвиток людського потенціалу через dual education; стратегія long-term loyalty; корпоративний дух як основа бренду; високий рівень інвестицій у навчання                 |
| NVIDIA            | Культура високоавтономних команд; винагороди, за інноваційність; стратегія рекрутингу топових фахівців; акцент на відкритості та лідерстві у технологіях                  |
| Sony              | Сильний емоційний та культурний компонент бренду; гнучкі умови роботи; підтримка креативності персоналу; соціальна місія як основа ідентичності                           |
| IBM               | Глобальна модель навичок Skills First; масштабна перекваліфікація працівників; цифровізована HR-екосистема; культура інновацій і корпоративної стійкості                  |
| Apple             | Максимальний фокус на корпоративній культурі; закритість + ексклюзивність бренду; орієнтація на високу продуктивність; преміальна EVP; сильний внутрішній брендинг        |
| Lego Group        | Людиноцентрична модель; корпоративні цінності як ядро EVP; програми добробуту сімей; розвиток креативності та командної взаємодії; висока соціальна відповідальність      |

Джерело: складено автором за [48; 59; 50; 45; 53; 44; 49; 61; 66; 54; 47; 57].

Сучасні стратегії управління брендом роботодавця демонструють якісний зсув від переважно іміджевого підходу, зорієнтованого на зовнішнє позиціонування роботодавця, до ціннісно-досвідної моделі, у центрі якої перебуває реальний досвід працівника та відповідність між декларованими обіцянками й щоденними HR-практиками. Цей перехід зумовлений зростанням прозорості ринку праці, активністю цифрових платформ та фундаментально новими очікуваннями працівників, для яких важливими стають автентичність бренду, людяність комунікацій та емоційна безпека в організації. Особливого значення у стратегічних підходах набуває цифрова складова: соціальні мережі, онлайн-платформи для пошуку роботи, відеоконтент, аналітика цифрових інструментів та інструменти HR-автоматизації формують нові канали побудови бренду роботодавця та забезпечують постійний зворотний зв'язок із кандидатом і працівником. Цифрові комунікації перетворюються на ключовий простір взаємодії, де формуються перші враження, відбувається обмін досвідом і закріплюється репутація компанії. Центральним елементом стратегічного управління брендом роботодавця залишається управління досвідом працівника (Employee Experience), яке охоплює весь життєвий цикл – від рекрутингу до виходу з компанії. Автори розглянутих сучасних моделей [64; 65; 9; 62; 60] наголошують, що саме досвід працівника визначає силу емоційної прихильності, рівень лояльності, готовність рекомендувати роботодавця та стабільність складу персоналу. Отже, бренд роботодавця перестає бути результатом рекламної комунікації й набуває рис системного управлінського процесу. Сучасна стратегія брендингу роботодавця дедалі частіше вибудовується шляхом інтеграції HR-менеджменту, маркетингових комунікацій і корпоративних PR-інструментів. Таке поєднання забезпечує цілісність бренду, єдність повідомлень для внутрішньої та зовнішньої аудиторій, узгодженість між корпоративною культурою та комунікаційною стратегією, а також дозволяє створювати сильні емоційні драйвери – те, що робить бренд роботодавця живим, змістовним і впливовим. У центрі стратегій провідних компаній світу опиняється не короткострокове рекрутингове охоплення, а довгострокові індикатори – ідентифікація працівників

із цінностями, довіра до керівництва, відчуття приналежності, можливість реалізувати власний потенціал. Саме цей зсув від рекрутингу до лояльності формує сучасний, висококонкурентний ландшафт управління брендом роботодавця.

Отже, аналіз наукових підходів та практики провідних світових компаній дає підстави стверджувати, що стратегічне управління брендом роботодавця формує цілісну, інтегровану систему, у якій поєднуються ціннісна пропозиція роботодавця, управління досвідом працівника, корпоративна культура, HR-комунікації та цифрові інструменти.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІЇ «ВІЯР» (ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»)

#### 2.1. Організаційна характеристика діяльності компанії «Віяр»

Підприємством-дослідження у роботі є компанія «Віяр» (ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД») – один із провідних українських постачальників матеріалів і комплектуючих для меблевого виробництва, що поєднує торговельну, виробничу та сервісну діяльність і має розгалужену мережу представництв у регіонах України. Компанія пропонує широкий асортимент продукції (понад 20 тис. найменувань), співпрацює з міжнародними брендами, розвиває власні торгові марки та надає комплекс виробничих і логістичних послуг, забезпечуючи високий рівень якості та клієнтоорієнтованості [22]. Водночас підприємство характеризується диверсифікованою структурою діяльності, використанням сучасних технологій і цифрових інструментів, що сприяє зміцненню його ринкових позицій, а також створює підґрунтя для дослідження управління брендом роботодавця в умовах масштабування бізнесу [40; 22].

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж останніх років (табл. 2.1). Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про загальну тенденцію до розширення масштабів діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» упродовж 2021–2025 рр. Зокрема, обсяг доходу підприємства зріс на 23,8% – з 1518526 тис. грн у 2021 році до 1880324 тис. грн у 2025 році. Водночас динаміка доходу характеризується суттєвими коливаннями, зокрема різким падінням у 2022 році, що було зумовлено воєнними та економічними чинниками, та подальшим відновленням у 2023–2025 рр., що свідчить про адаптацію підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» у 2021–2025 рр.

| № п/п | Показник                     | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | +/-     | %      |
|-------|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 1     | Дохід, тис. грн              | 1518526 | 795442  | 1460274 | 1718094 | 1880324 | +361798 | +23,8  |
| 2     | Чистий прибуток, тис. грн    | 30039   | 5946    | 21310   | 31903   | 31095   | +1056   | +3,5   |
| 3     | Активи, тис. грн             | 643099  | 678285  | 758455  | 861783  | 865610  | +222511 | +34,6  |
| 4     | Зобов'язання, тис. грн       | 533181  | 562421  | 621281  | 692706  | 667409  | +134228 | +25,2  |
| 5     | Середня заробітна плата, грн | 6890    | 8324    | 6106    | 12577   | 22980   | +16090  | +233,5 |
| 6     | Кількість працівників, осіб  | 948     | 492     | 1016    | 1244    | 859     | -89     | -9,4   |
| 7     | Дохід на працівника, грн     | 1601821 | 1616752 | 1437278 | 1381105 | 2188969 | +587148 | +36,6  |

*Джерело: складено автором на основі [40]*

Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період демонструє значно менш виражену позитивну динаміку, збільшившись лише на 3,5% у 2025 році порівняно з 2021 роком. При цьому у 2022 році відбулося суттєве зниження прибутковості, після чого спостерігається її поступове відновлення. Така динаміка свідчить про те, що зростання доходів не супроводжується пропорційним зростанням фінансових результатів, що вказує на збереження відносно низького рівня рентабельності діяльності підприємства.

Аналіз структури фінансування показує, що активи підприємства зросли на 34,6%, що підтверджує розширення ресурсної бази бізнесу. Водночас зобов'язання також збільшилися на 25,2%, що свідчить про активне використання позикових коштів у фінансуванні діяльності підприємства. Така тенденція вказує на зростання фінансової залежності підприємства та потребу у підвищенні його фінансової стійкості.

У сфері управління персоналом спостерігається неоднорідна динаміка чисельності працівників, яка знизилася на 9,4% у 2025 році порівняно з 2021 роком, проте характеризується значними коливаннями протягом досліджуваного періоду. Водночас середня заробітна плата зросла більш ніж у 3 рази, що свідчить про посилення матеріальної мотивації працівників та часткову адаптацію

підприємства до ринкових умов оплати праці. Зростання доходу на одного працівника на 36,6% підтверджує підвищення продуктивності праці, однак цей показник значною мірою обумовлений не лише ефективністю використання трудових ресурсів, а й коливаннями чисельності персоналу. У цілому це свідчить про те, що підприємство демонструє зростання масштабів діяльності, проте ефективність використання ресурсів потребує більш детального аналізу, що обґрунтовує доцільність подальшого дослідження показників рентабельності та ефективності діяльності.

У таблиці 2.2. представимо показники ефективності діяльності ТОВ «ВСКМ-Трейд» за 2021-2025 роки.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності діяльності ТОВ «ВСКМ-ТРЕЙД» у 2021–2025 рр.

| № | Показник                                                                              | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | Відхилення<br>2025/2021 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| 1 | Рентабельність продажів (ROS),%<br>(чистий прибуток / дохід × 100)                    | 1,98  | 0,75  | 1,46  | 1,86  | 1,65  | –0,33                   |
| 2 | Рентабельність активів (ROA),%<br>(чистий прибуток / активи × 100)                    | 4,67  | 0,88  | 2,81  | 3,70  | 3,59  | –1,08                   |
| 3 | Рентабельність власного капіталу (ROE),%<br>(чистий прибуток / власний капітал × 100) | 27,33 | 5,14  | 15,53 | 18,87 | 15,69 | –11,64                  |
| 4 | Прибуток на працівника, грн<br>(чистий прибуток / кількість працівників)              | 31687 | 12085 | 20978 | 25647 | 36199 | +4512                   |

*Джерело: складено автором за [40]*

Рентабельність власного капіталу у 2025 році становила 15,69%, що на 11,64 процентних пунктів менше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зниження ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства, попри зростання масштабів його діяльності. Така динаміка може бути зумовлена змінами у структурі фінансування, зростанням частки позикового капіталу та недостатнім рівнем прибутковості. Водночас показник прибутку на одного працівника демонструє помірне зростання, що свідчить про певне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Однак темпи такого зростання є

відносно невисокими, що не дозволяє говорити про суттєве підвищення загальної економічної ефективності діяльності підприємства.

У табл. 2.3 представлено інформацію щодо фінансового стану компанії станом на початок 2026 року.

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» станом на 01.01.2026 року

| Група                                   | Показник                                              | Значення    |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|
| Оцінка рентабельності                   | Рентабельність продукції                              | 30,41%      |
| Показники оцінки стану основних засобів | Частка основних засобів в активах підприємства        | 9,4%        |
| Ліквідність                             | Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності           | 0,96        |
| Оцінка фінансової стійкості             | Коефіцієнт фінансової залежності                      | 4,37        |
|                                         | Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | 3,37        |
|                                         | Поточна платоспроможність                             | -661908 грн |

*Джерело: складено автором за [40]*

Аналіз фінансового стану ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» свідчить про суперечливі тенденції у діяльності підприємства: за умов достатньо високої рентабельності продукції (30,41%) спостерігаються проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності становить 0,96, що є нижчим за нормативне значення і вказує на недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що підтверджується від'ємною поточною платоспроможністю (-661908 грн). Водночас високі значення коефіцієнта фінансової залежності (4,37) та співвідношення позикових і власних коштів (3,37) свідчать про значну залежність підприємства від залученого капіталу. При цьому частка основних засобів в активах (9,4%) характеризує діяльність як відносно малокапіталомістку. Загалом підприємство забезпечує прибутковість операційної діяльності, однак потребує підвищення ліквідності та оптимізації структури фінансування.

Компанія функціонує як комплексний постачальник із розвиненою інфраструктурою та клієнтоорієнтованою моделлю діяльності, де ключову роль відіграє персонал. Підприємство орієнтоване на розвиток працівників,

удосконалення бізнес-процесів і підтримання корпоративних цінностей, що формують позитивну репутацію. Загалом результати аналізу свідчать про зростання ефективності використання ресурсів, однак коливання чисельності персоналу вказують на певні виклики у сфері його стабільності, що є важливим аспектом у контексті формування бренду роботодавця та потребує подальшого аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники руху персоналу ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» у 2021–2025 рр.

| № п/п | Показник                           | Роки |      |      |      |      | Зміни у 2025 р. до 2021 р. |        |
|-------|------------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------------|--------|
|       |                                    | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | +/-                        | %      |
| 1     | Чисельність на початок року, осіб  | 948  | 948  | 492  | 1016 | 1244 | +296                       | +31,2  |
| 2     | Прийнято працівників, осіб         | 110  | 65   | 540  | 470  | 215  | –                          | –      |
| 3     | Звільнено працівників, осіб        | 110  | 521  | 16   | 242  | 600  | –                          | –      |
| 4     | Чисельність на кінець року, осіб   | 948  | 492  | 1016 | 1244 | 859  | –89                        | –9,4   |
| 5     | Середньооблікова чисельність, осіб | 948  | 720  | 754  | 1130 | 1050 | +102                       | +10,8  |
| 6     | Коефіцієнт прийому,%               | 11,6 | 9,0  | 71,6 | 41,6 | 20,5 | +8,9                       | +76,7  |
| 7     | Коефіцієнт вибуття,%               | 11,6 | 72,4 | 2,1  | 21,4 | 57,1 | +45,5                      | +392,2 |
| 8     | Коефіцієнт плинності,%             | 7,5  | 31,5 | 1,8  | 11,0 | 18,5 | +11,0                      | +146,7 |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз показників руху персоналу свідчить про суттєві коливання у стабільності кадрового складу підприємства упродовж 2021–2025 рр. Найбільш кризовим був 2022 рік, коли коефіцієнт вибуття досяг 72,4%, а рівень плинності – 31,5% під впливом воєнних та економічних чинників. У 2023 році спостерігається різке зниження показників вибуття (2,1%) та плинності (1,8%), що пояснюється активним відновленням чисельності персоналу та значним обсягом найму працівників. У 2024 році ситуація частково стабілізувалася, про що свідчить помірний рівень вибуття (21,4%) і плинності (11,0%). Водночас у 2025 році відбулося повторне зростання коефіцієнта вибуття до 57,1% та плинності до 18,5%, що пов'язано з оптимізацією персоналу на фоні змін у діяльності підприємства. Загалом динаміка показників відображає нестабільність кадрових процесів, що переходить від кризового скорочення до етапу відновлення і подальшої реструктуризації, що вказує на наявність системних викликів у сфері управління персоналом.

З метою оцінки конкурентоспроможності рівня оплати праці підприємства доцільно здійснити порівняння середньої заробітної плати на ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» із середніми показниками по Україні, що наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняння середньої заробітної плати ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» із середнім рівнем в Україні у 2021–2025 рр.

| № п/п | Показник                                                                                             | Роки     |          |          |          |          | Зміни у 2025 р. до 2021 р. |        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|--------|
|       |                                                                                                      | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | +/-                        | %      |
| 1     | Середня заробітна плата на підприємстві, грн                                                         | 6890     | 8324     | 6106     | 12577    | 22980    | +16090                     | +233,5 |
| 2     | Середня заробітна плата в Україні (ПФУ), грн                                                         | 12993,56 | 13376,21 | 14308,46 | 17486,60 | 17486,60 | +4493,04                   | +34,6  |
| 4     | Співвідношення середньої заробітної плати по підприємство до середньої заробітної плати в Україні, % | 53,0     | 62,2     | 42,7     | 71,9     | 131,4    | +78,4                      | –      |

*Джерело: складено автором за [40; 38; 33; 34; 35; 36; 37]*

Окрім порівняння із середнім рівнем заробітної плати в Україні, доцільно врахувати галузеві показники. Згідно з даними за 2025 рік у сфері оптової та роздрібної торгівлі середня заробітна плата становила:

- I квартал – 28 862 грн;
- II квартал – 30 598 грн;
- III квартал – 31 275 грн;
- IV квартал – 33 721 грн [39].

Порівняння із галузевими показниками свідчить, що рівень заробітної плати на підприємстві (22980 грн) залишається нижчим за середньогалузевий упродовж 2025 року. Зокрема, у I кварталі різниця є відносно незначною, однак упродовж року розрив зростає, оскільки середня заробітна плата у сфері оптової та роздрібної торгівлі підвищується до 33 721 грн у IV кварталі. Це свідчить про те, що попри суттєве зростання рівня оплати праці на підприємстві, воно все ще

поступається галузевим стандартам, що може обмежувати його конкурентоспроможність на ринку праці.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що середня заробітна плата на підприємстві упродовж 2021–2025 рр. характеризується загалом висхідною, хоча й нерівномірною динамікою. Зокрема, у 2025 році її рівень становить 22980 грн, що більш ніж утричі перевищує показник 2021 року. Якщо у 2021–2024 рр. заробітна плата на підприємстві залишалася нижчою за середню по Україні, то у 2025 році вона перевищила середньонаціональний рівень, досягнувши 131,4%, що свідчить про суттєве підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Водночас порівняння з галузевими показниками показує, що попри значне зростання, рівень оплати праці на підприємстві все ще поступається середньому у сфері оптової та роздрібної торгівлі, особливо у другій половині року, коли галузеві показники перевищують 30 тис. грн. Це вказує на те, що підприємство здійснило значний крок у підвищенні матеріальної мотивації працівників, однак не повністю досягло галузевого рівня.

Загалом така динаміка свідчить про посилення привабливості підприємства як роботодавця та вдосконалення політики оплати праці, що може позитивно впливати на залучення та утримання персоналу. Водночас збереження розриву з галузевими стандартами вказує на необхідність подальшого підвищення рівня оплати праці як одного з ключових інструментів формування конкурентного бренду роботодавця.

З метою оцінки привабливості підприємства для різних вікових груп працівників проаналізовано динаміку вікової структури персоналу ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД», що представлено на рис. 2.1.

Аналіз даних рис. 2.1 свідчить про поступові зміни вікової структури персоналу підприємства упродовж 2021–2025 рр. Найбільш помітною тенденцією є зниження частки працівників віком до 25 років: з 15,7% у 2021 році до 7,0% у 2025 році, що вказує на зменшення привабливості підприємства для молоді. Водночас спостерігається зростання частки працівників віком 35–45 років – з 29,9% до 39,1%, що свідчить про поступове «старіння» складу персоналу. Частка

працівників віком 25–35 років має тенденцію до незначного зниження, тоді як група 45+ залишається відносно стабільною з незначними коливаннями.

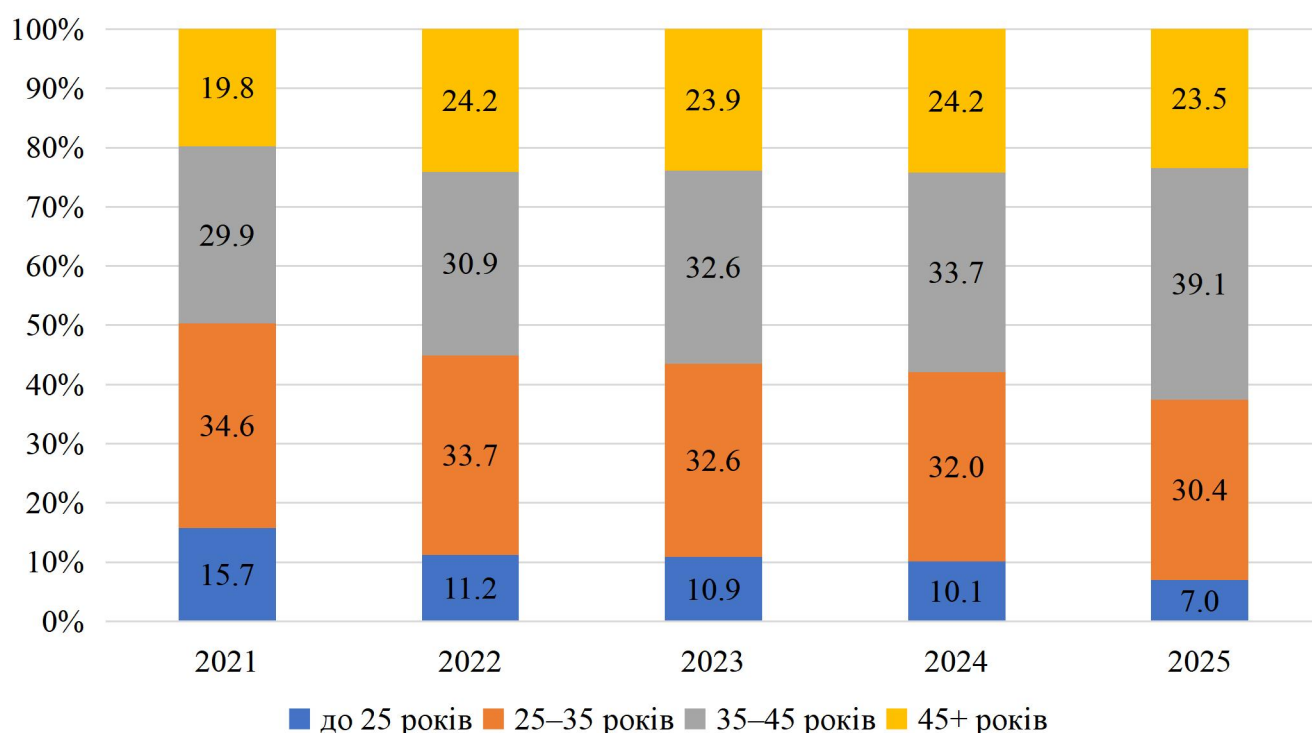


Рис. 2.1 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» у 2021–2025 рр.

*Джерело: складено автором.*

Зниження частки молодих працівників, зумовлене як зовнішніми факторами, так і особливостями умов праці на підприємстві, свідчить про недостатню ефективність HR-комунікацій та обмежену привабливість компанії для молоді. Це вказує на необхідність посилення заходів із залучення та утримання молодих фахівців, що є особливо важливим у контексті забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його орієнтації на інновації і впровадження сучасних технологій.

Отже, компанія «Віяр» (ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД») є фінансово активним і багатопрофільним підприємством із тенденцією до зростання масштабів діяльності, значним обсягом доходів і сформованою ринковою присутністю. Водночас аналіз організаційно-економічних показників свідчить про наявність

низки внутрішніх дисбалансів, зокрема нестабільність чисельності персоналу, невисокий рівень рентабельності та збереження залежності від позикових ресурсів, попри підвищення рівня оплати праці. Сукупність зазначених факторів має безпосередній вплив на формування бренду роботодавця та обумовлює необхідність підвищення ефективності управління персоналом, зокрема у частині його залучення, утримання та мотивації.

## **2.2. Аналіз бренду роботодавця компанії «Віяр»**

Формування ефективного бренду роботодавця передбачає не лише створення позитивного внутрішнього середовища для працівників, але й активну зовнішню комунікацію з потенційними кандидатами на ринку праці. Одним із ключових елементів такого процесу є канали залучення персоналу, через які компанія здійснює пошук і відбір нових працівників. Аналіз джерел рекрутингу дозволяє оцінити рівень відкритості підприємства, його присутність на ринку праці та ефективність комунікації з потенційними кандидатами.

У відкритих HR-комунікаціях бренд «ВіЯр» позиціонує себе як компанію з 4000–4500 працівників і 18 філіями, тоді як фінансова звітність ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» відображає показники окремої юридичної особи. Тому дані щодо чисельності персоналу потребують розмежування: бренд/група компаній та юридична особа.

Дослідження показує, що компанія «ВіЯр» використовує декілька основних каналів для залучення персоналу. Насамперед це офіційний сайт підприємства, на якому функціонує окремий розділ із вакансіями. У цьому розділі розміщується актуальна інформація про відкриті вакансії у різних містах України, зокрема у Києві, Львові, Одесі та інших регіонах, де представлені філії компанії. Кандидати мають можливість безпосередньо на сайті ознайомитися з вимогами до посади, умовами роботи та надіслати власне резюме для розгляду. Такий канал комунікації дозволяє компанії підтримувати прямий контакт із потенційними

працівниками та формувати резерв, водночас аналіз змісту вакансій свідчить, що підприємство позиціонує себе як роботодавця з широкими можливостями працевлаштування, оскільки на сайті представлено вакансії виробничого, складського та офісного характеру (пакувальники, комплектувальники, оператори верстатів, водії навантажувачів, менеджери з продажу, конструктори-технологи), що відображає виробничо-торговельну специфіку діяльності компанії та значну потребу у робітничих і технічних кадрах. Водночас частка керівних посад, а також посад фахівців та професіоналів у переліку вакансій є відносно невеликою, що може свідчити про домінування операційного сегмента зайнятості у структурі персоналу [32].

Прозорість умов оплати праці є важливим елементом позиціонування компанії «ВіЯр» як роботодавця, що проявляється у зазначенні в вакансіях конкретних або діапазонних рівнів заробітної плати (від 26 тис. грн до 70–90 тис. грн), хоча їх часткова невідповідність середнім показникам пояснюється наявністю премій, надбавок і диференціацією за кваліфікацією працівників. Водночас орієнтація на широке коло кандидатів, включаючи студентів, осіб без досвіду, людей з інвалідністю та ветеранів, розширює кадрову базу й формує образ соціально відповідального роботодавця, але також може свідчити про потребу у постійному оновленні операційного персоналу. Важливу роль у формуванні бренду роботодавця відіграє система корпоративних цінностей, представлена на сайті компанії (Додаток Г). Серед основних принципів діяльності декларуються довіра і чесність, турбота про людей, командність, результативність та розвиток [32]. Ці цінності формують нормативну основу корпоративної культури та виконують функцію комунікації із потенційними працівниками. Однак варто зазначити, що подібні формулювання є типовими для більшості сучасних компаній, тому їхня реальна ефективність у формуванні конкурентної переваги бренду роботодавця залежить насамперед від того, наскільки ці принципи реалізуються у практиці управління персоналом.

Окремим інструментом формування позитивного іміджу роботодавця є відгуки працівників, розміщені на сайті компанії (Додаток Д). На корпоративному

ресурсі розміщено декілька історій працівників, які описують власний досвід роботи в компанії [32], можливості професійного та кар'єрного зростання. Аналіз відгуків працівників на офіційному сайті компанії «ВіЯр» свідчить, що вони виконують важливу іміджеву функцію у формуванні бренду роботодавця, акцентуючи увагу на стабільності зайнятості, можливостях професійного та кар'єрного зростання, командній роботі та позитивній корпоративній атмосфері. Водночас такі матеріали є частиною контрольованої комунікаційної політики і відображають переважно позитивний досвід, тому потребують зіставлення з незалежними джерелами для об'єктивної оцінки. Додатково компанія підсилює свою привабливість через демонстрацію можливостей навчання, розвитку та корпоративних активностей, що формує емоційну лояльність працівників. Загалом це свідчить про активне використання цифрових каналів для формування позитивного образу роботодавця. У табл. 2.6 узагальнено основні елементи позиціонування бренду роботодавця компанії «ВіЯр».

Таблиця 2.6 – Основні елементи позиціонування бренду роботодавця компанії «ВіЯр» на офіційному сайті

| № | Елемент позиціонування                | Прояв на сайті компанії                                                                            | Значення для бренду роботодавця                                          |
|---|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                     | 3                                                                                                  | 4                                                                        |
| 1 | Відкритість рекрутингу                | окремий розділ із вакансіями, регулярне оновлення пропозицій                                       | формує доступність і прозорість роботодавця                              |
| 2 | Широке охоплення цільових аудиторій   | вакансії для виробничого, складського, офісного персоналу                                          | свідчить про масштаб діяльності та різноманітність кар'єрних можливостей |
| 3 | Прозорість умов праці                 | зазначення рівня або діапазону заробітної плати, умов випробувального терміну, можливості навчання | підвищує довіру кандидатів і знижує невизначеність                       |
| 4 | Інклюзивність та соціальна орієнтація | готовність брати студентів, людей з інвалідністю, пенсіонерів, ветеранів                           | формує образ соціально відповідального роботодавця                       |
| 5 | Орієнтація на розвиток                | виробнича школа, тренінги, майстер-класи, корпоративна бібліотека, навчання без досвіду            | підсилює ціннісну пропозицію роботодавця для працівників                 |
| 6 | Корпоративні цінності                 | довіра і чесність, турбота про людей, командність, результативність, розвиток                      | формує ідейну основу бренду роботодавця                                  |
| 7 | Соціальний доказ                      | відгуки працівників про кар'єрне зростання, стабільність, розвиток                                 | підвищує привабливість компанії через реальні історії                    |

Продовження табл. 2.6

| 1  | 2                            | 3                                                                                                    | 4                                                  |
|----|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 8  | Нематеріальні переваги       | корпоративні знижки, сучасні офіси, відсутність дрес-коду, футбольний чемпіонат, корпоративні заходи | створює емоційно привабливий образ місця роботи    |
| 9  | Командна атмосфера           | постійне використання комунікаційних формулювань на кшталт «наша команда»                            | підкреслює приналежність і внутрішню згуртованість |
| 10 | Сучасність і технологічність | акцент на роботі з автоматизованим обладнанням, цифрових рішеннях, навчанні на сучасних машинах      | формує образ інноваційного роботодавця             |

*Джерело: складено автором за [32].*

Дані табл. 2.6 свідчать, що офіційний сайт компанії «ВіЯр» виконує не лише інформаційну, а й стратегічну функцію у формуванні бренду роботодавця. Через поєднання раціональних аргументів, таких як заробітна плата, навчання та кар'єрні можливості, з емоційними чинниками – командністю, турботою про людей, корпоративною культурою – компанія формує комплексну ціннісну пропозицію для потенційних працівників. Водночас сайт подає переважно позитивно сконструйований образ роботодавця, що потребує подальшого зіставлення з іншими зовнішніми джерелами для більш об'єктивної оцінки бренду роботодавця.

Додатковим каналом формування бренду роботодавця та залучення кандидатів є спеціалізовані онлайн-платформи працевлаштування, зокрема Work.ua (Додаток Е) та Robota.ua (Додаток Ж), де компанія «ВіЯр» розміщує вакансії різних професійних напрямів, що дозволяє значно розширити охоплення потенційних кандидатів на ринку праці.

Аналіз позиціонування компанії «ВіЯр» на платформі пошуку роботи Work.ua показує, що підприємство активно використовує цей ресурс як інструмент формування власного бренду роботодавця та залучення потенційних кандидатів (табл. 2.7). На сторінці компанії зазначено, що «ВіЯр» працює у сфері будівельної промисловості та деревообробки і має великий персонал. Наявність статусу перевіреної компанії на платформі підвищує рівень довіри до роботодавця серед потенційних кандидатів, тоді як у представленому описі підприємство позиціонується як сучасна організація з розвинуеною корпоративною культурою,

орієнтацією на командну роботу, цінністю персоналу та можливостями професійного розвитку.

Таблиця 2.7 – Основні елементи позиціонування бренду роботодавця компанії «ВіЯр» на платформі Work.ua

| Елемент позиціонування             | Характеристика                                            |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Масштаб компанії                   | Понад 1000 працівників, широка мережа філій по Україні    |
| Корпоративна культура              | Орієнтація на командну роботу, відкритість і розвиток     |
| Можливості працевлаштування        | Значна кількість вакансій у різних професійних сферах     |
| Навчання та розвиток               | Внутрішні курси, тренінги, корпоративна освітня платформа |
| Соціальні та корпоративні переваги | Спортивні заходи, бібліотека, корпоративні знижки         |
| Доступність працевлаштування       | Можливість роботи без досвіду для молоді                  |

*Джерело: складено автором за [31].*

Аналіз позиціонування компанії «ВіЯр» на платформі Work.ua свідчить, що комунікаційна стратегія бренду роботодавця базується на демонстрації привабливих умов праці, можливостей професійного розвитку, інклюзивності та розвиненої корпоративної культури, що розширює аудиторію потенційних кандидатів і формує позитивний імідж компанії. Водночас така комунікація має переважно іміджевий характер і ґрунтується на загальних формулюваннях, тому її реальна ефективність залежить від практичного підтвердження задекларованих переваг. Значна кількість вакансій і широка географія діяльності підкреслюють масштаб підприємства та активну кадрову політику, однак водночас можуть свідчити про плинність персоналу та потребу в постійному його оновленні. Крім того, це відображає процеси структурної трансформації персоналу, пов'язані з автоматизацією та цифровізацією, що підвищує ефективність діяльності, але створює додаткові виклики у сфері адаптації та утримання працівників.

Аналіз представлення компанії «ВіЯр» на порталі Robota.ua свідчить, що стратегія позиціонування бренду роботодавця загалом відповідає підходам, які використовуються підприємством на інших онлайн-ресурсах (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні елементи позиціонування бренду роботодавця компанії «ВіЯр» на порталі Robota.ua

| Елемент позиціонування | Характеристика                                                  |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Масштаб компанії       | понад 1000 працівників, 18 філій, широкий асортимент продукції  |
| Корпоративна культура  | командна робота, спільні цінності, розвиток персоналу           |
| Соціальні гарантії     | офіційне працевлаштування, конкурентна заробітна плата          |
| Професійний розвиток   | тренінги, виробнича школа, корпоративна платформа «ВіЯрум»      |
| Кар'єрні можливості    | можливість кар'єрного зростання та формування резерву персоналу |
| Додаткові переваги     | знижки на продукцію, корпоративні заходи                        |

*Джерело: складено автором за [28].*

Компанія також акцентує увагу на розвитку корпоративної культури, можливостях професійного навчання, кар'єрному зростанні та створенні сприятливого робочого середовища для працівників. Отже, комунікаційна стратегія бренду роботодавця є послідовною та спрямованою на формування образу стабільної компанії, що цінує своїх працівників і підтримує їх професійний розвиток. Водночас на порталі Robota.ua більш помітним є акцент на практичних аспектах працевлаштування, зокрема офіційному оформленні, конкурентній заробітній платі, соціальних гарантіях та можливості роботи без попереднього досвіду. Таке позиціонування орієнтоване передусім на залучення кандидатів до виробничих і операційних підрозділів компанії, що відповідає структурі відкритих вакансій підприємства.

Окрім спеціалізованих сайтів із працевлаштування, компанія використовує соціальні мережі як додатковий канал рекрутингу та просування бренду роботодавця (Додатки 3, I, K). Компанія «ВіЯр» активно використовує соціальні мережі, насамперед Facebook, LinkedIn та Instagram, для популяризації власного бренду роботодавця та підтримки комунікації з аудиторією потенційних кандидатів. Основні канали цифрової комунікації компанії наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Представлення бренду роботодавця компанії «ВіЯр» у соціальних мережах

| Соціальна мережа | Назва сторінки | Основний зміст контенту                                                                                               | Характер позиціонування бренду роботодавця                                                |
|------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instagram        | viyarteam      | Публікації про корпоративні заходи, життя колективу, професійний розвиток працівників, візуальний контент про команду | Формування емоційного іміджу компанії як дружнього колективу та сучасного роботодавця     |
| LinkedIn         | Команда ВіЯр   | Опис компанії, інформація про діяльність підприємства, структуру, масштаби бізнесу, представлення працівників         | Формування професійного іміджу роботодавця та підкреслення корпоративних цінностей        |
| Facebook         | ВіЯр Робота    | Публікації про вакансії, знайомство з працівниками, новини компанії, корпоративні події                               | Інформування про можливості працевлаштування та популяризація внутрішнього життя компанії |

*Джерело: складено автором за [25; 27; 26].*

Аналіз представленості компанії «ВіЯр» у соціальних мережах свідчить про використання комплексного підходу до формування бренду роботодавця. Різні платформи виконують окремі комунікаційні функції: Instagram орієнтований переважно на демонстрацію корпоративної культури та неформальної атмосфери у колективі, LinkedIn використовується для формування професійного іміджу компанії та представлення її як стабільного роботодавця, тоді як Facebook слугує каналом інформування про вакансії та внутрішні події підприємства. Такий розподіл комунікаційних функцій дозволяє компанії охоплювати різні сегменти потенційних кандидатів і водночас підтримувати єдину концепцію позиціонування бренду роботодавця. У всіх соціальних мережах простежується акцент на командних цінностях, професійному розвитку працівників та відкритості корпоративної культури. Водночас контент має переважно іміджевий характер, що спрямований на формування позитивного образу компанії як привабливого роботодавця.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу позиціонування компанії «ВіЯр» як роботодавця доцільно систематизувати основні елементи сформованого бренду роботодавця у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Характеристика сформованого бренду роботодавця компанії «ВіЯр»

| Елемент бренду роботодавця | Характеристика                                                                | Прояв у комунікаціях компанії                                                          |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Позиціонування компанії    | Стабільна компанія з тривалим досвідом роботи на ринку меблевих комплектуючих | Наголос на діяльності з 2002 року, масштабах бізнесу та розгалуженій мережі філій      |
| Корпоративна культура      | Орієнтація на командну роботу, спільні цінності та підтримку працівників      | Використання формулювань «команда одностумців», «спільні цінності», «дружня атмосфера» |
| Професійний розвиток       | Наявність системи навчання та розвитку персоналу                              | Корпоративна платформа «ВіЯрум», тренінги, виробнича школа, навчання без досвіду       |
| Кар'єрні можливості        | Можливість кар'єрного зростання та формування резерву                         | Програми розвитку, старт кар'єри у відділах компанії                                   |
| Соціальні гарантії         | Соціальні переваги                                                            | Знижки для працівників                                                                 |
| Комунікаційні канали       | Використання онлайн-платформ для формування іміджу роботодавця                | Сайт компанії, робота.ua, Work.ua, Instagram, Facebook, LinkedIn                       |
| Імідж компанії             | Привабливий роботодавець із сучасною корпоративною культурою                  | Демонстрація життя колективу, корпоративних заходів, соціальних ініціатив              |

*Джерело: складено автором за [25; 27; 26; 32; 31; 28].*

Узагальнення результатів проведеного аналізу свідчить, що бренд роботодавця компанії «ВіЯр» формується через поєднання кількох ключових складових: стабільності бізнесу, розвитку корпоративної культури, можливостей професійного навчання та кар'єрного зростання працівників. Компанія активно використовує цифрові комунікаційні канали для популяризації власного бренду роботодавця, зокрема рекрутингові платформи та соціальні мережі.

Разом з тим більшість комунікаційних повідомлень має іміджевий характер і спрямована на формування позитивного образу компанії як роботодавця.

Одним із важливих підходів до аналізу заходів з формування бренду роботодавця є моніторинг відгуків на зовнішніх онлайн-платформах. Саме незалежні відгуки працівників і кандидатів дозволяють оцінити не лише декларований образ роботодавця, а й фактичне сприйняття компанії цільовими аудиторіями. У межах дослідження було проаналізовано відгуки про компанію «ВіЯр» на відкритих онлайн-ресурсах, зокрема [vnutri.org](http://vnutri.org),

sotrudnikov.com та vidhuk.ua із початку 2025 року до березня 2026 року (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Результати моніторингу відгуків про компанію «ВіЯр» на зовнішніх онлайн-платформах

| Платформа                 | Характер відгуків                                                     | Основні позитивні акценти                                                                                                      | Основні негативні акценти                                                                                                   | Значення для оцінки бренду роботодавця                                                            |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| vnutri.org                | Відгуки працівників і кандидатів, найбільш актуальні за 2025–2026 рр. | Стабільність роботи в окремих підрозділах, вчасність частини виплат, підтримка колективу, реакція компанії на частину відгуків | Розбіжність між обіцяними і фактичними умовами, штрафи, надмірне навантаження, критика HR-комунікацій, проблеми керівництва | Основне джерело для оцінки реального сприйняття бренду роботодавця                                |
| ua.pravda-sotrudnikov.com | Поодинокі відгуки працівників                                         | Практично не виражені                                                                                                          | Негативна оцінка керівництва, умов праці, професійного розвитку                                                             | Додаткове джерело, що підтверджує окремі проблемні аспекти                                        |
| vidhuk.ua                 | Переважно клієнтські відгуки, окремі згадки про роботодавця           | Позитивні оцінки окремих працівників, сервісу, якості в окремих випадках                                                       | Скарги на менеджерів, сервіс, стажування, HR-комунікацію, якість взаємодії                                                  | Допоміжне джерело, що відображає зв'язок між загальною репутацією компанії та брендом роботодавця |

*Джерело: складено автором за [30; 29; 6].*

Аналіз показав, що найбільш репрезентативним джерелом для оцінки бренду роботодавця є портал vnutri.org, оскільки саме на ньому міститься значна кількість актуальних відгуків за 2025-2026 роки, а також присутня реакція представників компанії на частину критичних коментарів. На платформі компанія має рейтинг 2,9 із 5 на основі 78 голосів та 333 відгуків, що загалом свідчить про суперечливе сприйняття бренду роботодавця [30].

З одного боку, у відгуках відзначаються вчасна виплата частини заробітної плати, наявність роботи, дружній колектив в окремих підрозділах, лояльність окремих керівників і можливість стабільної зайнятості. З іншого боку, переважає значна кількість критичних оцінок, пов'язаних із невідповідністю фактичних умов праці заявленим, високим рівнем навантаження, штрафними практиками,

непрозорістю частини HR-комунікацій, проблемами внутрішнього управління та незадоволенням частини працівників стилем керівництва. Аналіз відгуків показує наявність системних проблем, що групуються у кілька блоків: невідповідність між обіцяними і фактичними умовами праці, недоліки організації роботи та управління, сприйняття штрафних механізмів як інструментів тиску, а також питання соціальної справедливості й ставлення до працівників. Водночас компанія реагує на критику, демонструючи базовий рівень репутаційного моніторингу, однак відповіді мають переважно формальний характер і не завжди свідчать про реальне вирішення проблем, що знижує ефективність цього інструменту в контексті формування бренду роботодавця. Додатковий аналіз порталу [ua.pravda-sotrudnikov.com](http://ua.pravda-sotrudnikov.com) підтверджує наявність критичних оцінок, хоча їх кількість за останній рік є значно меншою [29]. У доступному відгуку негативно оцінюються управлінські компетенції керівників, ставлення до працівників, умови праці та можливості професійного розвитку. Сам по собі цей ресурс не дає достатньої емпіричної бази для широких узагальнень, однак підтверджує, що окремі репутаційні ризики, виявлені на основному порталі, мають повторюваний характер. Портал [vidhuk.ua](http://vidhuk.ua) має ще одну специфіку: на ньому переважають не відгуки працівників, а відгуки клієнтів і контрагентів [6].

Аналіз зовнішніх відгуків свідчить, що бренд роботодавця компанії «ВіЯр» має змішане сприйняття та тісно пов'язаний із загальною сервісною і управлінською репутацією підприємства, оскільки недоліки у комунікації, клієнтському сервісі чи роботі менеджерів опосередковано впливають на його оцінку. Попри наявність сильних сторін, таких як масштаб діяльності, впізнаваність бренду та реакція на публічну критику, суттєвими ризиками залишаються скарги на невідповідність умов праці, проблеми управління, високе навантаження та нерівність у ставленні до персоналу. Це свідчить про те, що бренд роботодавця активно формується на рівні зовнішніх комунікацій, однак його реальна ефективність обмежується наявністю внутрішніх проблем, що знижують його достовірність і стійкість. Враховуючи вищенаведене, у табл. 2.12

узагальнено основні проблеми та позитивні аспекти бренду роботодавця компанії «ВіЯр» за результатами моніторингу відгуків.

Таблиця 2.12 – Основні проблемні та позитивні аспекти бренду роботодавця компанії «ВіЯр» за результатами моніторингу відгуків

| Група аспектів                                          | Прояв у відгуках                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Позитивні аспекти                                       |                                                                                                    |
| Виконання зобов'язань та базова стабільність зайнятості | вчасність частини виплат, наявність роботи, можливість стабільної зайнятості в окремих підрозділах |
| Наявність командної підтримки в окремих підрозділах     | позитивні відгуки про колектив, підтримку з боку колег, сприятливу атмосферу у частині команд      |
| Репутаційна відкритість компанії                        | наявність відповідей компанії на відгуки, готовність до публічної комунікації                      |
| Проблемні аспекти                                       |                                                                                                    |
| Організаційні проблеми праці та навантаження            | високе навантаження, поєднання функцій, нестабільність умов у різних підрозділах                   |
| Недоліки HR-комунікації та процесу найму                | неповна або неточна інформація під час наймання, невідповідність очікувань і реальних умов         |
| Проблеми управління та взаємодії                        | критика середнього рівня управління, стиль взаємодії, відчуття нерівності та неповаги              |
| Питання соціальної справедливості та умов праці         | проблеми бронювання, офіційності виплат, застосування штрафів, нерівність ставлення до працівників |
| Формальний характер зворотного зв'язку                  | шаблонність відповідей компанії, відсутність відчуття реального вирішення проблем                  |

*Джерело: складено автором.*

Результати моніторингу відгуків свідчать, що бренд роботодавця компанії «ВіЯр» є впізнаваним, проте характеризується неоднорідним сприйняттям через розрив між позитивним іміджем, сформованим у корпоративних комунікаціях, і критичними оцінками працівників на зовнішніх платформах, що вказує на необхідність усунення внутрішніх організаційних проблем. Водночас компанія активно формує бренд роботодавця через комплекс цифрових каналів (сайт, рекрутингові платформи, соціальні мережі), що забезпечує її присутність на ринку праці, трансляцію корпоративних цінностей і створення образу стабільного роботодавця з можливостями професійного розвитку, однак ефективність цього процесу залежить від узгодженості комунікацій із реальним досвідом працівників.

### 2.3. Оцінка ефективності заходів з управління брендом роботодавця компанії «Віяр»

З метою поглибленої оцінки внутрішнього сприйняття бренду роботодавця на підприємстві було проведено опитування працівників за методикою Gallup Q12 [5] та eNPS (додаток Л, додаток М). Узагальнені результати представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Узагальнені результати оцінки залученості персоналу (Gallup Q12 та eNPS)

| № п/п | Показник                         | Середній бал |
|-------|----------------------------------|--------------|
| 1     | Q1 – Очікування від роботи       | 4,0          |
| 2     | Q2 – Забезпечення ресурсами      | 3,7          |
| 3     | Q3 – Використання сильних сторін | 3,55         |
| 4     | Q4 – Визнання                    | 2,55         |
| 5     | Q5 – Турбота                     | 2,85         |
| 6     | Q6 – Розвиток                    | 3,1          |
| 7     | Q7 – Врахування думки            | 3,15         |
| 8     | Q8 – Значущість роботи           | 3,85         |
| 9     | Q9 – Якість роботи команди       | 3,9          |
| 10    | Q10 – Соціальні зв'язки          | 3,2          |
| 11    | Q11 – Зворотний зв'язок          | 2,55         |
| 12    | Q12 – Навчання та розвиток       | 2,85         |
|       | Середній рівень залученості      | 3,27         |

*Джерело: складено автором.*

Оцінювання лояльності працівників до підприємства здійснювалося за допомогою показника eNPS (Employee Net Promoter Score) [68], який визначається на основі відповідей респондентів на запитання щодо готовності рекомендувати компанію як місце роботи за шкалою від 0 до 10 балів.

Відповідно до методики, усі респонденти були розподілені на три групи:

- промоутери (9–10 балів);
- нейтральні (7–8 балів);
- критики (0–6 балів).

За результатами опитування встановлено, що частка промоутерів становить 2 особи, нейтральних респондентів – 6 осіб, тоді як кількість критиків є найбільшою і становить 12 осіб із загальної кількості опитаних (20 осіб).

Розрахунок показника eNPS здійснювався за формулою (2.1):

$$eNPS = (\text{частка промоутерів} - \text{частка критиків}) \times 100 \quad (2.1)$$

Підставивши отримані значення, маємо:

$$eNPS = (2/20 - 12/20) \times 100 = (0,10 - 0,60) \times 100 = -50$$

Отримане значення eNPS на рівні  $-50$  свідчить про суттєве переважання критично налаштованих працівників над лояльними, що вказує на низький рівень задоволеності персоналу та недостатню привабливість підприємства як роботодавця. Значення eNPS на рівні  $-50$  свідчить про суттєве переважання критично налаштованих працівників над лояльними, що є негативною тенденцією та вказує на низький рівень готовності персоналу рекомендувати компанію як роботодавця. Отримані результати узгоджуються з попереднім аналізом відгуків та підтверджують наявність розриву між зовнішнім позитивним образом компанії та внутрішнім досвідом працівників, що зумовлює необхідність комплексного вдосконалення системи управління брендом роботодавця.

Результати проведеного опитування свідчать про середній рівень залученості персоналу на підприємстві, який становить 3,27 бала, однак характеризується наявністю виражених дисбалансів за окремими показниками. Найвищі оцінки отримали показники, пов'язані з розумінням працівниками своїх функціональних обов'язків (Q1 – 4,0), а також оцінкою якості роботи колективу (Q9 – 3,9), що свідчить про достатній рівень організації операційної діяльності та взаємодії в команді.

Водночас найнижчі значення зафіксовано за показниками визнання (Q4 – 2,55), зворотного зв'язку (Q11 – 2,55) та можливостей навчання і розвитку (Q12 – 2,85), що вказує на наявність проблем у системі управління персоналом, зокрема недостатню увагу до нематеріальної мотивації, професійного розвитку та комунікації з працівниками. Такі результати підтверджують існування внутрішніх факторів, які формують негативний досвід працівників.

У контексті оцінки ефективності управління брендом роботодавця доцільно проаналізувати внутрішні організаційні аспекти HR-функції на підприємстві. Структура управління персоналом у ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» має функціональний

характер і включає напрямки добору персоналу, адміністрування персоналу, навчання та розвитку працівників. Водночас функції формування та просування бренду роботодавця не виділені в окремий напрям, а реалізуються переважно в межах діяльності HR-служби у взаємодії з маркетинговим відділом. Аналіз показує, що розвиток бренду роботодавця здійснюється фрагментарно, без чітко визначеної відповідальної особи або системної стратегії. Це знижує ефективність комунікацій та ускладнює формування цілісного образу компанії на ринку праці.

Цільова аудиторія бренду роботодавця підприємства є неоднорідною та включає робітничі професії, технічних фахівців, а також працівників у сфері продажу та обслуговування клієнтів. Водночас чітко сформульована ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) відсутня або не має формалізованого характеру, що ускладнює позиціонування компанії серед конкурентів.

Серед заходів із просування бренду роботодавця можна виділити використання онлайн-ресурсів для розміщення вакансій, підтримку корпоративного сайту та окремі елементи внутрішніх комунікацій. Водночас системна робота у напрямі зовнішнього HR-брендингу є обмеженою.

Зокрема, не виявлено активної співпраці підприємства із закладами вищої освіти, участі у ярмарках вакансій або проведення днів відкритих дверей, що обмежує можливості залучення молодих працівників. Така ситуація частково пояснює виявлену раніше тенденцію до зниження частки молоді у структурі персоналу.

Аналіз показників, наведених у табл. 2.14, свідчить про наявність низки проблем у системі управління брендом роботодавця підприємства. Зокрема, середній час заповнення вакансій на рівні 35 днів є відносно високим, що може свідчити про недостатню привабливість підприємства для потенційних кандидатів. Водночас рівень прийняття пропозицій становить лише 55%, що означає, що майже половина кандидатів відмовляється від роботи після отримання офери. Низька частка внутрішнього заповнення вакансій (12%) вказує на обмежені можливості кар'єрного зростання всередині підприємства, що негативно впливає на мотивацію працівників.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності управління брендом роботодавця ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

| № п/п | Показник                                                 | Значення | Характеристика  |
|-------|----------------------------------------------------------|----------|-----------------|
| 1     | Середній час заповнення вакансії, днів                   | 35       | вище середнього |
| 2     | Відсоток прийнятих пропозицій (Offer Acceptance Rate), % | 55       | середній        |
| 3     | Кількість відгуків на вакансію, осіб                     | 18       | середній рівень |
| 4     | Частка заповнення вакансій внутрішніми кандидатами, %    | 12       | низький         |
| 5     | Рівень eNPS                                              | -50      | низький         |
| 6     | Рівень залученості (Q12), бал                            | 3,27     | середній        |

*Джерело: складено автором.*

Загалом результати аналізу свідчать про недостатню ефективність системи управління брендом роботодавця, що проявляється як у внутрішніх показниках (залученість, лояльність), так і у зовнішніх (швидкість заповнення вакансій, прийняття пропозицій). Це обумовлює необхідність розроблення комплексних заходів щодо вдосконалення HR-брендингу підприємства.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно застосувати систему факторів оцінювання бренду роботодавця, яка була сформована у теоретичній частині дослідження (табл. 1.3). Для оцінювання ефективності бренду роботодавця компанії «ВіЯр» кожен із зазначених факторів було проаналізовано на основі отриманих емпіричних даних, зокрема результатів аналізу офіційного сайту компанії, рекрутингових платформ, соціальних мереж та відгуків працівників у мережі Інтернет (табл. 2.15). Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, де 1–3 бали характеризують низький рівень прояву відповідного фактора, 4–7 – достатній рівень, а 8–10 балів – високий рівень розвитку відповідного елемента бренду роботодавця. Результати оцінювання свідчать, що бренд роботодавця компанії «ВіЯр» має середній рівень сформованості. Найвищі оцінки отримали фактори, пов'язані з цифровою присутністю компанії, комунікаційною активністю та можливостями професійного розвитку працівників. Це пояснюється активним використанням рекрутингових платформ, соціальних мереж та корпоративних програм навчання.

Таблиця 2.15 – Оцінка факторів бренду роботодавця компанії «ВіЯр»

| Група факторів                        | Характеристика прояву у компанії                                                                                                           | Оцінка (1–10) |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Економічна цінність                   | Відкрита інформація про заробітну плату у вакансіях, стабільність виплат, але критика рівня заробітної плати та системи штрафів у відгуках | 6             |
| Функціональна цінність                | Наявність програм навчання, виробничої школи, можливостей кар'єрного розвитку                                                              | 7             |
| Психологічна цінність                 | Суперечливі відгуки щодо стилю керівництва та соціально-психологічного клімату                                                             | 5             |
| Соціальна цінність                    | Впізнаваність бренду на ринку, велика мережа філій, але неоднозначна репутація у відгуках                                                  | 6             |
| Комунікаційна складова                | Активна присутність на сайті, рекрутингових платформах та у соціальних мережах                                                             | 8             |
| Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) | Декларування цінностей команди, розвитку та стабільності, але часткова невідповідність очікуванням працівників                             | 6             |
| Корпоративна культура                 | Акцент на командній роботі та корпоративних заходах                                                                                        | 7             |
| Досвід працівника                     | Наявні як позитивні, так і критичні відгуки щодо реального досвіду роботи                                                                  | 5             |
| Імідж роботодавця                     | Достатньо впізнаваний бренд, але із змішаними оцінками                                                                                     | 6             |
| ESG та соціальна відповідальність     | Підтримка соціальних ініціатив, допомога ЗСУ                                                                                               | 7             |
| Digital HR                            | Використання онлайн-рекрутингу, соціальних мереж, HR-платформ                                                                              | 8             |

Примітка. Оцінювання факторів бренду роботодавця здійснено із використанням експертного методу. Оцінка проводилася за десятибальною шкалою.

*Джерело: складено автором.*

Нижчі оцінки отримали фактори, пов'язані з психологічним кліматом, досвідом працівника та відповідністю декларованих умов праці реальному досвіду працівників (рис. 2.2). Це підтверджується результатами аналізу відгуків працівників на незалежних онлайн-платформах, де поряд із позитивними оцінками зустрічаються критичні зауваження щодо навантаження, управління та комунікації.

Загалом, отримані результати свідчать, що компанія активно формує бренд роботодавця на рівні комунікації та позиціонування на ринку праці, проте подальше підвищення його ефективності потребує посилення внутрішніх управлінських практик і покращення реального досвіду працівників.

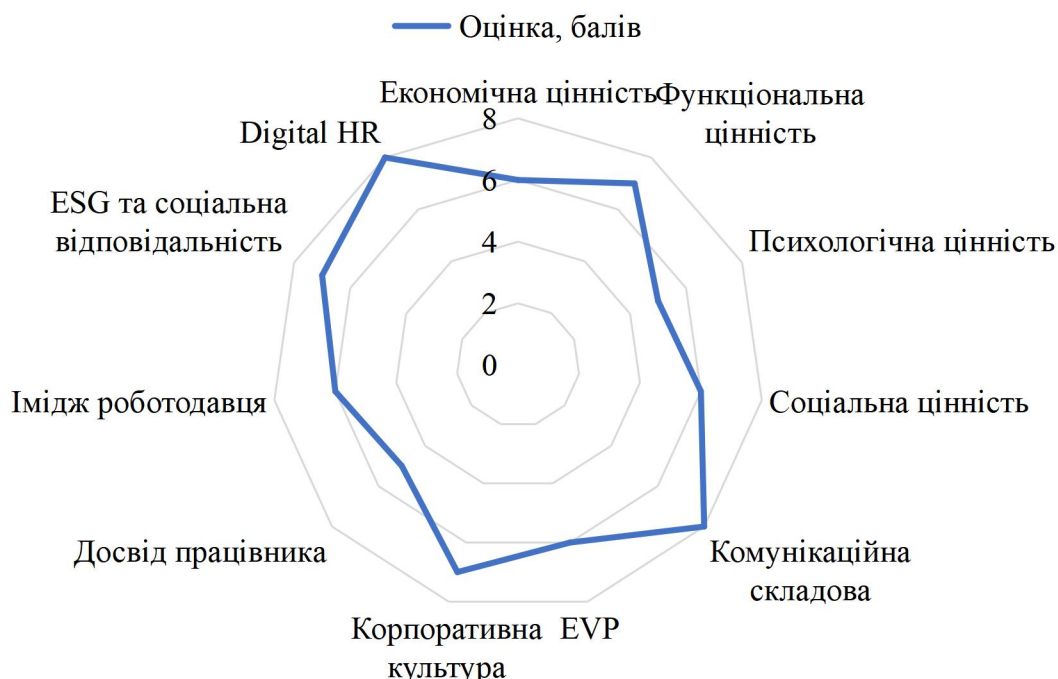


Рис. 2.2 – Результати оцінювання факторів бренду роботодавця компанії «ВіЯр»

*Джерело: складено автором.*

Отримані результати оцінювання факторів бренду роботодавця дозволяють сформулювати узагальнене уявлення про сильні та проблемні аспекти позиціонування компанії «ВіЯр» на ринку праці. Водночас для більш системного аналізу доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дає змогу визначити внутрішні сильні та слабкі сторони бренду роботодавця, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на його розвиток. Застосування SWOT-аналізу дозволяє оцінити конкурентні позиції компанії як роботодавця, виявити потенційні напрями удосконалення HR-комунікацій та сформулювати основу для подальшого вдосконалення стратегії формування бренду роботодавця. Результати такого аналізу наведено у табл. 2.16.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що бренд роботодавця компанії «ВіЯр» має сильні позиції на ринку праці завдяки стабільності бізнесу, масштабам діяльності та активній цифровій присутності, а також підтримується корпоративною культурою і програмами розвитку персоналу.

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз бренду роботодавця компанії «ВіЯр»

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>                                             | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Стабільна компанія з тривалим досвідом роботи на ринку                        | Частина комунікацій має декларативний характер                    |
| Розгалужена мережа філій у різних містах України                              | Суперечливі відгуки працівників щодо умов роботи                  |
| Висока впізнаваність бренду на ринку меблевих комплектуючих                   | Обмежена унікальність ціннісної пропозиції роботодавця            |
| Активна цифрова присутність (сайт, соціальні мережі, платформи пошуку роботи) | Значна частка операційних вакансій із високою плинністю персоналу |
| Наявність програм навчання та розвитку персоналу                              | Недостатня деталізація HR-комунікацій щодо кар'єрного розвитку    |
| Формування образу командної корпоративної культури                            | Іміджевий характер частини комунікацій                            |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>                                             | <b>Загрози (Threats)</b>                                          |
| Активний розвиток digital-комунікацій і HR-технологій                         | Посилення конкуренції за кваліфіковані фахівців                   |
| Зростання значущості бренду роботодавця серед кандидатів                      | Мобілізація працівників та скорочення людських ресурсів           |
| Підвищення уваги до корпоративної соціальної відповідальності                 | Міграція населення за кордон                                      |
| Поширення дистанційної та гнучкої зайнятості                                  | Дефіцит кваліфікованих фахівців                                   |

*Джерело: складено автором.*

Водночас виявлено низку слабких сторін, зокрема недостатню унікальність ціннісної пропозиції та суперечливість відгуків працівників, що може створювати розрив між іміджем і реальним досвідом роботи. Перспективи розвитку пов'язані з посиленням цифрових комунікацій, HR-аналітики та прозорості HR-політики, тоді як загрозами залишаються конкуренція за кадри, дефіцит робочої сили та репутаційні ризики. Отже, для підвищення ефективності бренду необхідні системні заходи з удосконалення корпоративної культури, досвіду працівників і комунікаційної стратегії.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОМПАНІЇ «ВІЯР»**

### **3.1. Розробка програми удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр»**

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що проблеми управління брендом роботодавця компанії «Віяр» мають системний характер і проявляються у внутрішніх HR-показниках, структурі персоналу та результатах опитування працівників: низький рівень eNPS (–50) і середня залученість (3,27 бала) вказують на розрив між сприйняттям компанії та очікуваною лояльністю, що супроводжується високою плинністю кадрів, тривалим закриттям вакансій (35 днів) і невисоким рівнем прийняття оферів (55 %). Додатковим чинником є нерівномірність динаміки оплати праці та її часткова невідповідність галузевим показникам, також зменшення частки молодих працівників, що формує ризики кадрового дефіциту; у сукупності ці проблеми взаємопов'язані та потребують систематизації як основи для розроблення комплексних заходів удосконалення бренду роботодавця (табл. 3.1).

Як видно з табл. 3.1, проблеми управління брендом роботодавця підприємства мають багатокomпонентний характер і охоплюють різні аспекти діяльності організації. Особливо важливим є те, що значна частина проблем має внутрішній характер, що підтверджується результатами опитування працівників. Це свідчить про необхідність зосередження зусиль саме на вдосконаленні внутрішнього середовища підприємства, формуванні ефективних HR-практик та підвищенні рівня задоволеності персоналу. Отже, систематизація виявлених проблем створює основу для розроблення цілісної програми підвищення привабливості бренду роботодавця, яка має враховувати всі ключові аспекти функціонування підприємства.

Таблиця 3.1 – Систематизація проблем управління брендом роботодавця компанії «Віяр»

| № п/п | Група проблем          | Суть проблеми                                 | Прояв у діяльності                                                     | Обґрунтування                                 |
|-------|------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1     | Економічні             | Низький рівень заробітної плати               | Заробітна плата нижча за заробітну плату у виді економічної діяльності | Знижує конкурентоспроможність на ринку праці  |
| 2     | Управління персоналом  | Висока плинність персоналу                    | Значні коливання чисельності                                           | Ускладнює утримання працівників               |
| 3     | Демографічні           | Зниження частки молоді                        | Зменшення частки працівників до 25 років                               | Обмежує формування резерву персоналу          |
| 4     | Соціально-психологічні | Низька лояльність                             | eNPS = –50                                                             | Переважають критично налаштованих працівників |
| 5     | Мотиваційні            | Недостатній рівень залученості                | Q12 = 3,27                                                             | Слабка система мотивації та розвитку          |
| 6     | Організаційні          | Відсутність EVP                               | Неформалізований бренд                                                 | Ускладнює позиціонування                      |
| 7     | Управлінські           | Слабка система розвитку та зворотного зв'язку | Низькі оцінки Q4, Q11, Q12                                             | Знижує задоволеність персоналу                |
| 8     | Рекрутингові           | Низька ефективність добору                    | 35 днів заповнення вакансії, 55% прийняття                             | Ускладнює залучення кандидатів                |
| 9     | Кар'єрні               | Низька внутрішня мобільність                  | 12% вакансій заповнених власними працівниками                          | Обмежує кар'єрне зростання                    |

*Джерело: складено автором.*

Системний характер виявлених у другому розділі проблем зумовлює необхідність їх комплексного вирішення, що передбачає поєднання управлінських, організаційних та комунікаційних інструментів. З огляду на це, доцільно розробити програму удосконалення управління брендом роботодавця, яка базується на принципі прямої відповідності між ідентифікованими проблемами та конкретними заходами їх усунення (табл. 3.2).

Досягнення визначених цільових значень показників потребує послідовної реалізації запропонованих заходів. На першому етапі (1–3 місяці) доцільно зосередитися на впровадженні базових інструментів внутрішніх комунікацій, зокрема регулярних one-to-one зустрічей, коротких опитувань працівників та каналів зворотного зв'язку. Паралельно необхідно стандартизувати процес добору персоналу та скоротити кількість етапів відбору.

Таблиця 3.2 – Програма удосконалення управління брендом роботодавця  
ТОВ «ВСМК Трейд»

| № п/п | Проблема                                   | Рішення                                             | Конкретні дії                                                                                                                                                                                                                                       | Очікуваний результат                     |
|-------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1     | Низький рівень лояльності (eNPS = -50)     | Впровадження системи зворотного зв'язку та визнання | регулярні 1:1 зустрічі; щоквартальні опитування; програми визнання працівників; виокремлення окремої функції управління брендом роботодавця (УБР); розроблення політик УБР; документальне закріплення політик у внутрішніх регламентах підприємства | підвищення eNPS; зростання лояльності    |
| 2     | Середній рівень залученості (Q12 = 3,27)   | Розвиток системи управління залученістю             | впровадження регулярного зворотного зв'язку; оцінювання результатів роботи; індивідуальні плани розвитку                                                                                                                                            | підвищення рівня залученості персоналу   |
| 3     | Недостатні можливості розвитку             | Формування системи навчання та кар'єрного зростання | внутрішні тренінги; наставництво; розробка кар'єрних траєкторій                                                                                                                                                                                     | підвищення мотивації; зниження плинності |
| 4     | Тривалий час заповнення вакансій (35 днів) | Оптимізація процесу рекрутингу                      | стандартизація вакансій; скорочення кількості етапів відбору; швидкий зворотний зв'язок кандидатам                                                                                                                                                  | скорочення часу заповнення вакансій      |
| 5     | Низький рівень прийняття пропозицій (55 %) | Покращення кандидатського досвіду                   | прозорі умови праці; чітка комунікація умов; підвищення якості пропозицій                                                                                                                                                                           | зростання рівня прийняття пропозицій     |
| 6     | Зниження частки молоді                     | Розвиток співпраці із закладами освіти              | програми стажування; участь у ярмарках вакансій; співпраця із ЗВО                                                                                                                                                                                   | залучення молодих фахівців               |
| 7     | Відсутність чіткої EVP                     | Формування ціннісної пропозиції роботодавця         | визначення ключових переваг роботи; формалізація EVP; інтеграція у вакансії та комунікації                                                                                                                                                          | підвищення привабливості бренду          |
| 8     | Слабка система внутрішніх комунікацій      | Розвиток внутрішніх HR-комунікацій                  | створення внутрішніх каналів; регулярне інформування працівників; залучення до комунікацій                                                                                                                                                          | підвищення прозорості та довіри          |
| 9     | Низька внутрішня мобільність (12 %)        | Розвиток внутрішнього резерву персоналу             | впровадження конкурсів на внутрішні вакансії; планування кар'єри                                                                                                                                                                                    | зростання частки внутрішніх призначень   |

*Джерело: складено автором.*

На другому етапі (3–6 місяців) основна увага має бути зосереджена на вдосконаленні якості вакансій, підвищенні прозорості умов праці та покращенні взаємодії з кандидатами. У цей період доцільно також активізувати використання

різних каналів пошуку персоналу. На третьому етапі (6–12 місяців) необхідно забезпечити розвиток системи навчання, впровадження індивідуальних планів розвитку та формування внутрішнього резерву персоналу. Паралельно мають здійснюватися налагодження співпраці із закладами освіти та запуск програм стажування. Важливою умовою є регулярний моніторинг показників та коригування заходів залежно від отриманих результатів.

Для забезпечення практичної реалізації запропонованих заходів доцільно розробити чіткий план їх впровадження із зазначенням відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів (табл. 3.3). Такий підхід дозволяє систематизувати процес змін та забезпечити контроль за їх виконанням.

Таблиця 3.3 – План реалізації заходів з удосконалення бренду роботодавця ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

| №  | Захід                                       | Зміст робіт                                   | Відповідальні  | Термін виконання | Результат                      |
|----|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|------------------|--------------------------------|
| 1  | 2                                           | 3                                             | 4              | 5                | 6                              |
| 1  | Впровадження персональних зустрічей         | розробка формату, навчання керівників, запуск | HR і керівники | 1 місяць         | Покращиться комунікація        |
| 2  | Запуск pulse-опитувань                      | створення анкети, проведення, аналіз          | HR             | щоквартально     | Налагодиться зворотний зв'язок |
| 3  | Програма визнання                           | визначення критеріїв, запуск                  | HR             | 2 місяці         | Підвищиться лояльність         |
| 4  | Стандартизація вакансій                     | оновлення шаблонів, опис умов                 | HR             | 1 місяць         | Зростуть відгуки               |
| 5  | Скорочення етапів рекрутингу                | оптимізація процесу відбору                   | HR + керівники | 1–2 місяці       | Знизиться час заповнення       |
| 6  | Впровадження індивідуального плану розвитку | розробка планів розвитку                      | HR + керівники | 3 місяці         | Підвищиться залученість        |
| 7  | Наставництво                                | призначення наставників                       | керівники      | постійно         | Покращиться процес адаптації   |
| 8  | Співпраця з ЗВО                             | укладання угод, участь у заходах              | HR             | 3–6 місяців      | Зросте частка молоді           |
| 9  | Формування EVP                              | аналіз, формулювання, інтеграція              | HR + маркетинг | 2 місяці         | Зросте привабливість           |
| 10 | Внутрішні комунікації                       | запуск каналів, регулярні повідомлення        | HR             | постійно         | зросте довіра                  |

Джерело: складено автором.

Запропонований план має поетапний характер і охоплює як швидкі управлінські рішення, що можуть бути впроваджені у короткостроковій перспективі, так і більш складні заходи, пов'язані з розвитком персоналу та формуванням резерву персоналу.

Запропоновані заходи доцільно розглядати не як окремі управлінські дії, а як взаємопов'язані елементи цілісної системи формування внутрішнього бренду роботодавця. У такому підході ключовим є не стільки впровадження окремих інструментів, скільки забезпечення їх узгодженої та регулярної реалізації в межах єдиної логіки управління персоналом. У цьому контексті особливого значення набуває їх інституціоналізація – тобто закріплення у вигляді чітко визначених HR-політик і практик, які забезпечують сталість, повторюваність та керованість відповідних процесів. Саме це дозволяє уникнути ситуації, коли окремі заходи реалізуються епізодично і не дають довгострокового ефекту.

З урахуванням проведеного аналізу запропоновані напрями можуть бути структуровані у вигляді таких ключових політик покращення внутрішнього бренду роботодавця:

- політики зворотного зв'язку, що передбачає регулярні one-to-one зустрічі та систематичне проведення опитувань працівників;
- політики розвитку персоналу, яка включає індивідуальні плани розвитку, внутрішнє навчання та наставництво;
- політики внутрішнього просування, що базується на формуванні резерву персоналу та впровадженні внутрішніх конкурсів;
- політики рекрутингу, яка передбачає стандартизацію вакансій, покращення кандидатського досвіду та оптимізацію процесу відбору.

Отже, перехід до системного управління передбачає не лише реалізацію окремих заходів, а й їх закріплення у вигляді стабільно діючих управлінських практик, що формують основу внутрішнього бренду роботодавця.

Отже, система внутрішнього бренду роботодавця повинна включати чотири взаємопов'язані елементи (рис. 3.1).

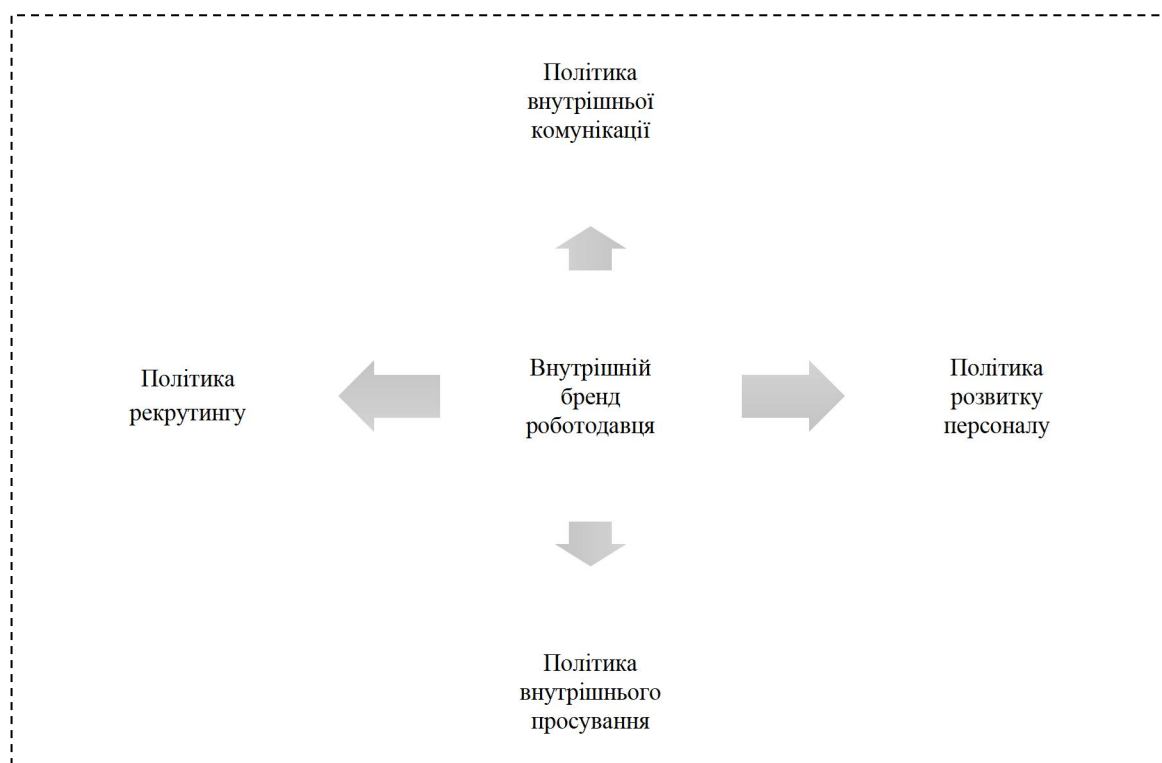


Рисунок 3.1 – Система внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

*Джерело: складено автором.*

На рис. 3.1 представлено узагальнену модель внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД», яка базується на системі взаємопов'язаних HR-політик. Їх узгоджене функціонування забезпечує формування позитивного досвіду працівників та підвищує ефективність управління персоналом.

Реалізація запропонованих заходів потребує не лише їх формального впровадження, а й постійної координації, контролю та удосконалення. Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутній чітко виділений напрям, відповідальний за формування та розвиток бренду роботодавця, що призводить до фрагментарності HR-ініціатив та зниження їх ефективності. У зв'язку з цим доцільно сформувати окремий HR-напрямок, відповідальний за управління брендом роботодавця, та передбачити введення відповідної посади – менеджера з бренду роботодавця (Employer Brand Manager). Основною функцією даного напрямку має стати забезпечення узгодженості внутрішніх HR-практик та зовнішніх

комунікацій підприємства. На відміну від традиційного підходу, за якого окремі функції розподілені між HR, маркетингом та керівниками підрозділів, запропонована модель передбачає централізацію відповідальності за формування цілісного образу компанії як роботодавця.

До ключових завдань менеджера з бренду роботодавця доцільно віднести координацію внутрішніх комунікацій, організацію опитувань персоналу та аналіз їх результатів, участь у формуванні та актуалізації EVP, а також контроль за якістю зовнішніх HR-комунікацій, зокрема вакансій, сторінок у соціальних мережах та взаємодії з кандидатами. Окремим напрямом роботи має стати системний моніторинг ключових показників ефективності бренду роботодавця. Відстеження цих індикаторів дозволяє не лише фіксувати поточний стан, а й своєчасно оцінювати, які саме заходи дають результат, а які потребують коригування. Водночас створення такого HR-напрямку не обов'язково пов'язане зі значним розширенням штату. На початковому етапі ці функції можуть бути перерозподілені в межах існуючої HR-служби, а в подальшому – за потреби – закріплені за окремим спеціалістом. Такий підхід дозволяє впроваджувати зміни поступово, без різкого зростання витрат.

У результаті формування окремого напрямку управління брендом роботодавця компанія переходить від фрагментарних ініціатив до більш цілісної та керованої системи роботи з персоналом, у якій зрозуміло визначено відповідальність і є можливість оцінювати досягнуті результати. Запровадження окремого напрямку управління брендом роботодавця доцільно доповнити розробленням відповідної політики, яка визначатиме загальні підходи, принципи та правила реалізації HR-практик у компанії. Така політика виступає не лише формальним документом, а й інструментом узгодження дій різних підрозділів та забезпечення єдиного підходу до роботи з персоналом.

З урахуванням проведеного аналізу та виявлених проблем, політика управління брендом роботодавця компанії «Віяр» має базуватися на таких ключових принципах: принципи системності, відповідності внутрішнього та зовнішнього образу, орієнтації на працівника; вимірюваності; прозорості та

безперервності розвитку. Визначення зазначених принципів створює методологічну основу для формування конкретних управлінських рішень і дозволяє перейти до розроблення практичних інструментів реалізації політики бренду роботодавця (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Реалізація принципів політики управління брендом роботодавця ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»

| № | Принцип                                          | Практична реалізація                                    | Інструменти                                   | Очікуваний ефект                 |
|---|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Системності                                      | узгодження HR-процесів (рекрутинг, адаптація, розвиток) | HR-регламенти, стандарти процедур             | цілісність управління персоналом |
| 2 | Відповідності внутрішнього та зовнішнього образу | узгодження змісту вакансій із реальними умовами праці   | аудит вакансій, зворотний зв'язок працівників | підвищення довіри кандидатів     |
| 3 | Орієнтації на працівника                         | врахування думки персоналу при прийнятті рішень         | eNPS, Q12, pulse-опитування                   | підвищення лояльності            |
| 4 | Вимірюваності                                    | регулярний аналіз HR-показників                         | KPI, HR-аналітика                             | обґрунтованість рішень           |
| 5 | Прозорості                                       | відкритість інформації про умови праці та розвиток      | внутрішні комунікації, HR-документи           | зниження невизначеності          |
| 6 | Безперервності розвитку                          | регулярне оновлення HR-практик                          | аналіз результатів, коригування заходів       | адаптивність системи             |

*Джерело: складено автором.*

Запропонована деталізація принципів дозволяє перейти від їх декларативного формулювання до практичної реалізації в діяльності підприємства.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «ВіЯр» можливе лише за умови реалізації системного підходу, який передбачає узгоджене впровадження комплексу взаємопов'язаних HR-заходів, інституціоналізацію відповідних процесів через розроблення політик і їх документальне закріплення, а також виокремлення окремої функції управління брендом роботодавця. Запропонована програма забезпечує перехід від фрагментарних ініціатив до цілісної керованої системи, що дозволяє підвищити рівень лояльності та залученості персоналу, покращити ефективність рекрутингу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку праці

### **3.2. Заходи з підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «Віяр»**

Результати проведеного аналізу дозволили виявити ключові проблемні зони у формуванні бренду роботодавця підприємства, що зумовлює необхідність розроблення системних заходів щодо його вдосконалення. У цьому контексті особливого значення набуває формування комплексної програми, спрямованої на підвищення привабливості компанії як роботодавця та зміцнення її позицій на ринку праці. Запропоновані напрями охоплюють ключові зони впливу – лояльність і залученість персоналу, розвиток і утримання працівників, ефективність рекрутингу, а також формування цілісної ціннісної пропозиції роботодавця. Важливою особливістю розробленої програми є її практична спрямованість: кожен із визначених напрямів передбачає впровадження конкретних управлінських рішень, інструментів та процедур, які можуть бути реалізовані в діяльності підприємства без значних структурних змін. Зокрема, мова йде про запровадження регулярних форматів зворотного зв'язку, формування системи внутрішнього навчання, оптимізацію процесів добору персоналу, а також розроблення та інтеграцію EVP у політику компанії.

З огляду на це, доцільно здійснити детальний розгляд кожного із запропонованих напрямів із визначенням конкретних заходів, механізмів їх реалізації, відповідальних осіб та очікуваних результатів.

Враховуючи низьке значення показника eNPS (–50), одним із пріоритетних напрямів підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «Віяр» є посилення рівня лояльності працівників. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системної роботи із зворотним зв'язком, визнанням досягнень персоналу та підвищенням рівня довіри в колективі.

Першочерговим заходом має стати впровадження регулярної практики індивідуальних зустрічей між керівниками та працівниками (one-to-one). Рекомендовано проводити такі зустрічі щомісяця тривалістю 20–30 хвилин. Основною метою цих комунікацій є обговорення результатів роботи, виявлення

проблем, оцінка рівня задоволеності працівника та визначення можливих напрямів покращення робочого процесу.

Відповідальність за проведення таких зустрічей доцільно покласти на керівників структурних підрозділів, що дозволить підвищити рівень управлінської залученості та покращити якість взаємодії з персоналом. Другим важливим елементом є запровадження регулярних коротких опитувань (pulse surveys), які проводяться щоквартально та охоплюють 5–7 ключових питань щодо задоволеності роботою, рівня мотивації та намірів щодо подальшої роботи в компанії. Такі опитування можуть бути реалізовані за допомогою цифрових інструментів (наприклад, Google Forms) і не потребують значних ресурсів. Аналіз отриманих результатів дозволить оперативно реагувати на проблемні аспекти та коригувати управлінські рішення.

Важливим напрямом підвищення лояльності є формування системи визнання працівників. З цією метою доцільно впровадити програму «Співробітник місяця», яка передбачає визначення найкращих працівників за результатами роботи та їх публічне відзначення. Критеріями відбору можуть виступати показники ефективності, якість виконання завдань, а також відгуки колег. Додатково доцільно використовувати практику регулярного неформального визнання досягнень працівників під час робочих нарад або у внутрішніх комунікаційних каналах компанії. З метою забезпечення відкритості комунікацій та виявлення проблем доцільно також запровадити канал анонімного зворотного зв'язку, який дозволить працівникам повідомляти про проблемні ситуації, пропозиції або зауваження без ризику негативних наслідків. Обробка таких звернень має здійснюватися службою управління персоналом на регулярній основі з подальшим інформуванням керівництва про ключові проблеми.

З метою підвищення рівня залученості доцільно впровадити регулярну практику надання структурованого зворотного зв'язку працівникам. Зокрема, рекомендується запровадити щоквартальні оцінювальні зустрічі, під час яких керівник обговорює з працівником результати його діяльності, досягнення, труднощі та перспективи розвитку. Важливим елементом таких зустрічей має

бути не лише оцінювання результатів, а й визначення конкретних напрямів професійного зростання. Наступним кроком має стати розроблення індивідуальних планів розвитку працівників (Individual Development Plans). Такі плани доцільно формувати для ключових категорій персоналу з урахуванням їхніх професійних цілей та потреб підприємства. План розвитку має включати конкретні заходи: проходження внутрішніх або зовнішніх тренінгів, участь у проєктах, розширення функціональних обов'язків. Впровадження такої практики дозволить підвищити рівень мотивації працівників та їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством.

Важливим напрямом є також створення умов для професійного навчання та обміну досвідом усередині компанії. З цією метою доцільно організувати внутрішні тренінги, майстер-класи або програми наставництва, у межах яких більш досвідчені працівники передаватимуть знання новим працівникам. Такий підхід дозволить не лише підвищити кваліфікацію персоналу, а й зміцнити внутрішні зв'язки в колективі. З метою ефективного використання потенціалу наявних працівників доцільно впровадити системний підхід до розвитку персоналу, який передбачає формування чітко визначених кар'єрних траєкторій для основних категорій працівників. Зокрема, для посад у сфері продажу та обслуговування клієнтів необхідно розробити модель професійного зростання, яка включатиме послідовний перехід від початкових позицій до старших та керівних посад. Такий підхід дозволить працівникам чітко розуміти перспективи розвитку в межах компанії.

Важливим елементом розвитку внутрішнього потенціалу є впровадження системи наставництва. Зокрема, за кожним новим працівником або перспективним працівником доцільно закріплювати більш досвідченого працівника, який здійснюватиме супровід, передачу практичних знань та адаптацію до корпоративного середовища. Така практика дозволить скоротити період адаптації та підвищити ефективність роботи персоналу.

Доцільно також впровадити внутрішню систему конкурсного відбору на вакантні посади. Зокрема, перед відкриттям зовнішнього набору інформація про

вакансію має бути доведена до працівників компанії, що дозволить підвищити частку внутрішніх призначень та сприятиме формуванню резерву. З метою підвищення прозорості кар'єрних можливостей доцільно забезпечити відкритий доступ працівників до інформації про вимоги до посад, критерії оцінювання та умови просування. Це дозволить сформувати більш зрозумілу та передбачувану систему кар'єрного зростання, що позитивно впливатиме на рівень мотивації персоналу.

Додатково доцільно інтегрувати процеси розвитку персоналу з результатами оцінювання діяльності працівників. Зокрема, результати регулярних оцінювань можуть використовуватися як основа для прийняття рішень щодо просування, участі у навчальних програмах або розширення функціональних обов'язків.

Крім того, доцільно впровадити практику регулярного моніторингу рівня залученості персоналу. Проведення опитування за методикою Q12 рекомендується здійснювати щонайменше один раз на рік із подальшим аналізом динаміки показників. Це дозволить оцінювати ефективність впроваджених заходів та своєчасно виявляти нові проблемні аспекти.

З метою скорочення часу заповнення вакансій доцільно оптимізувати етапи рекрутингового процесу. Зокрема, рекомендується зменшити кількість етапів відбору до двох основних: первинної співбесіди з менеджером з персоналу та фінальної співбесіди з керівником підрозділу. Такий підхід дозволить пришвидшити прийняття рішень та зменшити втрати кандидатів на етапах відбору. Важливим напрямом є стандартизація змісту вакансій. Опис вакансій має містити чітко визначені обов'язки, вимоги до кандидатів, а також прозору інформацію щодо рівня або діапазону заробітної плати.

Для підвищення рівня прийняття пропозицій доцільно вдосконалити процес комунікації з кандидатами. Зокрема, необхідно забезпечити оперативне надання зворотного зв'язку після кожного етапу відбору (не пізніше ніж протягом 1–2 днів), а також чітко інформувати кандидатів про умови праці, функціональні обов'язки та перспективи розвитку. Це дозволить сформувати більш позитивний

кандидатський досвід та підвищити довіру до компанії. Додатково доцільно впровадити єдиний стандарт проведення співбесід, який передбачає використання структурованих запитань та однакових критеріїв оцінювання кандидатів. Це дозволить підвищити об'єктивність відбору та покращити якість прийнятих рішень.

З метою підвищення кількості відгуків на вакансії доцільно активізувати використання різних каналів пошуку кандидатів, зокрема спеціалізованих онлайн-платформ, соціальних мереж та професійних спільнот. Важливим є також удосконалення візуального та текстового оформлення вакансій, що дозволить зробити їх більш привабливими та зрозумілими для цільової аудиторії.

Щоб змінити виявлену тенденцію до скорочення частки молоді, важливо не просто «залучати молодь», а вибудувати з нею системну взаємодію ще до моменту працевлаштування. У цьому контексті доцільно налагодити співпрацю з профільними закладами освіти. Наприклад, компанія може проводити гостьові лекції або брати участь у підготовці студентів до практичної роботи. Окремим напрямом має стати запуск програм стажування. Йдеться не про формальну практику, а про реальне включення студентів у робочі процеси з чіткими завданнями та наставником. Такий підхід дозволить компанії підготувати фахівців відповідно до своїх потреб і вимог, а молодому фахівцю – зрозуміти, чи підходить йому це середовище. Ще один важливий момент – фізична присутність компанії в середовищі, де знаходиться її потенційна аудиторія. Участь у ярмарках вакансій, кар'єрних заходах, відкритих зустрічах – це не просто рекрутинг, а формування першого враження про роботодавця. Якщо цього немає, компанія фактично стає непомітною та непривабливою для молоді. Водночас варто відкривати саму компанію для кандидатів. Проведення днів відкритих дверей дає можливість показати не тільки робочі процеси, а й атмосферу, команду, підхід до роботи. Це зменшує невизначеність і підвищує довіру ще до моменту працевлаштування. Не менш важливо те, що відбувається після прийняття на роботу. Молоді працівники потребують певного часу на освоєння специфіки посади, тому доцільно впровадити адаптаційну програму з елементами

наставництва. Це дозволить уникнути ситуацій, коли новачок складно орієнтується у процесах і швидко втрачає мотивацію.

Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) має починатися не з привабливих формулювань, а з реального аналізу того, що компанія вже дає своїм працівникам і що може запропонувати в межах своїх можливостей. У випадку компанії «Віяр» доцільно зробити акцент не на рівні заробітної плати, який має неоднозначну конкурентоспроможність (перевищує середній рівень по економіці, але поступається галузевим показникам), а на інших факторах, які можуть бути конкурентною перевагою. Зокрема, EVP компанії може базуватися на поєднанні таких елементів: стабільність зайнятості, можливість отримання практичного досвіду, робота в комфортному середовищі, а також можливості професійного зростання для тих працівників, які демонструють результати.

Важливо, щоб ці елементи не декларувалися формально, а підтверджувалися реальними управлінськими практиками, зокрема через систему розвитку персоналу та внутрішнього просування. Після визначення ключових складових EVP необхідно зафіксувати їх у вигляді короткого, зрозумілого формулювання, яке буде використовуватися у всіх каналах комунікації з кандидатами та працівниками. Наприклад, це може бути позиціонування компанії як роботодавця, що пропонує «стабільну роботу з можливістю професійного зростання та підтримкою розвитку працівників». Важливо, щоб це формулювання було не загальним, а відображало реальний досвід роботи в компанії. Наступним кроком є інтеграція EVP у процеси добору персоналу. Зокрема, усі вакансії повинні містити однакову логіку подання інформації про компанію, чітко сформульовані переваги роботи та зрозумілий опис умов праці. Це дозволить сформувати у кандидатів більш цілісне уявлення про роботодавця ще до етапу співбесіди.

Крім того, EVP має бути присутнім у внутрішніх комунікаціях. Працівники повинні розуміти, які цінності декларує компанія і як це відображається в їхній щоденній роботі. Якщо внутрішній досвід не відповідає заявленим перевагам, це формує недовіру і прямо впливає на такі показники, як eNPS та залученість.

Окремої уваги потребує регулярний перегляд EVP. Зміни на ринку праці, внутрішні трансформації компанії або зворотний зв'язок від працівників можуть вимагати коригування підходів до позиціонування роботодавця. Тому доцільно переглядати ключові елементи EVP щонайменше раз на рік із урахуванням результатів опитувань персоналу та HR-показників.

У такій ситуації важливо не просто «додати більше інформації», а зробити комунікацію зрозумілою, регулярною і передбачуваною. Працівник має чітко розуміти, де і як він може отримати інформацію, поставити питання або висловити свою думку. Першим кроком у цьому напрямі є визначення базових каналів внутрішньої комунікації. Для більшості підрозділів доцільно використовувати прості та доступні інструменти – корпоративні чати (наприклад, у месенджерах), електронну пошту або внутрішні інформаційні дошки. Важливо, щоб ці канали використовувалися системно, а не ситуативно.

Наступним елементом має стати регулярне інформування працівників про ключові події в компанії. Йдеться про зміни в роботі, нові можливості, результати діяльності, управлінські рішення. Навіть короткі щотижневі або щомісячні повідомлення дозволяють зменшити невизначеність і формують відчуття включеності в процеси. Окрему увагу варто приділити якості комунікації на рівні «керівник – працівник». Саме цей рівень найбільше впливає на щоденне сприйняття роботи. Тому важливо, щоб керівники не лише передавали інформацію, а й пояснювали рішення, відповідали на запитання та давали зрозумілий зворотний зв'язок. Це безпосередньо пов'язано з формування залученості та лояльності і рівнем довіри в колективі.

Важливо формувати культуру відкритого обговорення проблем. Для цього можуть використовуватися як регулярні зустрічі в підрозділах, так і анонімні канали зворотного зв'язку. Головне – щоб працівники бачили, що їхні звернення не ігноруються, а призводять до конкретних дій. Важливим моментом є узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Те, що компанія транслює назовні як роботодавець, має відповідати реальному досвіду працівників. У

протилежному випадку формується недовіра, яка прямо впливає на рівень лояльності та залученості.

Запропоновані напрями вдосконалення орієнтовані насамперед на внутрішнє середовище підприємства та спрямовані на усунення ключових проблем, виявлених у другому розділі. Зокрема, вони охоплюють питання підвищення лояльності та залученості персоналу, розвитку кар'єрних можливостей, удосконалення процесів рекрутингу, залучення молодих фахівців, формування ціннісної пропозиції роботодавця та налагодження ефективних внутрішніх комунікацій. Реалізація зазначених заходів створює основу для формування більш стабільного та передбачуваного внутрішнього середовища, у якому працівники чітко розуміють свої можливості, очікування компанії та перспективи розвитку. Саме внутрішній досвід працівника виступає базою для формування позитивного бренду роботодавця, який згодом транслюється назовні через комунікації та взаємодію з ринком праці. У цьому контексті подальше вдосконалення бренду роботодавця неможливе без посилення зовнішніх HR-комунікацій, які мають відображати не лише декларовані, а й фактично реалізовані підходи до роботи з персоналом. Це зумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-комунікацій та просування бренду роботодавця.

### **3.3. Оцінювання ефективності заходів з удосконалення управління брендом роботодавця компанії «Віяр»**

У попередньому підрозділі було визначено ключові напрями вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, що формують основу розвитку бренду роботодавця. Водночас для досягнення стійкого ефекту необхідно забезпечити вимірюваність результатів запропонованих заходів та узгодженість внутрішніх змін із зовнішніми HR-комунікаціями. У цьому контексті доцільно визначити

систему ключових показників ефективності (КПІ), які дозволять оцінити результативність реалізації запропонованих заходів, а також сформулювати чіткий план їх досягнення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності управління брендом роботодавця та план їх досягнення

| № | Показник                                             | Поточне значення | Цільове значення | Строк досягнення цільового показника | Основні заходи                                             |
|---|------------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1 | eNPS                                                 | -50              | 0 → +20          | 12 міс                               | персональні зустрічі, визнання, опитування                 |
| 2 | Рівень залученості (Q12)                             | 3,27             | 3,8–4,0          | 12 міс                               | зворотній зв'язок, розвиток                                |
| 3 | Час заповнення вакансії                              | 35 днів          | 20–25 днів       | 6 міс                                | скорочення етапів, швидкий зворотній зв'язок               |
| 4 | Рівень прийняття пропозицій роботи                   | 55%              | 70–80%           | 6 міс                                | покращення офісів, комунікація                             |
| 5 | Кількість відгуків                                   | 18               | 30+              | 6 міс                                | покращення оголошень про вакансії, канали резерв персоналу |
| 6 | Кількість вакансій, заповнених внутрішнім залученням | 12%              | 25–30%           | 12 міс                               |                                                            |
| 7 | Частка молоді                                        | знижується       | +10–15%          | 12 міс                               | стажування, ЗВО                                            |

*Джерело: складено автором.*

Запропонована система показників дозволяє оцінювати ефективність заходів з покращення бренду роботодавця – підвищення привабливості компанії серед внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій. Визначені індикатори безпосередньо пов'язані з проблемами, виявленими у другому розділі, та відображають ключові аспекти взаємодії підприємства з працівниками та кандидатами. Зокрема, показники eNPS та рівня залученості відображають внутрішнє сприйняття компанії працівниками, тоді як час заповнення вакансій, рівень прийняття пропозицій та кількість відгуків характеризують ефективність зовнішніх HR-комунікацій. Водночас показник внутрішньої мобільності дозволяє оцінити розвиток потенціалу персоналу підприємства.

Для оцінювання очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно здійснити прогнозне оцінювання ключових факторів бренду роботодавця підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозна оцінка факторів бренду роботодавця компанії «ВіЯр» після впровадження заходів

| Група факторів                    | Поточна оцінка (1–10) | Прогнозна оцінка (1–10) | Зміни, % | Обґрунтування змін                                                   |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------|
| Економічна цінність               | 6                     | 7                       | +16,7    | покращення прозорості умов праці, акцент на нематеріальних перевагах |
| Функціональна цінність            | 7                     | 8                       | +14,3    | розвиток навчання, впровадження IDP та наставництва                  |
| Психологічна цінність             | 5                     | 7                       | +40,0    | впровадження зворотного зв'язку, покращення взаємодії з керівництвом |
| Соціальна цінність                | 6                     | 7                       | +16,7    | підвищення довіри через узгодження внутрішнього і зовнішнього образу |
| Комунікаційна складова            | 8                     | 9                       | +12,5    | систематизація HR-комунікацій та покращення вакансій                 |
| EVP                               | 6                     | 8                       | +33,3    | формування та інтеграція чіткої ціннісної пропозиції                 |
| Корпоративна культура             | 7                     | 8                       | +14,3    | розвиток внутрішніх комунікацій та програм визнання                  |
| Досвід працівника                 | 5                     | 7                       | +40,0    | покращення адаптації, розвитку та комунікацій                        |
| Імідж роботодавця                 | 6                     | 8                       | +33,3    | зменшення негативного розриву між очікуванням і реальністю           |
| ESG та соціальна відповідальність | 7                     | 8                       | +14,3    | посилення комунікації соціальних ініціатив                           |
| Digital HR                        | 8                     | 9                       | +12,5    | активніше використання цифрових каналів рекрутингу                   |
| Середня оцінка                    | 6,45                  | 7,82                    | +21,2%   |                                                                      |

*Джерело: складено автором.*

Прогнозна оцінка факторів бренду роботодавця компанії «ВіЯр» здійснена на основі експертного підходу з урахуванням результатів проведеного аналізу, запропонованих заходів та очікуваного впливу їх реалізації на ключові HR-показники. Оцінювання базується на порівнянні поточного стану підприємства з очікуваними змінами після впровадження запропонованої програми, а також враховує практики аналогічних компаній та загальні тенденції розвитку бренду роботодавця. Експертна оцінка сформована з урахуванням логіки впливу кожного

заходу на відповідні фактори (економічні, функціональні, психологічні, соціальні та комунікаційні), що дозволяє обґрунтувати прогностні зміни показників.

Додатково варто відзначити, що отримані результати мають чітке кількісне підтвердження ефективності запропонованих заходів. Зокрема, середнє зростання за окремими факторами становить від 12,5% до 40,0%, що свідчить про нерівномірний, але цілеспрямований характер покращень. Найвищі темпи приросту очікуються за показниками психологічної цінності та досвіду працівника (+40,0%), а також EVP та іміджу роботодавця (+33,3%), що підтверджує орієнтацію заходів на усунення ключових проблемних зон. Водночас фактори, які вже мають відносно високий рівень розвитку (Digital HR, комунікаційна складова), демонструють більш помірну динаміку зростання (12,5–14,3%), що є логічним з огляду на ефект “насичення”. Узагальнюючи, інтегральна оцінка бренду роботодавця зростає з 6,45 до 7,82 балів, що відповідає приросту на 21,2% і свідчить про комплексне підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Порівняння поточних та прогностичних оцінок свідчить про потенційне покращення більшості складових бренду роботодавця, насамперед у тих аспектах, які безпосередньо залежать від внутрішніх HR-практик. Найбільш суттєві зміни очікуються у сфері досвіду працівника та ціннісної пропозиції роботодавця, що пояснюється впровадженням системного зворотного зв’язку, розвитку персоналу та формалізацією EVP. Водночас економічна складова демонструє більш помірну динаміку, що обумовлено обмеженими можливостями швидкого перегляду рівня оплати праці. Загалом, отримані результати підтверджують, що навіть без значних фінансових витрат підприємство може суттєво підвищити привабливість свого бренду роботодавця за рахунок удосконалення внутрішніх процесів управління персоналом та підвищення якості комунікацій.

Отже, запропоновані практичні рекомендації орієнтовані на використання доступних ресурсів підприємства та не потребують значних фінансових витрат, що підвищує реалістичність їх впровадження. Їх системна реалізація дозволить

підвищити привабливість компанії як роботодавця, покращити показники залучення та утримання персоналу, а також зміцнити її позиції на ринку праці.

Для підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів з удосконалення бренду роботодавця компанії «ВіЯр» необхідно оцінити не лише організаційний, а й фінансовий результат їх реалізації. Економічне обґрунтування доцільно здійснювати за трьома блоками: визначення витрат на реалізацію заходів, розрахунок очікуваного економічного ефекту та визначення чистого результату (табл. 3.7).

Логіка розрахунку ґрунтується на тому, що покращення бренду роботодавця впливає на процеси управління персоналом: скорочує плинність персоналу, зменшує час заповнення вакансій, підвищує рівень прийняття пропозицій роботи та знижує витрати на повторний пошук і навчання працівників.

Таблиця 3.7 – Економічне обґрунтування ефективності заходів з удосконалення бренду роботодавця компанії «ВіЯр»

| №                                       | Показник                                  | Логіка розрахунку                                                   | Розрахунок                                   | Сума, грн |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|
| 1                                       | 2                                         | 3                                                                   | 4                                            | 5         |
| <b>А. Витрати на реалізацію заходів</b> |                                           |                                                                     |                                              |           |
| 1                                       | Проведення pulse-опитувань персоналу      | щоквартальне опитування, обробка результатів                        | $4 \times 8\,000$                            | 32000     |
| 2                                       | Організація one-to-one зустрічей          | підготовка, навчання керівників                                     | $20 \times 1\,500$                           | 30000     |
| 3                                       | Програма визнання працівників             | щомісячні відзнаки                                                  | $12 \times 10\,000$                          | 120000    |
| 4                                       | Наставництво нових працівників            | доплата наставникам                                                 | $30 \times 2\,000$                           | 60000     |
| 5                                       | Внутрішнє навчання персоналу              | тренінги, матеріали                                                 | $6 \times 12\,000$                           | 72000     |
| 6                                       | Оптимізація рекрутингу                    | оновлення вакансій, EVP                                             | одноразово                                   | 40000     |
| 7                                       | HR-комунікації                            | контент, вакансії                                                   | $12 \times 8\,000$                           | 96000     |
| 8                                       | Співпраця із ЗВО                          | ярмарки, стажування                                                 | $4 \times 15\,000$                           | 60000     |
| 9                                       | Адміністрування HR                        | часткове навантаження                                               | $12 \times 15\,000$                          | 180000    |
| Разом витрати (А)                       |                                           |                                                                     |                                              | 690000    |
| <b>Б. Очікуваний економічний ефект</b>  |                                           |                                                                     |                                              |           |
| 10                                      | Скорочення недоодержаного доходу          | зменшення строку закриття вакансій                                  | $100 \times 10 \times 8$<br>$756 \times 0,4$ | 3502400   |
| 11                                      | Економія від зниження плинності персоналу | менше повторних наймів + часткове скорочення втрат у період 35 днів | $10 \times 15\,000$                          | 150000    |

Продовження табл. 3.7

| 1                                   | 2                                | 3                         | 4                   | 5       |
|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|---------|
| 12                                  | Скорочення витрат на рекламу     | менше платного просування | $100 \times 1\,500$ | 150000  |
| 13                                  | Скорочення витрат на комунікацію | менше контактів           | $100 \times 500$    | 50000   |
| 14                                  | Економія на рекрутингу           | менше циклів              | $10 \times 7\,000$  | 70000   |
| 15                                  | Економія на навчанні             | менше новачків            | $10 \times 8\,000$  | 80000   |
| Разом економічний ефект (Б)         |                                  |                           |                     | 4002400 |
| В. Чистий економічний ефект (Б – А) |                                  |                           |                     | 3312400 |

Примітка. Розрахунок економічного ефекту здійснено як оцінка умовного скорочення недоодержаного доходу підприємства. При цьому не враховано повну втрату продуктивності у період незаповнених вакансій, оскільки частина функціональних обов'язків перерозподіляється між іншими працівниками, що знижує реальний обсяг витрат.

*Джерело: розраховано автором.*

Оскільки у підприємства визначено дохід на одного працівника за рік (2 188 969 грн), можна розрахувати орієнтовний дохід, який генерує один працівник за один робочий день:

$$2\,188\,969 \text{ грн} / 250 \text{ робочих днів} = 8\,756 \text{ грн/день.}$$

Водночас для більш реалістичного розрахунку доцільно врахувати, що незаповнена вакансія не завжди означає втрату 100% доходу, оскільки частину функцій можуть тимчасово виконувати інші працівники. Тому застосовано коефіцієнт втрати продуктивності 0,4, тобто 40% потенційного денного доходу.

Отже, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження заходів з удосконалення бренду роботодавця компанії «ВіЯр», оскільки при відносно помірному обсязі витрат підприємство отримує відчутний економічний ефект, сформований насамперед за рахунок скорочення умовних витрат доходу внаслідок зменшення часу заповнення вакансій, а також зниження плинності персоналу і витрат на рекрутинг та адаптацію працівників. Це свідчить про наявність прямого зв'язку між ефективністю HR-процесів і фінансовими результатами діяльності підприємства та підтверджує доцільність інвестування у розвиток внутрішнього бренду роботодавця як важливого чинника підвищення його конкурентоспроможності і стабільності кадрового потенціалу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

1. Досліджено сутність бренду роботодавця та його роль у системі менеджменту персоналу. Проведений аналіз еволюції підходів до маркетингу, брендингу та управління персоналом дозволив встановити, що формування концепції бренду роботодавця є результатом поступового переходу від продуктово-орієнтованих моделей до людиноцентричних підходів, у яких ключову роль відіграє досвід працівника та його взаємодія з організацією. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити основні трактування бренду роботодавця – маркетингово-брендингове, кадрово-управлінське, ціннісно-стратегічне та соціально-психологічне, кожне з яких акцентує увагу на різних аспектах цієї категорії. Встановлено, що жоден із підходів не є достатнім сам по собі, що обумовлює необхідність їх інтеграції. Обґрунтовано, що бренд роботодавця доцільно розглядати як комплексну стратегічну категорію, яка поєднує образ компанії як роботодавця, систему її цінностей, HR-практики та комунікації, спрямовані на залучення, утримання та розвиток персоналу. Визначено, що його роль у системі менеджменту персоналу полягає у забезпеченні зв'язку між зовнішнім ринком праці та внутрішнім середовищем організації, а також у формуванні її довгострокових конкурентних переваг.

2. Досліджено методи оцінювання та аналізу бренду роботодавця, що дозволило встановити їх різноманітність та багатовимірний характер. Визначено, що дослідження бренду роботодавця ґрунтується на поєднанні якісних, кількісних і змішаних методів, які дозволяють оцінювати як суб'єктивне сприйняття компанії працівниками та кандидатами, так і об'єктивні показники ефективності HR-практик. Узагальнення наукових підходів дало змогу сформулювати систему ключових факторів оцінювання бренду роботодавця, серед яких виділено економічні, функціональні, психологічні, соціальні та комунікаційні складові, а також ціннісну пропозицію роботодавця та досвід працівника. Доведено, що ефективне оцінювання бренду можливе лише за умови комплексного врахування

цих факторів. Проаналізовано сучасні підходи до вимірювання бренду роботодавця, включаючи використання цифрових інструментів, HR-аналітики та міжнародних рейтингових досліджень. Встановлено, що рейтинги роботодавців, попри їхню аналітичну цінність, не можуть виступати єдиним інструментом оцінювання, а мають доповнюватися внутрішніми дослідженнями та аналізом HR-показників. Отже, обґрунтовано доцільність застосування змішаного підходу до дослідження бренду роботодавця, який забезпечує поєднання аналітичної точності та глибини розуміння процесів, що відбуваються в організації.

3. Досліджено стратегії управління брендом роботодавця, що дозволило визначити їх ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Встановлено, що ефективне управління брендом роботодавця має стратегічний характер і передбачає інтеграцію маркетингових, управлінських, комунікаційних та організаційно-культурних компонентів. Обґрунтовано, що формування стратегії бренду роботодавця повинно базуватися на узгодженості внутрішнього та зовнішнього бренду, розвитку ціннісної пропозиції роботодавця, управлінні досвідом працівника та використанні сучасних цифрових інструментів комунікації. Визначено, що стратегічний підхід до управління брендом роботодавця дозволяє перейти від ситуативних HR-ініціатив до системної роботи, спрямованої на формування довгострокової лояльності персоналу, підвищення привабливості компанії для кандидатів та зміцнення її репутації. Отже, доведено, що стратегія бренду роботодавця є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства та важливим інструментом забезпечення його стійкого розвитку.

4. Проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД», що дозволило оцінити загальні умови функціонування підприємства та їх вплив на формування бренду роботодавця. Встановлено, що компанія «Віяр» є динамічно розвиваючим підприємством із диверсифікованою діяльністю, розгалуженою мережею представництв та значним асортиментом продукції. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив зростання масштабів діяльності підприємства, зокрема доходів (до 1 880 324 тис. грн у 2025 р.), однак рівень рентабельності залишається відносно невисоким (1,65%), а

фінансова стійкість потребує посилення. Водночас виявлено суперечливі тенденції у сфері управління персоналом: поряд із підвищенням рівня оплати праці (до 22 980 грн у 2025 р.) спостерігається нестабільність чисельності та складу персоналу. Дослідження показників руху персоналу підтвердило наявність значної плинності, зокрема у 2025 році коефіцієнт вибуття становив 57,1%, що свідчить про проблеми з утриманням працівників. Крім того, встановлено, що рівень заробітної плати на підприємстві перевищує середній по Україні (131,4%), однак поступається галузевим показникам, що частково обмежує конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Аналіз вікової структури персоналу виявив тенденцію до зменшення частки молодих працівників (з 15,7% до 7,0%) та поступового старіння складу персоналу. Отже, отримані результати дозволяють зробити висновок, що попри зростання масштабів діяльності, у сфері управління персоналом існують системні проблеми, які безпосередньо впливають на формування бренду роботодавця.

5. Здійснено аналіз зовнішнього позиціонування бренду роботодавця компанії «Віяр» на основі дослідження офіційного сайту, платформ працевлаштування та інших цифрових каналів комунікації. Встановлено, що підприємство активно використовує онлайн-ресурси для залучення кандидатів та формування позитивного іміджу роботодавця. Основними елементами позиціонування виступають відкритість рекрутингових процесів, акцент на стабільності зайнятості, можливостях професійного розвитку, соціальній відповідальності та командній корпоративній культурі. Разом із тим виявлено, що комунікація бренду роботодавця має переважно іміджевий характер і ґрунтується на узагальнених формулюваннях, які використовуються багатьма компаніями. Це знижує унікальність позиціонування та ускладнює формування чіткої конкурентної переваги на ринку праці. Додатково встановлено, що корпоративні канали комунікації формують переважно позитивний образ роботодавця, тоді як для об'єктивної оцінки його привабливості необхідним є врахування зовнішніх джерел інформації. Отже, бренд роботодавця компанії характеризується як

достатньо впізнаваний, але недостатньо диференційований і частково відірваний від реального досвіду працівників.

6. Проведено оцінювання ефективності управління брендом роботодавця на основі аналізу внутрішніх показників, результатів опитування працівників та ключових HR-метрик. Встановлено, що система управління брендом роботодавця на підприємстві не є цілісною та характеризується відсутністю системного підходу до роботи з персоналом. Отримані результати опитування (Q12 та eNPS) свідчать про середній рівень залученості працівників та низький рівень їх лояльності, що підтверджує наявність проблем у внутрішньому середовищі організації. Аналіз ключових показників ефективності, зокрема часу заповнення вакансій, рівня прийняття пропозицій та частки внутрішнього заповнення вакансій, дозволив встановити недостатню ефективність HR-процесів. Зокрема, відносно тривалий період заповнення вакансій і низький рівень внутрішньої мобільності свідчать про обмежені можливості кар'єрного розвитку та недостатню привабливість підприємства для кандидатів. Загалом результати підрозділу підтверджують наявність розриву між зовнішнім позиціонуванням компанії як роботодавця та реальним досвідом працівників. Це обумовлює необхідність переходу до системного управління брендом роботодавця, що враховує як внутрішні, так і зовнішні аспекти формування його привабливості.

7. Здійснено систематизацію ключових проблем управління брендом роботодавця компанії «ВіЯр», які мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Встановлено, що вони охоплюють економічні, кадрові, мотиваційні, організаційні та рекрутингові аспекти діяльності підприємства, формуючи замкнений цикл негативного впливу: низька конкурентоспроможність умов праці та обмежені можливості розвитку знижують рівень залученості персоналу, що, у свою чергу, призводить до зростання плинності кадрів і погіршення результатів рекрутингу. На основі проведеного аналізу сформовано програму підвищення привабливості бренду роботодавця, побудовану за принципом «проблема – рішення – конкретні дії – результат», яка має чітко виражену практичну спрямованість та передбачає впровадження конкретних управлінських інструментів. Зокрема, обґрунтовано

доцільність запровадження системи регулярного зворотного зв'язку (one-to-one зустрічі, pulse-опитування), розвитку персоналу (індивідуальні плани розвитку, наставництво), оптимізації рекрутингу (стандартизація вакансій, скорочення етапів відбору, покращення кандидатського досвіду), формування внутрішнього кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів. Важливим результатом дослідження є формування підходу до управління брендом роботодавця як системного процесу, що базується на інституціоналізації HR-практик через розроблення та впровадження ключових політик (внутрішніх комунікацій, розвитку персоналу, внутрішнього просування та рекрутингу) і їх документальне закріплення. Окремо обґрунтовано доцільність виокремлення спеціалізованого напрямку управління брендом роботодавця та запровадження відповідної функції (Employer Brand Manager), що забезпечує централізацію відповідальності, підвищення координації HR-процесів і узгодженість внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства.

8. Розроблено систему заходів, спрямованих на підвищення привабливості бренду роботодавця компанії «ВіЯр», яка базується на результатах попереднього аналізу та орієнтована на усунення ключових внутрішніх проблем підприємства. Запропоновані заходи охоплюють основні напрями впливу, зокрема підвищення лояльності та залученості персоналу, розвиток і утримання працівників, удосконалення процесів рекрутингу, залучення молодих фахівців, формування ціннісної пропозиції роботодавця та налагодження ефективних внутрішніх комунікацій. При цьому обґрунтовано конкретні управлінські інструменти їх реалізації, серед яких регулярні one-to-one зустрічі, pulse-опитування, програми визнання, індивідуальні плани розвитку, наставництво, внутрішні конкурси на вакансії, а також оптимізація етапів добору та стандартизація вакансій. Важливим результатом підрозділу є формування цілісного підходу до підвищення привабливості бренду роботодавця через узгодження внутрішніх HR-процесів і комунікаційних практик. Доведено, що ключовим фактором формування позитивного бренду роботодавця є якість внутрішнього досвіду працівника, яка визначає рівень довіри, лояльності та залученості персоналу. Запропоновані

заходи створюють основу для формування стабільного та передбачуваного внутрішнього середовища підприємства, що, у свою чергу, забезпечує посилення зовнішнього позиціонування компанії на ринку праці.

9. Проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження заходів з удосконалення бренду роботодавця компанії «ВіЯр». Розрахунки показали, що загальний обсяг витрат на реалізацію програми становить 690 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект досягає 4 002,4 тис. грн, що забезпечує чистий економічний результат у розмірі 3 312,4 тис. грн. Отриманий ефект формується насамперед за рахунок скорочення умовних витрат доходу внаслідок зменшення часу заповнення вакансій, а також зниження плинності персоналу і витрат на рекрутинг та адаптацію працівників. Це свідчить про те, що HR-процеси безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства і можуть виступати важливим джерелом підвищення його ефективності. Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що запропоновані заходи забезпечують не лише покращення внутрішнього середовища підприємства, але й відчутний економічний ефект, що підтверджує їх стратегічну значущість. Високий рівень співвідношення отриманого ефекту до витрат свідчить про ефективність інвестування у розвиток бренду роботодавця, що дозволяє розглядати його як один із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, стабілізації персоналу та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко М. Визначені найкращі роботодавці України 2025: результати дослідження ринку праці. *The Page*. 12 листопада 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/najkrashi-robotodavci-ukrayini-2025-spisok> (дата звернення: 11.04.2026)
2. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Economic journal Odessa Polytechnic University*. 2019. № 4(10). С. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923>.
3. Білорус Т., Зінченко С. 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>
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>.
5. Виміряти і підвищити залученість персоналу: Gallup Q12. *Surwise*. URL: <https://surwise.pro/ua/blog/gallup-q12-v-ukraini> (дата звернення: 11.04.2026)
6. ВіЯр відгуки. URL: [https://www.vidhuk.ua/uk/viyar.html#google\\_vignette](https://www.vidhuk.ua/uk/viyar.html#google_vignette) (дата звернення: 11.04.2026)
7. Волобояєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>.
8. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
9. Вонберг Т., Дмитрук С., Зубова Ю. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>

10. Гонtareва І. В., Тимошенко К. А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Social Economics*. 2019. Вип. 58. С. 59–60. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2019-58-08>.
11. Грищенко Д., Йосифчук Я. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31>
12. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 6, № 47. С. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3908>
13. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3(30). С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-12>
14. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379564331\\_KONCEPCIA\\_FORMUVANNA\\_TA\\_ROZVITKU\\_BRENDU\\_ROBOTODAVCA\\_V\\_UKRAINI\\_PID\\_CAS\\_VIJNI\\_THE\\_CONCEPT\\_OF\\_FORMING\\_AND\\_DEVELOPING\\_AN\\_EMPLOYER\\_BRAND\\_IN\\_UKRAINE\\_DURING\\_THE\\_WAR](https://www.researchgate.net/publication/379564331_KONCEPCIA_FORMUVANNA_TA_ROZVITKU_BRENDU_ROBOTODAVCA_V_UKRAINI_PID_CAS_VIJNI_THE_CONCEPT_OF_FORMING_AND_DEVELOPING_AN_EMPLOYER_BRAND_IN_UKRAINE_DURING_THE_WAR) (дата звернення: 11.04.2026)
15. Колот А.М, Герасименко О.О., Шевченко А.С. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4>
16. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
17. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>.
18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконт І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR

стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28>.

19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Цюпа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес інформ*. 2021. Т. 6, № 521. С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>.

20. Ларіна Я., Варшава Д. Бренд роботодавця як складова системи брендів компанії. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Вип. 65. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6510>.

21. Мокіна С. М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 24. С. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.24/2014.36109>.

22. Офіційний сайт компанії *Віяр*. *Viyar* URL: <https://viyar.ua/ua/content/about/> (дата звернення: 11.04.2026)

23. Подолян О. О., Зозульов О. В. Бренд роботодавця як актив підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.49>.

24. Про компанію *ВіЯр*. URL: <https://viyar.ua/ua/content/about/>

25. Профіль компанії *ВіЯр*. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/viyar.robota/> (дата звернення: 18.03.2026)

26. Профіль компанії *ВіЯр*. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/viyarteam/> (дата звернення: 18.03.2026)

27. Профіль компанії *ВіЯр*. LinkedIn. URL: <https://ua.linkedin.com/company/viyarteam> (дата звернення: 18.03.2026)

28. Профіль компанії *ВіЯр*. robota.ua. URL: <https://robota.ua/company1189525> (дата звернення: 18.03.2026)

29. Профіль компанії *ВіЯр*. URL: <https://ua.pravda-sotrudnikov.com/ru/company/viyar> (дата звернення: 18.03.2026)

30. Профіль компанії *ВіЯр*. URL: [vnutri.org/viyar/#gsc.tab=0](https://vnutri.org/viyar/#gsc.tab=0) (дата звернення: 18.03.2026)

31. Профіль компанії ВіЯр. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/236840/> (дата звернення: 18.03.2026)
32. Робота у VIYAR. URL: <https://viyar.ua/ua/vacancy/> (дата звернення: 18.03.2026)
33. Середня заробітна плата за даними ПФУ у 2021 році *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2021/> (дата звернення: 18.03.2026)
34. Середня заробітна плата за даними ПФУ у 2022 році *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2022/> (дата звернення: 18.03.2026)
35. Середня заробітна плата за даними ПФУ у 2023 році *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/> (дата звернення: 18.03.2026)
36. Середня заробітна плата за даними ПФУ у 2024 році *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/> (дата звернення: 18.03.2026)
37. Середня заробітна плата за даними ПФУ у 2025 році *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2025/> (дата звернення: 18.03.2026)
38. Середня заробітна плата. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 16.03.2026)
39. Середня місячна заробітна плата за галузями. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (дата звернення: 18.03.2026)
40. ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД». 39856102. Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/40853644> (дата звернення: 18.03.2026)
41. Федулова І., Джулай М. Бренд роботодавця для покоління Z. *Scientia fructuosa*. 2024. Т. 158, № 6 (груд.). С. 70–84. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)05).

42. Цимбалюк С. О. *Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія*. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
43. Цимбалюк С. О. *Управління брендом роботодавця: навч. посіб.* Київ: КНЕУ. 2016. 258 с.
44. Alphabet Inc. (*Google*). Офіційний сайт. URL: <https://abc.xyz> (дата звернення: 18.03.2026)
45. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
46. Apple. Офіційний сайт. Best Employers. Edited by Rachel Rabkin Peachman. *Forbes*. 08 October 2025, 10:00 AM. URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/> (дата звернення: 18.03.2026)
47. BMW Group. Офіційний сайт. URL: <https://www.bmwgroup.com> (дата звернення: 18.03.2026)
48. Delta Air Lines. Офіційний сайт. URL: <https://www.delta.com> (дата звернення: 18.03.2026)
49. Develop an Effective Talent Retention Plan. McLean & Company. URL: <https://go.mcleanco.com/talent-retention-strategy> (дата звернення: 18.03.2026)
50. Dzhulai M., Fedulova I., Bolotina I. Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 1, No. 13(115). P. 80–91. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>
51. Google. Офіційний сайт. URL: <https://www.google.com> (дата звернення: 18.03.2026)
52. IBM. Офіційний сайт. URL: <https://www.ibm.com> (дата звернення: 18.03.2026)
53. Kravchuk O. I. The digital ecosystem of human resource management 5.0: a new paradigm of human-centered development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. No. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>.
54. Kravchuk O., Varis I., Liach I. Digital transformation of employee experience management: tools, practices, and trends. *Journal of Vasyl Stefanyk*

- Precarpathian National University*. 2024. Vol. 11, no. 4. P. 84–100. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>. (дата звернення: 15.03.2026)
55. LEGO Group. Офіційний сайт. URL: <https://www.lego.com>
  56. LinkedIn Employer Brand Index. Link Humans. URL: <https://linkhumans.com/> (дата звернення: 17.03.2026)
  57. Microsoft. Офіційний сайт. URL: <https://www.microsoft.com> (дата звернення: 18.03.2026)
  58. Nguyen Ngoc Thang, Pham Thu Trang. Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*. 2024. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
  59. NVIDIA. Офіційний сайт. URL: <https://www.nvidia.com> (дата звернення: 18.03.2026)
  60. Onur N., Celik Yetim A., Guven Y., Gozen E., Ozilhan Ozbey D., Coskun Degirmen G. Employer Brand Attractiveness and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Support. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 13. P. 5394. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135394>
  61. Randstad Employer Brand Research. Randstad. URL: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/> (дата звернення: 18.03.2026)
  62. Saini G. K. Employer Branding: A Critical Review and Future Research. *NHRD Network Journal*. 2023. Vol. 16, No. 3. P. 220–232. DOI: <https://doi.org/10.1177/26314541231170424>
  63. Shafiee M., Goodarzi S. The role of employer branding in talent management: analysis of key strategies and tools. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4900>
  64. Sony. Офіційний сайт. URL: <https://www.sony.com> (дата звернення: 18.03.2026)

65. Universum Global Talent Survey. Universum Global. URL: <https://universumglobal.com/> (дата звернення: 18.03.2026)

66. What is employee net promoter score (eNPS)? URL: <https://www.hibob.com/hr-glossary/employee-net-promoter-score/> (дата звернення: 18.03.2026)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Еволюція формування концепції бренду роботодавця (за С. М. Мокіною)

[21, с. 57-61]

| Період                   | Маркетинг                                                                                 | Брендинг                                                                                       | Управління персоналом                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кінець XIX – 1920-ті рр. | Виробнича концепція: орієнтація на обсяги виробництва, мінімізацію витрат, стандартизацію | Ідентифікаційний брендинг: маркування товару, фокус на якості, безпеці та базових властивостях | Економічний підхід до управління кадрами: працівник як носій функції, жорстке нормування праці        |
| 1920–1960-ті рр.         | Товарна й збутова концепції: акцент на якості, асортименті, активному просуванні          | «Брендинг вигід» та символічний брендинг: бренд як образ стилю життя, носій цінностей          | Формування концепції «управління персоналом»: увага до мотивації, навчання, соціальних аспектів праці |
| 1960–1980-ті рр.         | Традиційний маркетинг, орієнтація на потреби споживача                                    | «Брендинг досвіду»: бренд як емоційний та сенсорний досвід взаємодії                           | Формування управління людськими ресурсами: працівник як стратегічний ресурс, розвиток компетенцій     |
| 1980-ті – 2000-ні рр.    | Маркетинг відносин: довгострокові взаємини, фокус на взаємній цінності                    | Соціальний та тотальний брендинг: бренд як стратегія, інтегрована ідеологія компанії           | Гуманістична концепція HRM: людиноцентричність, корпоративна культура, залученість                    |
| 2000-ні – сучасність     | Цифровий маркетинг, персоналізація, соціальні мережі                                      | Бренд роботодавця як складова корпоративного бренду, розвиток внутрішнього брендингу           | Управління досвідом працівників (EX), HR-брендинг, стратегічні комунікації, HRM 4.0 – 5.0             |

*Джерело: узагальнено автором за [21, с. 5]*

**Додаток Б**

**Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності бренду  
роботодавця**

| Група підходів                          | Основна ідея підходу                                                                                                   | Ключові акценти                                                                                                                                 | Представники (автори)                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Маркетингово-брендинговий               | Бренд роботодавця як різновид корпоративного бренду, що формує образ компанії як місця роботи.                         | Функціональні, економічні та психологічні вигоди; позиціонування; сприйняття зовнішньою аудиторією; роль маркетингових комунікацій.             | Т. Амблер, С. Барроу [46]; С. Цимбалюк [42; 43]          |
| Кадрово-управлінський (HR-орієнтований) | Бренд роботодавця як складова системи управління персоналом і показник якості HR-практик.                              | Рекрутинг, адаптація, мотивація, утримання; політика управління персоналом; зменшення плинності; залученість персоналу.                         | Г. Жовтяк [13]; Д. Грищенко, Я. Йосифчук [11]            |
| Ціннісно-стратегічний                   | Бренд роботодавця як нематеріальний актив та елемент стратегічного управління.                                         | Корпоративні цінності; довгострокові цілі; конкурентоспроможність; інтелектуальний капітал; брендинг як бізнес-стратегія.                       | О. Подолян, О. Зозульов [23]; Я. Ларіна, Д. Варшава [20] |
| Підхід Employee Value Proposition (EVP) | Бренд роботодавця визначається через ціннісну пропозицію роботодавця для працівників.                                  | Матеріальні й нематеріальні вигоди, розвиток, баланс «робота–життя», соціальна відповідальність; відповідність цінностей працівника і компанії. | І. Волобоєва, О. Кравчук, Д. Варшава [7]                 |
| Соціально-психологічний і поколіннєвий  | Бренд роботодавця формується через соціальне сприйняття, досвід працівників і поведінкові особливості поколінь.        | Досвід працівника (ЕХ), враження, атмосфера; роль соцмереж; очікування покоління Z і Y.                                                         | М. Федулова, М. Джулай [41]                              |
| Міждисциплінарний / комплексний         | Бренд роботодавця як багаторівнева конструкція, що поєднує імідж, репутацію, HR-практики та корпоративну ідентичність. | Внутрішній і зовнішній образ; репутація; стратегічні комунікації; підтримка з боку організації; емоційна прихильність.                          | С. Саїні [64]; Н. Онур та ін. [62]                       |

*Джерело: узагальнено автором за [46; 42; 43; 13; 11; 7; 41; 46; 64]*

**Стратегічні підходи до управління брендом роботодавця у працях  
вітчизняних і зарубіжних дослідників**

| Автор(и)                            | Стратегічний фокус                                                       | Ключові компоненти моделі                                                         | Центральний акцент у стратегії                                 | Особливість підходу                                               |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                        | 3                                                                                 | 4                                                              | 5                                                                 |
| С. Саїні [64]                       | Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)                        | Привабливість, ідентифікація, лояльність                                          | Узгодженість декларованих цінностей із реальними HR-практиками | EVP як ядро стратегії брендингу роботодавця                       |
| М. Шафії, С. Гударзі [65]           | Employer Brand Equity                                                    | Економічна, функціональна, психологічна, соціальна цінність                       | Баланс раціональних та емоційних атрибутів бренду              | Бренд роботодавця як інтегральний ціннісний капітал               |
| Т. Вонберг, Ю. Зубова [9]           | Процесний підхід до управління брендом роботодавця                       | Діагностика → позиціонування → EVP → HR-комунікації → оцінювання результативності | Циклічний розвиток бренду на основі постійного моніторингу     | Інтеграція брендингу в усі HR-процеси та життєвий цикл працівника |
| І. Варіс, О. Кравчук [4]            | Цифрове управління брендом роботодавця та управління досвідом працівника | Аналіз аудиторій, сегментація кандидатів, цифрові комунікації, досвід працівника  | Побудова бренду через реальний досвід працівника               | Брендинг роботодавця як цифрово орієнтована HR-стратегія          |
| І. Варіс, О. Кравчук [4]            | Цифрове управління брендом роботодавця та управління досвідом працівника | Аналіз аудиторій, сегментація кандидатів, цифрові комунікації, досвід працівника  | Побудова бренду через реальний досвід працівника               | Брендинг роботодавця як цифрово орієнтована HR-стратегія          |
| Н. Онур, С. Дінч [62]               | Управління досвідом працівника                                           | Культура, лідерство, підтримка керівництва, оцінювання, розвиток                  | Вплив внутрішнього середовища на силу бренду                   | Бренд роботодавця формується зсередини, через якість HR-процесів  |
| Нгуєн Нгок Тхань, Фам Тху Чанг [60] | Інтегральний індекс привабливості бренду                                 | Факторний аналіз цінностей, репутації, можливостей розвитку                       | Виявлення ключових факторів привабливості                      | Стратегія як результат вимірювань та аналітики ринку праці        |

*Джерело: складено за [64; 65; 9; 4; 62; 60]*

## Цінності бренду роботодавця компанії Віяр [32]

Цінності – важлива складова роботи компанії, яка стає основою для формування надійної позиції на ринку і довгострокових відносин у колективі. Цінності "Віяр" – це принципи, якими ми керуємося в ухваленні рішень, це те, що ми цінуємо в співробітниках і що хочемо надавати своїм клієнтам.

**6 цінностей – 6 принципів нашої роботи.**



### ДОВІРА І ЧЕСНІСТЬ

Дотримання зобов'язань, прозорість дій, чесність у відносинах із клієнтами та співробітниками.



### ТУРБОТА ПРО ЛЮДЕЙ

Своєю роботою та діями ми дбаємо про клієнтів і співробітників.



### КОМАНДНІСТЬ

Це взаємна відповідальність: робити свою частину роботи, думаючи про те, як вона позначиться на роботі інших і роботі команди в цілому, а також підтримувати одне одного. За успіх команди відповідає кожен із нас.



### РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

Своїми діями ми прагнемо досягти максимального результату. Професійно підходячи до виконання будь-якої роботи, ми розуміємо, якого результату досягнемо.



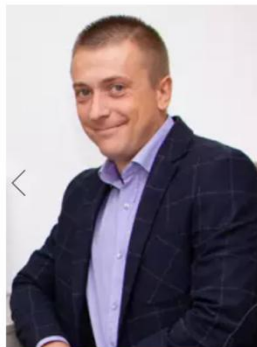
### РОЗВИТОК

Постійно покращуючи продукти та послуги, безперервно розвиваючись і впроваджуючи нові ідеї, вдосконалюючись завдяки розвитку колективу, ми стаємо кращими і не зупиняємося на досягнутому.

## Відгуки працівників про роботодавця компанію Віяр [32]



Оцінити рівень роботи в компанії найкраще допомагають відгуки співробітників. Ми дуже цінуємо те, що нашим співробітникам хочеться поділитися історією своєї успішної кар'єри, подякувати компанії та назвати важливі для себе переваги.



Олег Трусов

**Робота в сфері продажів**

У своїй щоденній роботі ми керуємося принципами клієнтоорієнтованості. Сфера продажів стає дуже цікавою, коли маєш можливість підходити до роботи з позиції бізнесмена з достатнім рівнем автономності та орієнтації на результат і це стосується всіх ланок роботи з клієнтом, його бажаннями та планами. Віяр вчить правильно будувати довгострокові відносини з клієнтами: від консультації в шоу-румі до передачі готової продукції. А між усім відбувається ціла історія під назвою бізнес. Кілька років цілеспрямованої роботи на Віяр дали свої результати. Тут я знайшов сферу, в якій мені цікаво – просування і розвиток торговельної марки. Важливо вміти любити те, чим займаєшся і тоді тебе чекає успіх!



Оцінити рівень роботи в компанії найкраще допомагають відгуки співробітників. Ми дуже цінуємо те, що нашим співробітникам хочеться поділитися історією своєї успішної кар'єри, подякувати компанії та назвати важливі для себе переваги.



Микола Хромов

**Історія успішної кар'єри, любов до своєї роботи**

Моя правда полягає в тому, що з рядового співробітника за досить нетривалий час, я виріс до керівника напрямку виробництва. І особливих секретів тут немає. Бажання давати результат і любов до своєї справи, до свого продукту. За складом свого характеру і мислення я – розвивач. А на Віярі це цінується!



Оцінити рівень роботи в компанії найкраще допомагають відгуки співробітників. Ми дуже цінуємо те, що нашим співробітникам хочеться поділитися історією своєї успішної кар'єри, подякувати компанії та назвати важливі для себе переваги.



Роман Багрійчук

**Актуальність роботи для молоді на виробництві та, що головне, в Україні**

Моє покоління все частіше дивиться в бік Європи, не помічаючи тих великих можливостей, які вже давно є в Україні. Віяр, як на мене, це Європа в Україні. За всіма показниками: ставлення до якості виробництва та продукту, безпеки праці та звичайно матеріальної винагороди за роботу. Коли працюєш на результат – на Віяр перед тобою відкриваються великі можливості.



Оцінити рівень роботи в компанії найкраще допомагають відгуки співробітників. Ми дуже цінуємо те, що нашим співробітникам хочеться поділитися історією своєї успішної кар'єри, подякувати компанії та назвати важливі для себе переваги.



Ольга Мельничук

**Формування команди на виробництві та в офісі, стабільність роботи – це впевненість у завтрашньому дні**

За роки роботи в «Віяр» я бачу постійний прогрес у розвитку компанії і побудові сильної команди. «Віяр» орієнтується на постійний прогрес і результативність своїх співробітників, тому велика увага у нас приділяється адаптації, навчанню та професійного вдосконалення. Ми прагнемо будувати довгострокові відносини з співробітниками, а для цього зі свого боку робимо все можливе для впевненості в завтрашньому дні для кожного співробітника.

## Профіль компанії ВіЯр на онлайн платформі пошуку роботу Work.ua [31]

WORK.ua

Українська

Роботодавцю

Знайти вакансії

Розмістити резюме

Увійти

✓ Перевірено

VIP

viyar

Будівельна промисловість, деревообробка, більше 1000 співробітників

Facebook

Instagram

LinkedIn

viyar.ua/vacancy/

Хочете дізнатися про нові вакансії в цій компанії?

Підписуйтесь та отримуйте вакансії цієї компанії в Telegram та Viber.

23 роки на ринку

4500+ працівників

18 філій + фабрика фасадів у Василькові

20000+ асортименту товарів

ВІЯР

індивідуальні меблі — це просто!

Ми команда однодумців із сучасною корпоративною культурою. Нас об'єднують спільні цінності, бажання бути кращими у меблевій галузі та жага до розвитку.

Люди для нас — це справжня цінність. Кожен з нас є унікальною особистістю, яка робить свій внесок у зростання компанії.

“

ВІЯР — це більше ніж робота. Тут панує дружня атмосфера, відкритість, щирість і доброзичливість

”

Наші цінності

Діагностика

Гордість

Процес

Команда

Розвиток

З ВІЯР ти отримаєш:

## Профіль компанії ВіЯр на онлайн платформі пошуку роботи robota.ua [28]

robota.ua

Рекомендовані

Створити резюме

Увійти

Сайт для роботодавця

Пошук за професією, компанією, навичкою

Вся Україна

ПРАЦЮЄМО ДЛЯ ВАС

ПРАЦЮЄМО ДЛЯ ПЕРЕМОГИ

viyar

ВіЯр, ТМ

Перевірена

більше 500 співробітників

з 2002 року на ринку

Сайт компанії

Переваги роботи в компанії

Знижки працівникам

Бонуси та премії

Регулярний перегляд зарплати

Корпоративні заходи

Оплачуване стажування

Отримуйте нові вакансії "ВіЯр, ТМ"!

Вся Україна

Усі рубрики

Email

Підписатись на вакансії

VIYAR індивідуальні меблі — це просто!

Ми команда однодумців із сучасною корпоративною культурою. Нас об'єднують спільні цінності, бажання бути кращими у меблевій галузі та жага до розвитку.

Люди для нас — це справжня цінність. Кожен з нас є унікальною особистістю, яка робить свій внесок у зростання компанії.

VIYAR — це більше ніж робота. Тут панує дружня атмосфера, відкритість, щирість і доброзичливість

За версією журналу Forbes VIYAR увійшов до рейтингу ТОП-50 найкращих роботодавців України у 2025 році.



**viyar**

**ЗРОСТАЙ ТА  
РОЗВИВАЙСЯ  
З ВІЯР**

**2002**

рік заснування

**4000+**

працівників

**18**

філій + фабрика  
фасадів

**20000+**

асортименту  
товарів

## ЗА ЩО МИ ЛЮБИМО ВІЯР



## З ВІЯР ТИ ОТРИМАЄШ:



Працевлаштування згідно  
із законодавством



Конкурентну заробітну  
плату



Цікаве та різноманітне  
навчання



Команду однодумців



Соціально-відповідальну  
компанію



Сучасну корпоративну  
культуру



Можливість кар'єрного  
зростання



Знижки для працівників

## ТРЕНІНГИ ТА НАВЧАННЯ



## ЯК НАС ЗНАЙТИ



### КИЇВ:

бул. Вацлава Гавела, 16  
 вул. Віскозна, 3  
 вул. Новокосятинівська, 1-в  
 м. Васильків, Київська область, вул.  
 Соборна, 72

## СТАНЬ ЧАСТИНОЮ ВІЯР ВЖЕ СЬОГОДНІ!

Instagram



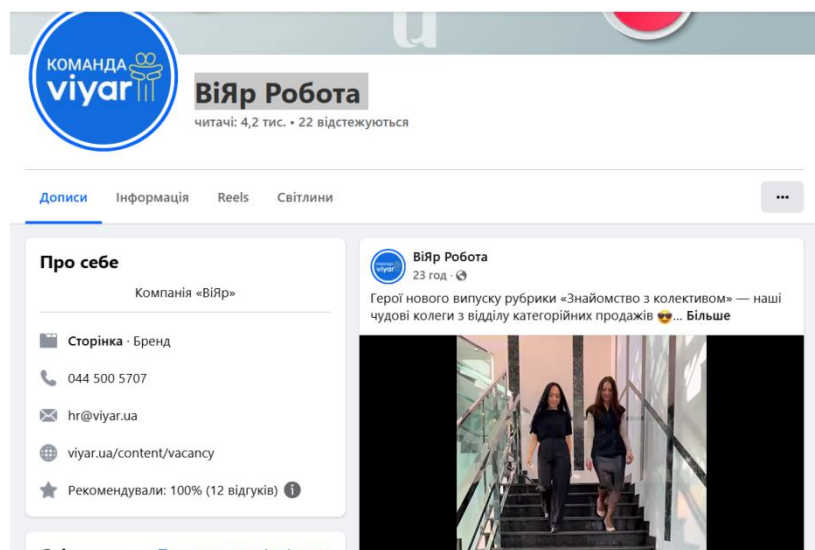
Facebook



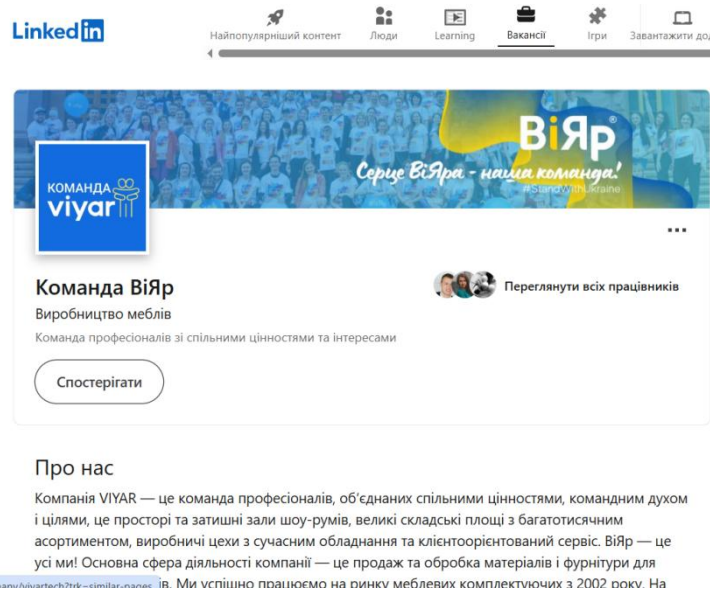
LinkedIn



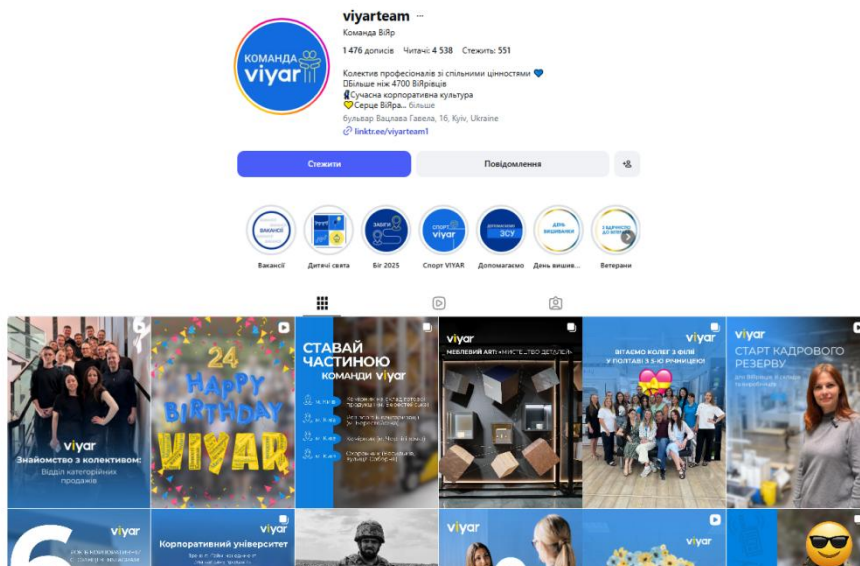
## Профіль компанії ВіЯр в соціальній мережі Facebook [25]



## Профіль компанії ВіЯр в соціальній мережі Facebook [27]



### Профіль компанії ВіЯр в соціальній мережі Instagram [26]



**Анкета опитування працівників ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» (Gallup Q12 та eNPS)**

**Інструкція**

Опитування є анонімним та спрямоване на оцінку рівня залученості працівників і їхнього ставлення до компанії як роботодавця. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – повністю не згоден,
- 2 – скоріше не згоден,
- 3 – важко відповісти,
- 4 – скоріше згоден,
- 5 – повністю згоден.

**Gallup Q12 (питання)**

- 1. Я знаю, чого від мене очікують на роботі.
- 2. У мене є всі необхідні матеріали та інструменти для виконання роботи.
- 3. Я маю можливість щодня робити те, що вмію найкраще.
- 4. За останні 7 днів я отримував(ла) визнання за хорошу роботу.
- 5. Мій керівник або колеги піклуються про мене як про особистість.
- 6. На роботі є хтось, хто заохочує мій розвиток.
- 7. Моя думка враховується.
- 8. Місія компанії робить мою роботу важливою.
- 9. Мої колеги відповідально ставляться до роботи.
- 10. У мене є близькі (довірливі) стосунки з колегами.
- 11. За останні 6 місяців зі мною обговорювали мій розвиток.
- 12. У мене є можливості навчатися і розвиватися.

**eNPS**

- 13. Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте компанію як місце роботи?  
(0–10 балів)

## Результати опитування (n=20)

| №                | Q1 | Q2  | Q3   | Q4   | Q5   | Q6  | Q7   | Q8   | Q9  | Q10 | Q11  | Q12  | Разом | еNPS |
|------------------|----|-----|------|------|------|-----|------|------|-----|-----|------|------|-------|------|
| 1                | 4  | 4   | 3    | 2    | 3    | 3   | 3    | 4    | 4   | 3   | 2    | 3    | 38    | 6    |
| 2                | 5  | 4   | 4    | 3    | 3    | 3   | 4    | 4    | 4   | 4   | 3    | 3    | 44    | 7    |
| 3                | 4  | 3   | 3    | 2    | 2    | 3   | 3    | 3    | 4   | 3   | 2    | 2    | 34    | 5    |
| 4                | 4  | 4   | 4    | 3    | 3    | 4   | 3    | 4    | 4   | 4   | 3    | 3    | 43    | 7    |
| 5                | 3  | 3   | 3    | 2    | 2    | 3   | 2    | 3    | 3   | 3   | 2    | 2    | 31    | 4    |
| 6                | 4  | 4   | 4    | 3    | 3    | 3   | 3    | 4    | 4   | 3   | 3    | 3    | 41    | 6    |
| 7                | 5  | 4   | 4    | 3    | 4    | 4   | 4    | 5    | 5   | 4   | 3    | 4    | 49    | 8    |
| 8                | 3  | 3   | 3    | 2    | 2    | 2   | 3    | 3    | 3   | 2   | 2    | 2    | 30    | 4    |
| 9                | 4  | 4   | 3    | 2    | 3    | 3   | 3    | 4    | 4   | 3   | 2    | 3    | 38    | 6    |
| 10               | 4  | 4   | 4    | 3    | 3    | 3   | 4    | 4    | 4   | 4   | 3    | 3    | 43    | 7    |
| 11               | 3  | 3   | 3    | 2    | 2    | 3   | 2    | 3    | 3   | 3   | 2    | 2    | 31    | 4    |
| 12               | 4  | 4   | 4    | 3    | 3    | 3   | 3    | 4    | 4   | 3   | 3    | 3    | 41    | 6    |
| 13               | 5  | 5   | 4    | 3    | 4    | 4   | 4    | 5    | 5   | 4   | 3    | 4    | 50    | 9    |
| 14               | 3  | 3   | 3    | 2    | 2    | 2   | 3    | 3    | 3   | 2   | 2    | 2    | 30    | 3    |
| 15               | 4  | 4   | 4    | 3    | 3    | 3   | 3    | 4    | 4   | 3   | 3    | 3    | 41    | 7    |
| 16               | 4  | 3   | 3    | 2    | 2    | 3   | 3    | 3    | 3   | 3   | 2    | 2    | 33    | 5    |
| 17               | 5  | 4   | 4    | 3    | 4    | 4   | 4    | 5    | 5   | 4   | 3    | 4    | 49    | 8    |
| 18               | 3  | 3   | 3    | 2    | 2    | 2   | 2    | 3    | 3   | 2   | 2    | 2    | 29    | 4    |
| 19               | 4  | 4   | 4    | 3    | 3    | 3   | 3    | 4    | 4   | 3   | 3    | 3    | 41    | 6    |
| 20               | 5  | 4   | 4    | 3    | 4    | 4   | 4    | 5    | 5   | 4   | 3    | 4    | 49    | 9    |
| Загалом          | 80 | 74  | 71   | 51   | 57   | 62  | 63   | 77   | 78  | 64  | 51   | 57   | 785   | 121  |
| Середнє значення | 4  | 3,7 | 3,55 | 2,55 | 2,85 | 3,1 | 3,15 | 3,85 | 3,9 | 3,2 | 2,55 | 2,85 | 39,25 | 6,05 |

## Метадані

### ДОКУМЕНТ

Заголовок

Управління брендом роботодавця

Автор

Сергійчук

Науковий керівник / Експерт

Цимбалюк

ІД документу

333846108

### ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

### ЗВІТ

Дата звіту

5/13/2026

Дата редагування

---

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

20344

Кількість слів



КЦ

163072

Кількість символів

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 3  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 34 |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 25 |

## Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

| 10 найдовших фраз | Колір тексту                             |
|-------------------|------------------------------------------|
| #                 | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ) |
|                   | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)   |