

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ
РОБОТОДАВЦЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»
студента
за освітньою програмою «Менеджмент організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
КОЛОСА АРТЕМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Полторацька А.О.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від «12» червня 2025 р.
В. о. завідувача кафедри
доцент Фірсова С.Г.

Київ-2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

КОЛОС АРТЕМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: : «ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ
РОБОТОДАВЦЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної
діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 05.06.25

4. Предмет дослідження: є теоретичні основи та практичні аспекти
формування бренду роботодавця на підприємстві.

5. Об'єкт дослідження: процес формування HR-бренду підприємства в
системі управління персоналом.








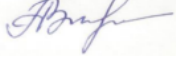



6. Мета і завдання дослідження:



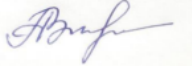
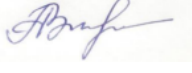
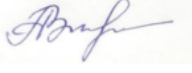
Мета – метою дипломної роботи є комплексне теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування напрямів удосконалення бренду роботодавця на прикладі ТОВ «Колос Логістик» як представника малого бізнесу у сфері транспортної логістики.

Завдання:

- 6.1. Визначити сутнісні характеристики бренду роботодавця і його значення в управлінні персоналом та етапи формування.
- 6.2. Проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід побудови бренду роботодавця.
- 6.3. Здійснити комплексну оцінку HR-бренду підприємства: імідж, цінності, комунікаційна політика та залученість персоналу.
- 6.4. Визначити поточний етап формування бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик» та провести SWOT-аналіз.
- 6.5. Розробити стратегії покращення бренду роботодавця та комунікаційні інструменти.
- 6.6. Здійснити прогноз очікуваних результатів від запропонованих заходів та оцінити рівень розвитку бренда роботодавця ТОВ «Колос Логістик».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та	05.06.2025	

	структури роботи.		
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	


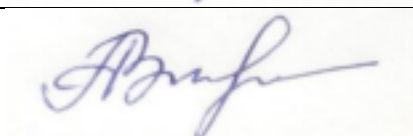
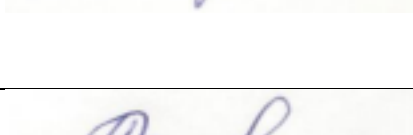
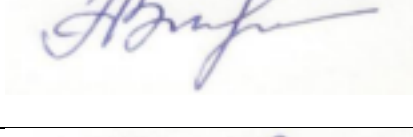

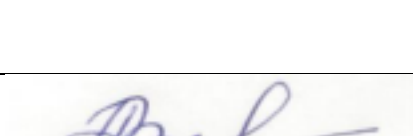
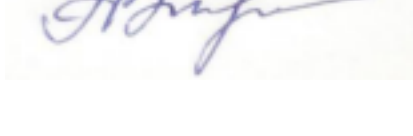

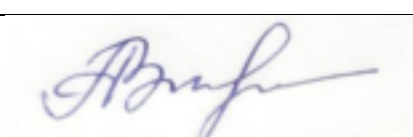
Студент:
Колос А.О.





Науковий керівник:
к.е.н., доц. Полторацька А.О.



Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
10.10.2024	Полторацька А.О.	Узгодження теми з науковим керівником	
07.11.2024	Полторацька А.О.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
12.12.2024	Полторацька А.О.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
19.12.2024	Полторацька А.О.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
31.01.2024	Полторацька А.О.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
04.03.2024	Полторацька А.О.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
08.04.2025	Полторацька А.О.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
13.05.2025	Полторацька А.О.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
20.05.2025	Полторацька А.О.	Опрацювання висновків роботи	

05.06.2025	Полторацька А.О.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
03.06.2025	Полторацька А.О.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

Студент:
Колос А.О.



Науковий керівник:
к.е.н., доц. Полторацька А.О.



ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1. Сутність бренду роботодавця, його роль в управлінні персоналом та етапи формування	12
1.2. Вітчизняний і зарубіжний досвід побудови бренду роботодавця	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ЕТАПУ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «КОЛОС ЛОГІСТИК»	34
2.1. Комплексна оцінка HR-бренду підприємства: імідж, цінності, комунікаційна політика та залученість персоналу	34
2.2. Визначення поточного етапу формування бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик» та SWOT - аналіз.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «КОЛОС ЛОГІСТИК»	51
3.1. Розробка стратегії покращення бренду роботодавця та комунікаційних інструментів	51
3.2. Прогноз очікуваних результатів від запропонованих заходів та оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «КОЛОС ЛОГІСТИК»	61
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність та практичне значення теми. У сучасних умовах трансформації ринку праці, посилюється конкуренції за таланти, від повідно відбувається зростання очікувань кандидатів щодо роботодавця. У такій ситуації питання формування сильного бренду роботодавця набуває особливої актуальності.

Зміна парадигми управління персоналом, акцент на емоційний досвід працівника, цифровізація комунікацій і зростаюча прозорість корпоративної репутації стали потужними чинниками, які спонукають компанії не лише забезпечувати базові умови праці, а й створювати ціннісно привабливий образ себе, як роботодавця. Бренд роботодавця вже не розглядається як периферійна складова HR-стратегії, а як її органічна частина, що безпосередньо впливає на здатність компанії залучати, утримувати та мотивувати персонал.

Практичне значення полягає в тому, що ефективно сформований бренд роботодавця дає змогу підвищити якість рекрутингу, скоротити витрати на найм, знизити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та загалом покращити результати діяльності підприємства. У вітчизняному бізнес-середовищі, зокрема у сфері логістики, яка є для економіки, питання брендінгу роботодавця постає особливо гостро з огляду на зростаючий дефіцит кваліфікованого персоналу, високий рівень стресових навантажень і підвищену мобільність працівників. Особливої уваги вимагають малі підприємства, які стикаються з необхідністю формування HR-бренду практично «з нуля», часто без значних бюджетів, інфраструктури чи відділу маркетингу.

Ступінь наукової розробленості теми. Теоретичні аспекти формування бренду роботодавця досліджували провідні зарубіжні вчені, серед яких С. Барроу [43], Т. Амблер [43], Р. Мослі [46], М.Евінг [40], а також вітчизняні автори — Білорус Т.В. [4], Фірсова С.Г. [4] та ін. У їхніх роботах розглядаються сутність HR-бренду, його елементи, етапи побудови, вплив на

корпоративну культуру й ефективність управління персоналом. Проте питання формування бренду роботодавця на малих підприємствах, особливо в транспортно-логістичному секторі, все ще залишаються недостатньо дослідженими в прикладному аспекті, що обумовлює потребу в практичному осмисленні даної проблематики.

Мета і завдання дослідження.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішуються такі завдання:

- визначити сутнісні характеристики бренду роботодавця і його значення в управлінні персоналом та етапи формування.
- проаналізувати вітчизняний і зарубіжний досвід побудови бренду роботодавця.
- здійснити комплексну оцінку HR-бренду підприємства: імідж, цінності, комунікаційна політика та залученість персоналу.
- визначити поточний етап формування бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик» та провести SWOT-аналіз.
- розробити стратегії покращення бренду роботодавця та комунікаційні інструменти.
- здійснити прогноз очікуваних результатів від запропонованих заходів та оцінити рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик».

Об'єктом дослідження є процес формування HR-бренду підприємства в системі управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти формування бренду роботодавця на підприємстві.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, абстрагування, а також спеціальні методи HR-аналітики, SWOT-аналізу, експертного оцінювання, порівняльного і структурно-функціонального аналізу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи становлять первинні та вторинні джерела, зокрема офіційні статистичні дані,

публічна фінансова звітність ТОВ «Колос Логістик», аналітичні звіти консалтингових компаній (Deloitte, Randstad, PwC), матеріали професійних рейтингів роботодавців (HR Brand, DOU, Top Employers Institute), нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини та стандарти управління персоналом, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. У роботі також враховано сучасні кейси провідних компаній (Google, Microsoft, Lufthansa, FedEx, SoftServe, Intellias), що забезпечує комплексність та практичну релевантність висновків дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність бренду роботодавця, його роль в управлінні персоналом та етапи формування

Термін «бренд роботодавця» з'явився наприкінці ХХ століття і пов'язаний із застосуванням маркетингових підходів у сфері управління персоналом. Вперше поняття employer brand запровадив фахівець із бренд-менеджменту Саймон Барроу у 1990 році, а згодом разом із Тімом Амблером вони запропонували його визначення у журналі Journal of Brand Management (1996) [6].

Згідно з їхнім класичним формулюванням, бренд роботодавця – це «сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем та ототожнюються з ним». Іншими словами, це комплексний образ роботодавця, асоційований із певними вигодами та цінностями для працівників [1].

Експерти Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) доповнюють, що бренд роботодавця – це сукупність характеристик і якостей (зокрема неявних), які вирізняють компанію серед інших і обіцяють особливі умови співпраці [2]. Відомий дослідник Бретт Мінчінгтон запропонував прикладне визначення: на його думку, бренд роботодавця – це образ організації як «чудового місця для роботи» у свідомості працівників та стейкхолдерів.

Узагальнюючи підходи, різні автори трактують дане поняття з кількох сторін: як репутацію компанії в очах нинішніх і потенційних працівників, як ціннісну пропозицію (тобто пакет матеріальних і нематеріальних вигод для співробітників), а також як систематичний процес формування привабливого іміджу організації на ринку праці .

Концепція бренду роботодавця швидко набула поширення і в теорії, і на

практиці управління персоналом.

Цю тему досліджували чимало науковців, зокрема такі автори, як Т. Амблер [43], С. Барроу [43], Р. Мослі [46], П. Бертон [40], М. Евінг [40], Білорус Т.В. [4], Фірсова С.Г. [4], та інші. У їхніх роботах розкривається сутність бренду роботодавця, його складники та вплив на організацію. З часом еволюція концепції відбулася від простого поняття іміджу роботодавця до широкої стратегії HR-брендингу, що включає всі аспекти роботи з персоналом [2].

Якщо раніше акцент робився здебільшого на зовнішньому позиціонуванні компанії як привабливого працедавця, то сьогодні під брендом роботодавця розуміють цілісну довгострокову стратегію, спрямовану на управління обізнаністю та сприйняттям компанії з боку і співробітників, і кандидатів .

Іншими словами, сучасний HR-брендинг охоплює реальне робоче середовище, корпоративну культуру та практики, які формують досвід працівників, а не лише зовнішню рекламу компанії .

Бренд роботодавця відіграє особливу роль у системі управління персоналом і розглядається як стратегічний інструмент HR-менеджменту. Формування позитивного образу роботодавця стало одним із завдань служби управління персоналом у багатьох провідних компаніях . Сильний бренд роботодавця забезпечує роботодавцю статус «найкращого місця роботи» і напряду впливає на основні HR-показники.

Передусім, він слугує ефективним механізмом залучення талантів – відомо, що кандидати значно більш охоче відгукуються на вакансії компаній із привабливим іміджем на ринку праці. За даними опитувань, близько 69% пошукачів роботи готові подати резюме саме в компанію з позитивною репутацією роботодавця. Відповідно, інвестиції в HR-бренд дозволяють розширити воронку рекрутингу кваліфікованих кадрів і знизити витрати на найм.

Не менш суттєвою є роль бренду роботодавця у втриманні та мотивації

персоналу. Працівники більше лояльні до компанії з сильною корпоративною культурою та цінностями, якими вони пишаються. Як зазначають С. Барроу та Р. Мослі [2], головна роль бренду роботодавця полягає у створенні основи, яка допомагає керівництву визначити пріоритети в роботі з персоналом і зосередитися на них – зокрема, підвищити продуктивність праці, спростити пошук потрібних співробітників, утримати їх та зміцнити їхню лояльність до компанії.

Сильний HR-бренд також позитивно впливає на залученість працівників (employee engagement). Залученість визначають як емоційний зв'язок співробітника з організацією, що спонукає його докладати додаткових зусиль у роботі. Високий рівень залученості часто є результатом гордості за свого роботодавця і віри в його цінності – саме цього прагне досягти стратегія HR-брендингу [3].

Таким чином, бренд роботодавця інтегрується в усі етапи управління персоналом: від підбору і адаптації новачків до розвитку та утримання співробітників. Він слугує своєрідною «угодою» між компанією та працівником, визначаючи взаємні очікування: що компанія пропонує своїм людям і що очікує від них натомість.

Для ефективності бренду роботодавця надзвичайно суттєво, щоб він був тісно пов'язаний із корпоративною культурою та загальною стратегією управління персоналом.

Бренд роботодавця не може існувати окремо від реалій внутрішнього життя компанії – навпаки, він базується на справжніх цінностях, нормах і поведінці, які панують у колективі. Дослідники підкреслюють, що автентичність є умовою успішного HR-брендингу. Обіцянки, які компанія транслює назовні, мають відповідати реальному досвіду працівників. В іншому разі виникає розрив між іміджем та реальністю, що швидко руйнує довіру: як зовнішніх кандидатів, так і наявних співробітників. Недотримання проголошених цінностей призводить не лише до псування репутації на ринку праці, а й до зниження лояльності та мотивації персоналу.

Тому успішні роботодавці приділяють велику увагу розвитку корпоративної культури, яка відображає бренд: формують сприятливий клімат, систему цінностей, стиль керівництва та взаємодії в колективі відповідно до бажаного образу роботодавця. По суті, бренд роботодавця – це зовнішнє відображення внутрішньої культури компанії [4].

Бренд роботодавця також повинен бути інтегрований у HR-стратегію підприємства. Стратегічне управління персоналом сьогодні включає формування та підтримку HR-бренду нарівні з іншими функціями.

Це означає, що при плануванні HR-ініціатив (набору, навчання, розвитку, оцінювання тощо) компанія враховує, як вони впливають на її імідж як роботодавця. Формування привабливого бренду роботодавця стає комплексною програмою, яка об'єднує зусилля різних підрозділів – не лише відділу персоналу, а й маркетингу, комунікацій, топ-менеджменту.

Суттєво, щоб HR-стратегія і бізнес-стратегія були узгоджені: наприклад, якщо компанія декларує інноваційність та динамічний розвиток, HR-стратегія має підтримувати це через відповідну культуру (гнучкість, толерантність до помилок, навчання) і підбір персоналу з потрібними якостями. Як відзначають Барроу і Мослі [4], сильний бренд роботодавця створює основу для реалізації стратегії – він задає керівництву напрямок, на чому фокусуватися у роботі з людьми, щоб досягти бізнес-цілей.

Отже, бренд роботодавця, корпоративна культура та HR-стратегія утворюють єдиний контур: автентична культура живить позитивний бренд, а бренд, своєю чергою, допомагає реалізувати HR-стратегію і місію компанії через залучення та утримання потрібних людей [5].

Бренд роботодавця формується з використанням інструментів як внутрішнього, так і зовнішнього маркетингу. По суті, це концепція маркетингу на ринку праці: компанія просуває себе не для клієнтів, а для кандидатів і працівників, пропонуючи певну «цінність» як роботодавець.

Для успішного брендингу роботодавця необхідно вибудувати чітку ціннісну пропозицію роботодавця (Employee Value Proposition, EVP) –

унікальний набір вигод і можливостей, які компанія гарантує співробітникам. EVP включає як раціональні компоненти (матеріальна винагорода, умови праці, кар'єрні перспективи), так і емоційні аспекти (атмосфера в команді, причетність до суттєвої справи, престиж тощо) .

Саме навколо EVP будується комунікація бренду: компанія доносить, чому кандидати мають обрати її серед інших, що особливого вона може запропонувати своїм людям . Визначаючи EVP, слід знайти перетин між тим, що реально є в компанії, і тим, що є цінним для цільової аудиторії кандидатів [7].

У цьому процесі часто проводять дослідження очікувань потенційних працівників, аналізують конкурентів, щоб виділитися на їхньому тлі. Наприклад, для молодих спеціалістів акцент EVP може робитися на можливостях навчання та творчості, тоді як для досвідчених менеджерів – на амбітних проєктах і викликах .

Після визначення EVP компанія розробляє маркетингову стратегію просування HR-бренду. Сюди входить план заходів і каналів комунікації, через які бренд роботодавця буде донесений до цільових аудиторій . Зовнішні комунікації можуть охоплювати: кар'єрний сайт та блог компанії, сторінки в соцмережах (LinkedIn, Facebook тощо) із контентом про життя колективу, участь у ярмарках вакансій, співпрацю з університетами, програми стажування, PR-статті про успіхи компанії як роботодавця, нагороди «найкращий роботодавець» тощо [8].

Необхідним каналом є відгуки працівників – на сайтах на кшталт Glassdoor або в соцмережах – адже «дати слово» самим людям підвищує довіру до бренду. Внутрішні комунікації також невід'ємні: компанія повинна підтримувати бренд у повсякденному житті – через корпоративні заходи, програми розвитку, визнання заслуг, систему адаптації нових співробітників. По суті, кожен елемент циклу роботи з персоналом є маркетинговим інструментом, що формує певне враження.

Таким чином, HR-бренд використовує комплекс маркетингових

підходів: від рекламних (позиціонування та просування цінностей) до PR-інструментів (формування позитивної репутації), і навіть елементів UX-дизайну – адже “досвід кандидата” під час рекрутингу теж має бути продуманим і позитивним.

Компанії вимірюють успіх таких заходів через метрики HR-маркетингу: рівень впізнаваності бренду роботодавця, кількість та якість відгуків на вакансії, індекси задоволеності й залученості персоналу тощо. Регулярний аналіз цих показників дозволяє коригувати стратегію і підтримувати бренд роботодавця на високому рівні.

Процес побудови сильного бренду роботодавця є поетапним і складається з низки кроків, кожен з яких спрямований на формування привабливого та автентичного образу компанії. Дослідники виокремлюють такі основні етапи формування бренду роботодавця [7].

Аналіз цільової аудиторії та поточного іміджу. На цьому етапі компанія досліджує, як її сприймають нинішні співробітники (внутрішня аудиторія) та зовнішні кандидати (зовнішня аудиторія). Проводиться сегментація цільових груп: наприклад, внутрішня – різні категорії персоналу, зовнішня – випускники, досвідчені фахівці, менеджери, тощо. Вивчаються потреби і цінності цих груп, а також їхнє ставлення до компанії: шляхом опитувань співробітників і кандидатів, аналізу відгуків у ЗМІ та на сайтах для шукачів, оцінки присутності компанії в інтернет-просторі тощо. Мета – з’ясувати, які сильні та слабкі сторони має поточний імідж роботодавця. В результаті такого аудиту HR-бренду визначаються проблемні зони, що потребують корекції (наприклад, низька впізнаваність серед студентів, негативні відгуки про процес відбору чи невідповідність декларованих цінностей реальним).

Визначення ціннісної пропозиції (EVP). На основі отриманих даних формується ядро бренду – унікальна ціннісна пропозиція роботодавця. Необхідно виділити ті переваги роботи в компанії, які найбільше цінують цільова аудиторія. Для цього формулюються основні причини, чому кандидат обирає цю компанію серед інших, тобто що саме привабливого може

запропонувати роботодавця. Зазвичай спочатку створюється загальна базова EVP, що відображає цінності та переваги для всіх співробітників, а далі вона конкретизується під окремі сегменти (для молодих спеціалістів, для управлінців і т.д.) . В EVP прописуються як матеріальні аспекти (зарплата, бонуси, кар'єра), так і нематеріальні (корпоративна культура, гнучкість, суспільна місія компанії). Суттєво підкреслити унікальність – те, що відрізняє даного роботодавця від конкурентів на ринку праці. Результатом цього етапу є чітко сформульований бренд-слоган або концепція HR-бренду, яка лаконічно передає сутність EVP [8].

Розробка та реалізація стратегії просування. Коли ціннісну пропозицію визначено, розробляється детальний план дій для втілення бренду роботодавця в життя. По-перше, внутрішня реалізація: компанія може впровадити необхідні зміни у кадровій політиці чи умовах праці, щоб підкріпити обіцяні цінності (наприклад, гнучкий графік, програми навчання, соцпакет тощо). По-друге, зовнішнє просування: визначаються канали і форми комунікації бренду . Це може бути оновлення розділу «Кар'єра» на корпоративному сайті, активний контент у соцмережах про життя команди, публікації успішних історій співробітників, участь у рейтингах роботодавців і тематичних заходах. На цьому етапі суттєво узгодити дії різних команд (HR, PR, маркетинг) і призначити відповідальних за реалізацію стратегії . Кожен захід чи матеріал повинен мати конкретну мету, пов'язану з поліпшенням певного аспекту HR-бренду (наприклад, підвищити обізнаність серед студентів на 30% за рік, збільшити кількість рефералів від співробітників тощо). Реалізація стратегії може тривати кілька місяців чи років – бренд роботодавця формується поступово, через накопичення позитивних вражень у аудиторії [11].

Моніторинг та оцінка результатів. Завершальним етапом є вимірювання ефективності впроваджених заходів і, за потреби, коригування стратегії. Компанія аналізує метрики: динаміку кількості відгуків на вакансії, якість найму (рівень кандидатів), показники текучості кадрів до і після запуску HR-

брендингу, результати опитувань задоволеності та залученості персоналу, позиції в рейтингах роботодавців тощо. Якщо цілі не досягнуті, стратегія переглядається: можливо, треба посилити присутність у певному каналі або скоригувати EVP під реальні очікування цільової аудиторії. Власне, управління брендом роботодавця – це безперервний процес циклічного покращення. Постійний моніторинг дозволяє підтримувати актуальність бренду та реагувати на нові виклики ринку праці.

На практиці багато провідних компаній стали відомими завдяки своєму сильному бренду роботодавця. Розглянемо декілька прикладів [12]:

— Google. Компанія Google послідовно очолює рейтинги найпривабливіших роботодавців у світі завдяки своїй унікальній культурі та умовам для персоналу. Google асоціюється з інноваціями, творчістю і свободою в роботі. В компанії культивується середовище, де співробітники отримують значну автономність і можливості самореалізації – недарма Google прагне бути відомою як компанія, що «щиро цінує своїх людей і дає їм свободу дивувати». Роботодавець пропонує широкий спектр бонусів (комфортні офіси, гнучкий графік, програми оздоровлення, час для власних проєктів), але не менш необхідним є відчуття значущості роботи. Кожен «гуглер» розуміє, що його розробки впливають на мільйони користувачів, що надає додаткової мотивації. Такий баланс інноваційних проєктів і турботи про співробітників сформував репутацію Google як одного з найкращих місць роботи на планеті [37].

— Microsoft. Компанія Microsoft – ветеран ІТ-галузі, який успішно трансформував свій HR-бренд у останні роки. Сьогодні Microsoft позиціонується як “people-first” компанія, орієнтована на розвиток та інклюзію. За словами представників компанії, Microsoft культивує культуру постійного навчання і різноманітності, завдяки чому стала прогресивним роботодавцем. Вони інвестують в професійний розвиток персоналу (наприклад, через платформу LinkedIn Learning, внутрішні академії), підтримують програми для жінок в технологіях, ініціативи з різноманітності

та відкритого обговорення. Як результат, Microsoft успішно конкурує за таланти навіть з найпривабливішими стартапами: компанія здатна дати відчуття “стартапівського духу” (креативність, гнучкість) у поєднанні з масштабом впливу глобальної корпорації. За результатами досліджень Randstad, Microsoft – одна з найпривабливіших компаній для пошукачів у світі, але вона не зупиняється на досягнутому, усвідомлюючи, що у висококонкурентному ринку праці потрібно щоденно тримати найвищу планку бренду роботодавця [37].

— SoftServe (Україна). Українська ІТ-компанія SoftServe є прикладом успішного побудови HR-бренду на національному рівні. SoftServe багаторазово визнавався «найкращим роботодавцем» в Україні за підсумками опитувань та рейтингів: зокрема, компанія отримувала це звання в 2012, 2013 і 2015 роках (за даними авторитетного дослідження DOU), а також перемагала у конкурсі «HR-бренд Україна». SoftServe акцентує свій бренд на можливостях кар’єрного зростання молодих фахівців, відкритій корпоративній культурі та соціальній відповідальності. В компанії діють численні освітні програми, технологічні курси, заохочується участь у стартап-проектах. Крім того, SoftServe підкреслює свою надійність і турботу про співробітників – під час кризових ситуацій компанія підтримувала персонал, що зміцнило її репутацію. Все це зробило SoftServe одним із найбажаніших роботодавців для українських ІТ-спеціалістів [37].

— Intellias (Україна). Ще один цікавий приклад – ІТ-компанія Intellias, яка цілеспрямовано працювала над формуванням свого бренду роботодавця через проект «Людяне EVP як ДНК компанії». У межах цього проекту Intellias розробила та впровадила свою ціннісну пропозицію, в основу якої поставила принцип «людяності» – орієнтацію на потреби та добробут працівників. Було визначено 6 основних диференціаторів бренду Intellias: компанія, орієнтована на людину; команда професіоналів; гнучкість у робочому часі («ти керуєш своїм часом»); комфортні умови праці; мінімум бюрократії; підтримка здорового способу життя (велосипедна інфраструктура тощо). Сформоване

EVP було презентовано креативно – через відео-маніфест, що швидко стало вірусним серед IT-спільноти. В результаті Intellias закріпив за собою образ роботодавця, який дбає про людей і має чіткі цінності. Про успіх такого підходу свідчать результати: компанія стабільно входить до рейтингу найкращих IT-роботодавців України, а сформоване EVP слугує орієнтиром у прийнятті бізнес-рішень керівництвом. Цей кейс демонструє, як продумана робота над HR-брендом (від дослідження до реалізації цінностей) дає змогу виділитися на конкурентному ринку талантів [37].

У сучасних умовах глобалізації та «війни за таланти» (концепції, що описує жорстку конкуренцію між компаніями за найкращих фахівців) значення бренду роботодавця стрімко зросло. Кваліфіковані працівники, особливо в галузях IT, інженерії, фінансів та інших знаннємістких сферах, стали дефіцитним ресурсом на світовому ринку. Якщо раніше компанії змагалися за клієнтів, то нині не менш суттєвою є боротьба за талановитих співробітників [12].

Сильний бренд роботодавця дає організації конкурентні переваги у цій боротьбі. Згідно з дослідженням Great Place to Work (рейтинги Fortune 100 Best Companies to Work For), компанії з сильним HR-брендом отримують помітні вигоди у бізнесі:

Вища продуктивність і прибутковість завдяки високій віддачі персоналу.

Стійкість у кризові періоди, краща адаптація до економічного спаду.

Більше відгуків від кваліфікованих кандидатів на вакансії, тобто легший доступ до таланту.

Нижча плинність кадрів – працівники менше звільняються, бо задоволені роботодавцем.

Менший негативний вплив стресу на працівників, вища мотивація і лояльність персоналу.

Вища лояльність клієнтів – задоволені працівники краще обслуговують клієнтів, що підсилює репутацію бренду загалом.

Більше ініціативності й інновацій від співробітників, які відчують свободу діяти творчо .

Таким чином, інвестиції в бренд роботодавця окупаються через покращення як HR-, так і бізнес-результатів компанії. Недарма у транснаціональних корпораціях (Google, Microsoft та ін.) існують цілі відділи Employer Branding, а бюджети на ці цілі зростають щороку [13].

Сьогоднішні претенденти на роботу мають доступ до великого обсягу інформації і можуть легко дізнатися про репутацію компанії через інтернет. Завдяки соцмережам та сайтам відгуків корпоративний імідж стає “прозорим”: якщо компанія має токсичну культуру або не тримає обіцянок, про це швидко стане відомо потенційним кандидатам.

Тому трендом останніх років є підзвітність бренду роботодавця: HR-менеджери уважно відстежують показники задоволеності персоналу, працюють над усуненням негативних аспектів (як-от дисбаланс роботи і життя, відсутність розвитку чи несправедливу оплату).

1.2. Вітчизняний і зарубіжний досвід побудови бренду роботодавця

В Україні концепція бренду роботодавця (HR-бренду) набуває все більшого значення. Українські компанії поступово усвідомлюють, що сильний бренд роботодавця допомагає залучати та утримувати таланти навіть у складних умовах ринку. Проводяться щорічні конкурси та рейтинги, такі як премія «HR-бренд Україна», де відзначаються найкращі проекти у сфері управління персоналом.

Наприклад, у 2024 році до фіналістів премії увійшла компанія Nova Poshta із проектом внутрішньої платформи «Nova Workspace», що слугує персональним цифровим простором для працівників. Подібні ініціативи покращують внутрішні комунікації та залученість команди. Загалом українські роботодавці все більше використовують соціальні мережі, внутрішні портали та інші цифрові інструменти для просування свого HR-

бренду, розуміючи, що сильна репутація роботодавця підвищує конкурентоспроможність на ринку праці [37].

Транспортний сектор України також активно впроваджує практики employer branding, зважаючи на його необхідність для економіки та значну кількість працівників у галузі.

Державна компанія «Укрзалізниця» – один з найбільших роботодавців країни (близько 250 тис. співробітників) – перебуває в процесі трансформації та приділяє велику увагу розвитку свого бренду роботодавця. У компанії створено спеціальний проектний офіс з розвитку HR-бренду, проводяться дослідження репутації роботодавця за методологією RepTrak, щоб виявити сильні та слабкі сторони іміджу компанії серед поточних і потенційних працівників. «Укрзалізниця» впроваджує соціальні програми, спрямовані на підвищення лояльності персоналу. Показовим прикладом є проект реінтеграції ветеранів – компанія допомагає колишнім військовослужбовцям (ветеранам-залізничникам) повернутися до роботи на залізниці [13].

Ця ініціатива не лише вирішує питання кадрового дефіциту, а й демонструє соціальну відповідальність роботодавця перед співробітниками, що посилює позитивний образ компанії. Українські транспортні підприємства також акцентують увагу на корпоративній культурі та мотивації: впроваджуються програми навчання персоналу, системи наставництва для молодих фахівців, конкурси професійної майстерності тощо.

В результаті такі компанії, як Nova Poshta (лідер логістики), регулярно потрапляють до рейтингів найбажаніших роботодавців країни, підтверджуючи ефективність побудови сильного бренду роботодавця навіть у вітчизняній транспортно-логістичній галузі.

У Німеччині бренд роботодавця сприймається як стратегічний інструмент для подолання дефіциту кадрів і демографічних викликів. Німецькі компанії загалом роблять акцент на довгостроковій привабливості для працівників, пропонуючи стабільність, соціальні гарантії та можливості розвитку кар'єри.

За даними дослідження Randstad Employer Brand Research 2023 [47], для німецьких працівників факторами при виборі роботодавця є гарантована зайнятість і фінансова стабільність компанії, на другому місці – конкурентна оплата праці з бонусами, а на третьому – приємна атмосфера в колективі.

Усі ці аспекти враховуються роботодавцями в їхніх EVP (ціннісних пропозиціях роботодавця). Багато провідних німецьких компаній послідовно виборюють статус «топ-роботодавця» через впровадження найкращих HR-практик.

Наприклад, у рейтингах привабливості для пошукачів у секторі транспорту і логістики традиційно лідирують Lufthansa та Deutsche Bahn, які асоціюються з надійністю, хорошими умовами праці та кар'єрними перспективами.

Для працівників транспортної галузі Німеччини, зокрема, особливо цінними є фінансова стабільність компанії, впевненість у збереженні робочого місця та можливості професійного зростання.

Транспортні компанії Німеччини мають успішний досвід формування бренду роботодавця, адаптований до специфіки галузі. Наприклад, державний залізничний концерн Deutsche Bahn (DB) стикається зі старінням кадрів і потребою наймати близько 7 тисяч працівників щороку, тому реалізує масштабну стратегію employer branding. DB модернізувала корпоративну культуру, зробивши акцент на партнерстві, залученні персоналу до ухвалення рішень, взаємній повазі та лідерстві – ці цінності були закріплені ще з початку 2010-х років як основа HR-стратегії [16].

Компанія запустила всеохопну кампанію роботодавця у ЗМІ та оновила портал кар'єри для пошукачів. У DB регулярно проводяться опитування співробітників (кожні два роки), результати яких використовуються для впровадження конкретних покращень умов праці.

Для залучення молоді Deutsche Bahn реалізує креативні проєкти: зокрема, іміджева кампанія для студентів «Без стресу. Зроби щось. У DB» здобула нагороду Trendence як найкраща кампанія бренду роботодавця для

роботи з молоддю. Компанія також активно просуває кар'єрні можливості для жінок у транспортній сфері – завдяки спеціальним програмам і подіям (наприклад, «World Women's Month» у DB) частка жінок на керівних посадах планується збільшити до 30%, проводяться сотні цифрових заходів для рекрутингу жінок, що були відзначені галузевими преміями. Інший приклад – логістичний гігант Rhenus Group у 2023 році запровадив єдиний глобальний бренд роботодавця під гаслом «Empowered by You» («Надихаємося тобою»).

Мета – укріпити відчуття причетності 40-тисячного колективу, показати цінність кожного працівника для успіху компанії та залучати нові таланти через спільні цінності. EVP Rhenus базується на чотирьох цінностях: підприємливість працівників, суспільна корисність роботи (усвідомлення транспорту і логістики), широкі кар'єрні можливості і навчання, а також сильна спільнота та командний дух.

Компанія почала реалізацію нового HR-бренду з внутрішніх комунікацій – провела серію зустрічей у форматі дорожнього шоу Empower Tour з фірмовою вантажівкою, яка відвідала різні німецькі філії, щоб презентувати нові цінності і візію безпосередньо співробітникам. Такий підхід демонструє, що німецькі перевізники і логістичні компанії інвестують у згуртованість колективу та розвиток корпоративної культури, що, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів [15].

Авіаційний сектор Німеччини також показує успішні приклади. Lufthansa Group, один з найбільших авіаперевізників, у 2023 році розробила єдину ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), визначивши напрямки, привабливі для персоналу: цінності компанії, можливості розвитку кар'єри (включаючи гнучкі «мозаїчні» кар'єри як альтернативу традиційному вертикальному росту) та культуру міцних взаємовідносин у колективі.

В межах оновлення бренду «Lufthansa Group Careers» було проведено три великі маркетингові кампанії, що допомогли успішно найняти майже 14 900 нових співробітників протягом року. Lufthansa пропонує

співробітникам широкий пакет пільг і гнучких опцій: різні моделі гнучкого графіку роботи, програми підтримки молодих батьків (оплачувані декретні відпустки, гнучке повернення на роботу), корпоративні пенсійні плани тощо.

Компанія відома конструктивною співпрацею з профспілками та прозорими внутрішніми комунікаціями – керівництво регулярно інформує персонал про стан справ через вебкасти, внутрішні соцмережі та застосунок новин, щоб підвищити рівень довіри і залученості співробітників.

Для заохочення балансу роботи і особистого життя Lufthansa запровадила практику, коли частину бонусів менеджери можуть конвертувати у додаткові дні відпочинку (програма «Time-Out»), а також дозволила штатним працівникам до 30 днів на рік працювати віддалено з інших країн ЄС. Такі ініціативи відображають загальний підхід у Німеччині: роботодавці в транспортній галузі формують привабливий бренд, акцентуючи на стабільності, професійному розвитку і повазі до балансу між роботою та особистим життям – усе це робить їх «роботодавцями вибору» для кваліфікованих фахівців.

У Сполучених Штатах феномен employer branding розвинувся раніше і нині є невід’ємною частиною HR-стратегії великих компаній. Американські роботодавці приділяють велику увагу репутації на ринку праці, формуючи позитивний імідж через корпоративні цінності, культуру та соціальну відповідальність.

Загальний підхід у США полягає в тому, що задоволений і вмотивований персонал безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і успіх бізнесу – ця ідея стала основою багатьох корпоративних філософій. Для прикладу, в компанії FedEx (одна з найбільших логістичних і транспортних корпорацій) діє принцип «People-Service-Profit» («Люди – Сервіс – Прибуток»), який передбачає, що створення позитивного робочого середовища для працівників сприятиме кращому обслуговуванню клієнтів і, як наслідок, зростанню прибутків.

Ця людино-орієнтована філософія реалізується через конкретні HR-

програми: FedEx підтримує просування зсередини (політика переважного заповнення вакансій внутрішніми кандидатами), спеціальні програми підготовки керівних кадрів AiM (Advance into Management) та оплати навчання співробітників (Tuition Assistance) для розвитку їхньої кар'єри. Такий підхід забезпечив FedEx репутацію працедавця, що дбає про персонал, і компанію неодноразово визнавали одним із найкращих роботодавців у різних регіонах (наприклад, Best Employer for Women, Best Employer for Young Generation тощо у відповідних рейтингах) [16].

Багато американських корпорацій впроваджують подібні системи пілг і можливостей: розширені медичні страховки, програми добробуту (wellbeing), гнучкі графіки, акції для працівників, щедрі плани пенсійного забезпечення тощо – усе це частина їхнього EVP, яка комунікується кандидатам. Крім того, у США поширена практика відкритих відгуків: сайти на кшталт Glassdoor та Indeed дозволяють працівникам оцінювати роботодавців, тож компанії намагаються підтримувати свій рейтинг через реальні покращення умов праці та культури.

Основними елементами американського бренду роботодавця є наголос на корпоративних цінностях і місії, а також розмаїття та інклюзивність (Diversity & Inclusion). Зокрема, великі транспортні компанії та авіалінії впроваджують політики рівних можливостей, гендерної рівності, підтримки ветеранів та людей з інвалідністю як частину свого бренду – це не лише соціально відповідально, але й розширює потенційний талант-пул.

В цілому, підхід американських роботодавців полягає у тому, щоб «продавати» культуру компанії кандидатам так само активно, як і саму роботу: через кар'єрні сайти, соцмережі, історії успіху працівників, дня відкритих дверей, стажерські програми тощо [18].

Транспортна галузь США демонструє численні успішні кейси employer branding, особливо в авіаційному та логістичному секторах. Знаковим прикладом є Southwest Airlines – авіакомпанія, відома своєю унікальною корпоративною культурою. Southwest послідовно вибудовувала імідж

«роботодавця, що ставить людей на перше місце», створюючи дружнє робоче середовище і заохочуючи у працівників відчуття причетності до «родини Southwest».

Культура компанії славиться невимушеністю і веселощами: співробітників заохочують проявляти індивідуальність і навіть креативність у роботі з клієнтами (відомий випадок, коли бортпровідниця Southwest розважила пасажирів, заховавшись у багажній полиці, що стало вірусною новиною і зміцнило позитивний образ бренду). Але за зовнішньою легкістю стоїть серйозна HR-стратегія – інвестиції в навчання та розвиток персоналу, конкурентні пільги і особлива увага до корпоративних цінностей. Southwest має одну з найвищих оцінок серед авіакомпаній на сайтах відгуків (рейтинг ~4,3 з 5) – працівники відзначають щедрі бенефіти, чудових колег та “веселу, мотивуючу” атмосферу роботи.

У 2019 році компанія здобула відзнаку «Employer Brand of the Year» (від порталу HR Dive) саме завдяки поєднанню сильної культури та програм розвитку співробітників. Southwest традиційно входить до рейтингів найкращих місць роботи, а журнал Workforce назвав її «№1 у світі компанією з управління персоналом». Інший приклад – Delta Air Lines, яка славиться високим рівнем залученості персоналу і програмами матеріального заохочення: Delta розподіляє значну частину прибутку між працівниками як щорічний бонус (Profit Sharing), що підсилює лояльність та відчуття справедливості. Подібним шляхом йдуть й інші американські авіакомпанії, розуміючи, що привітний і мотивований персонал – це частина бренду, яка безпосередньо відчувається пасажирами [18].

У секторі логістики та перевезень США варто відзначити такі корпорації, як UPS та FedEx, де бренд роботодавця будується на надійності, розвитку та гордості за компанію. UPS (United Parcel Service) історично культивує «культуру зростання зсередини»: велика частина топ-менеджерів починали кар’єру з початкових посад (наприклад, кур’єрів або сортувальників) – це створює у молодих працівників впевненість, що в

компанії є реальні кар'єрні ліфти. UPS також інвестує в навчальні центри (фірмовий UPS University), програми безпеки праці (що надзвичайно суттєво для водіїв та сортувальників) і корпоративну культуру сервісу.

В свою чергу FedEx, як згадано, фокусується на добробуті людей і розвитку їхніх навичок – це приносить свої плоди у вигляді низької плинності кадрів та високої продуктивності. Обидві компанії регулярно входять до переліку «Найбільш шанованих компаній» журналу Fortune і «Найкращих роботодавців» за версією Forbes, що підтверджує успіх їхньої HR-стратегії.

Для робітничих спеціальностей у транспорті (наприклад, водіїв вантажівок, кур'єрів) американські компанії останніми роками посилюють EVP, додаючи бонуси за приєднання, покращуючи умови праці та відпочинку [20].

Через нестачу водіїв вантажного транспорту, роботодавці у цій сфері підкреслюють у комунікаціях стабільність роботи, сучасний автопарк, гнучкі маршрути (щоб водії частіше бували вдома) та програми лояльності для ветеранів праці. Такі ініціативи – частина бренду роботодавця, орієнтованого на показник «турботи про співробітника».

Отже, американський досвід показує, що успішний бренд роботодавця в транспортній галузі спирається на сильну корпоративну культуру, продумане навчання і кар'єрне зростання, а також на матеріальні і нематеріальні винагороди, що разом формують привабливий образ компанії в очах як працівників, так і кандидатів.

Компанії в США фактично перетворюють своїх співробітників на «послів бренду» – задоволені працівники охоче рекомендують свого роботодавця, що підсилює репутацію на ринку праці і створює позитивний цикл залучення нових талантів.

У Польщі поняття «марка працедавця» (бренд роботодавця) стало популярним у останнє десятиліття, особливо на тлі конкуренції за кваліфіковану робочу силу та відтоку кадрів за кордон.

Загальний підхід польських компаній до employer branding близький до

європейського: акцент на пропозиції хороших умов роботи, можливостях навчання і стабільності. Однак є й національні особливості – наприклад, велика роль сертифікацій і конкурсів, що відзначають найкращих роботодавців. У Польщі діє міжнародна програма Top Employer, і ряд компаній транспортної галузі отримували цей престижний сертифікат. Зокрема, залізнична компанія PKP Energetyka (що забезпечує енергопостачання залізниць) у 2023 році вп'яте поспіль отримала статус Top Employer, підвищивши за п'ять років свій результат оцінки умов праці з 70% до майже 84% [22].

Це стало можливим завдяки довгостроковим змінам в організаційній культурі та адаптації HR-стратегій до потреб працівників (від пошуку талантів і програм навчання до розвитку різноманітності та інклюзії). Керівництво PKP Energetyka зазначає, що в сучасних турбулентних умовах бізнесу надзвичайно суттєво регулярно вести діалог з працівниками і гнучко реагувати на їхні потреби – лише так можна стати «роботодавцем з вибору» на ринку.

Аналогічно, інші великі компанії транспортного сектору – наприклад, національна авіакомпанія LOT, логістичні оператори DHL Poland, DB Schenker Poland тощо – змагаються за звання привабливого роботодавця, впроваджуючи сучасні HR-підходи. Польські роботодавці активно використовують соцмережі (LinkedIn, Facebook) та спеціалізовані платформи для просування свого бренду, запускають програми рефералів (коли існуючі працівники рекомендують кандидатів) і створюють привабливий контент про життя компанії, щоб зацікавити молодих спеціалістів.

Результати не забарилися: за даними опитувань, транспортно-логістичний сектор став одним з найпривабливіших для пошукачів у Польщі, зокрема завдяки підвищенню рівня зарплат і покращенню іміджу галузі.

Транспортна галузь Польщі – одна з основних в економіці та найбільший роботодавець у сфері логістики. Станом на 2022 рік, тільки у сегменті автомобільних вантажних перевезень працювало близько 750 тисяч осіб, що становить ~75% всіх зайнятих у логістиці і приблизно 4,5% економічно

активного населення країни. Такий масштаб зумовлює високу конкуренцію за кадри (особливо водіїв, диспетчерів, механіків), тому компанії усвідомлюють необхідність сильного бренду роботодавця для залучення працівників.

Ще на початку 2010-х державні транспортні корпорації Польщі почали приділяти увагу цій темі. Так, у 2012 році керівництво залізничного оператора PKP Cargo прямо заявило, що «польській залізниці потрібен employer branding, щоб зміцнити свій образ як доброго роботодавця». Відповідно, PKP Cargo почала впроваджувати прозорі програми мотивації і розвитку персоналу, оновила систему оплати і оцінювання, аби зробити її зрозумілою і справедливою.

Компанія посилила внутрішні комунікації: окрім корпоративного порталу (інтранету) та розсилок, почали активно інформувати працівників про досягнення і нагороди PKP у сфері HR, а також про реалізацію CSR-проектів, що приносять пряму користь працівникам. Керівництво відзначило, що саме соціальні ініціативи, де бенефіціарами є співробітники, позитивно впливають на імідж роботодавця [23].

У PKP Cargo було запущено кілька програм з охорони здоров'я працівників (наприклад, «Zdrowa firma» – «Здорова фірма») та підтримки сімейного добробуту (**«Rodzić w pracy» – дослівно «Народжувати на роботі», програма для підтримки працюючих майбутніх матерів). Також компанія реалізувала нестандартний PR-проект «Ekspedycja na Mont Blanc» – експедицію працівників на найвищу вершину Альп, щоб продемонструвати, що «PKP Cargo змінюється і люди компанії можуть сягати найвищих цілей, а сама фірма готова до нових викликів».

Ця ініціатива одночасно виконувала роль зовнішнього іміджевого кроку і внутрішнього мотиватора для персоналу, підкреслюючи командний дух та амбіції. Суттєво, що такі проекти дали сигнал ринку праці: навіть традиційна державна залізниця прагне бути сучасним, привабливим місцем роботи, де цінують співробітників.

У приватному секторі польського транспорту також спостерігається

динамічний розвиток HR-бренду. Rohlig SUUS Logistics, один з найбільших логістичних операторів країни, у 2023 році запустив свою першу всеосяжну кампанію бренду роботодавця під гаслом «A Career at SUUS is a Logistical Choice» («Кар'єра в SUUS – це логістичний вибір») [26].

Метою кампанії було підвищення впізнаваності SUUS як роботодавця і залучення кандидатів не лише з галузі логістики, але й з інших секторів. Цікаво, що до розробки кампанії залучали самих працівників, аби зробити її максимально автентичною. У межах цієї ініціативи компанія створила оригінального маскота «LogiSUUS» – маленького робота-трансформера з великим серцем, який може перевтілюватися в літак, вагон, корабель чи вантажівку, символізуючи повний спектр логістичних послуг SUUS та сучасні технології. Цей персонаж уособлює цінності компанії (інноваційність, всеохопність сервісу) і покликаний надихати як працівників, так і кандидатів. Кампанія широко розгорнулася на різних каналах: зовнішня реклама (банери, білборди), оновлений сайт кар'єри, сторінки роботодавця на job-порталах, анімаційні ролики, матеріали «за лаштунками» та активна присутність у соціальних мережах [23].

За словами керівництва SUUS, логістика – перспективна індустрія, де Польща є беззаперечним лідером у Європі, і люди шукають роботи з динамічним розвитком та мотивуючою атмосферою.

Тому компанія підкреслює у своєму EVP саме ці аспекти: можливості швидкого зростання, різноманітність завдань, повага і довіра у колективі. SUUS позиціонує себе як «польська родинна компанія, де люди завжди на першому місці», а стратегічна мета – стати роботодавцем №1 у галузі TSL (Transport-Spedycja-Logistyka).

Такий приклад демонструє, як польські приватні транспортні фірми використовують креатив і зрозумілу для молоді мову брендингу, щоб змінити стереотипи про роботу в логістиці та залучити ширший пул талантів.

Окрім того, у Польщі існують галузеві ініціативи, що опосередковано впливають на бренд роботодавця. Наприклад, великі транспортні компанії

співпрацюють з освітніми закладами, запускаючи програми дуальної освіти: студентам транспортних спеціальностей пропонуються стипендії та стажування з подальшим працевлаштуванням. Такі партнерства (напр., між оператором автобусних перевезень і технікумом) допомагають сформуванню позитивного іміджу компанії ще на етапі, коли майбутні працівники тільки навчаються [25].

Також популярні відзнаки типу «Friendly Workplace», які отримували, наприклад, представництва міжнародних транспортних корпорацій у Польщі (в згаданому реєстрі «Friendly Workplace 2020» відзначено польський підрозділ MAN Truck & Bus тощо). Це створює здорову конкуренцію між роботодавцями за звання найкращого місця роботи, що врешті-решт підвищує стандарти по всій галузі.

Таким чином, польський досвід демонструє поєднання системної роботи над HR-процесами (впровадження стандартів найкращих роботодавців, оцінка і сертифікація) та креативних маркетингових рішень у просуванні бренду роботодавця. Транспортні компанії Польщі поступово трансформують свою корпоративну культуру, роблячи її більш відкритою і орієнтованою на працівника, та доносять ці зміни до аудиторії через яскраві приклади і історії.

Результатом є зростання привабливості галузі для молодих кадрів, зниження дефіциту персоналу і підвищення лояльності існуючих працівників. Польський кейс підтверджує загальну тенденцію: інвестиції в бренд роботодавця – це інвестиції в довгостроковий успіх компанії, особливо у сферах, де людський фактор визначальний, як-от транспорт і логістика.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ЕТАПУ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «КОЛОС ЛОГІСТИК»

2.1. Комплексна оцінка HR-бренду підприємства: імідж, цінності, комунікаційна політика та залученість персоналу

ТОВ «Колос Логістик» засновано у 2005 році (дата реєстрації – 04.07.2005) і здійснює діяльність у сфері транспортної логістики. Підприємство зареєстроване в Київській області (м. Тетіїв) і має статус діючого (зареєстровано) станом на 2025 рік [39].

Основним видом діяльності компанії є надання допоміжних послуг у сфері транспорту (КВЕД 52.29) – тобто логістичне обслуговування перевезень. Додатково, згідно з реєстраційними даними, компанія має право займатися технічним обслуговуванням і ремонтом автотранспорту, посередництвом у торгівлі, пасажирськими та вантажними автоперевезеннями, а також наданням автотранспорту в оренду (табл. 2.1) [37].

Таблиця 2.1. Види діяльності ТОВ «Колос Логістик» за КВЕД [37]

Основний вид діяльності	
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Інші види діяльності	
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
49.39	Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів

З метою оцінки ефективності функціонування підприємства, його фінансової стійкості та здатності до розвитку в середньостроковій перспективі нами здійснено фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Колос Логістик» на основі даних фінансової звітності підприємства за 2021–2023 роки (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2. Основні фінансові показники ТОВ «Колос Логістик» [10]

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Балансова вартість активів	2 075,5	3 725,6	3 710,6	+1 635,1	+78,8%
Необоротні активи	70,0	495,1	702,2	+632,2	+903,1%
Оборотні активи	2 005,5	3 230,5	3 008,4	+1 002,9	+50,0%
Власний капітал	1 976,3	2 258,4	3 330,9	+1 354,6	+68,5%
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	215,0	+215,0	–
Поточні зобов'язання	99,2	1 467,2	164,7	+65,5	+66,0%
Чистий дохід від реалізації	3 239,6	558,9	4 833,9	+1 594,3	+49,2%
Чистий прибуток	1 703,5	282,1	1 072,5	–631,0	–37,0%
Рентабельність продажу, %	52,6	50,5	22,2	–30,4 в.п.	–57,8%
Коефіцієнт автономії	0,95	0,61	0,90	–0,05	–5,3%
Коефіцієнт покриття	20,2	2,2	18,3	–1,9	–9,4%

Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зробити наступні висновки. Загальна вартість активів підприємства зросла на 78,8 % протягом аналізованого періоду, що свідчить про розширення господарської діяльності. Необоротні активи збільшились більш ніж у 9 разів, що може вказувати на оновлення або розширення основних засобів. Попри незначне зниження активів у 2023 році порівняно з 2022 роком, частка власного капіталу в загальному обсязі ресурсів зросла, що позитивно характеризує фінансову стійкість підприємства. Після різкого падіння чистого доходу у 2022 році, у 2023 році спостерігається його

відновлення та зростання на 49,2 % порівняно з 2021 роком. Рентабельність продажу знизилася майже вдвічі, що свідчить про зменшення прибутковості реалізації. Показник ліквідності (коефіцієнт покриття) залишався на високому рівні, що свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання.

Управління діяльністю ТОВ «Колос Логістик» здійснюється відповідно до принципів ієрархічної та функціональної побудови, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, сфер відповідальності та взаємного підпорядкування між структурними підрозділами підприємства. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно поєднувати централізоване стратегічне управління з децентралізованою оперативною діяльністю.

Ключову управлінську роль у підприємстві виконує директор, який несе загальну відповідальність за стратегічний розвиток, реалізацію бізнес-планів, прийняття фінансово-господарських рішень, взаємодію із засновниками та зовнішніми партнерами. Директор підзвітний загальним зборам учасників товариства.

У безпосередньому підпорядкуванні директора перебувають керівники основних функціональних підрозділів:

1) Фінансовий відділ здійснює облік фінансово-господарських операцій, веде бухгалтерську та податкову звітність, контролює рух грошових коштів, аналізує фінансові показники діяльності підприємства та формує бюджет.

2) Відділ логістики та транспорту відповідає за організацію та контроль транспортних перевезень, оптимізацію логістичних маршрутів, технічний стан автопарку та координацію водіїв.

3) Комерційний відділ (відділ збуту) забезпечує укладення договорів з клієнтами, пошук нових контрагентів, аналіз ринку логістичних послуг, ціноутворення та формування пропозицій щодо розширення клієнтської бази.

4) Відділ постачання та матеріально-технічного забезпечення займається закупівлею паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, комплектуючих та іншого забезпечення для підтримки логістичних процесів.

5) Відділ управління персоналом (відділ кадрів) виконує функції з підбору, адаптації, навчання та мотивації працівників, ведення кадрової документації та контролю дотримання трудового законодавства.

На оперативному рівні функціонують:

6) Диспетчерська служба, яка координує логістичні процеси в реальному часі, здійснює контроль за дотриманням графіків та маршрутів руху транспорту.

7) Водії та технічний персонал, які безпосередньо виконують транспортні перевезення та обслуговують автопарк.

Організаційна структура ТОВ «Колос Логістик» є динамічною та піддається адаптації до умов ринку, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, знижувати витрати, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і забезпечувати високу якість надання логістичних послуг.

HR-бренд (бренд роботодавця) є важливою складовою загального корпоративного іміджу підприємства. Його ефективне формування позитивно впливає на залучення, утримання та мотивацію персоналу. Комплексна оцінка HR-бренду ТОВ «Колос Логістик» включає аналіз іміджу роботодавця, корпоративних цінностей, комунікаційної політики, залученості персоналу, а також ключових показників управління трудовими ресурсами.

ТОВ «Колос Логістик» позиціонує себе як надійний роботодавець у сфері транспортно-логістичних послуг. Висока ділова репутація, прозорість управлінських процесів, а також дотримання трудового законодавства формують позитивне сприйняття підприємства серед працівників. Співробітники зазначають стабільність, передбачуваність та гнучкість керівництва до умов праці.

Компанія декларує наступні базові цінності:

- 1) Відповідальність та дисципліна
- 2) Професіоналізм і розвиток
- 3) Клієнторієнтованість
- 4) Чесність та відкритість

Наявність ціннісної основи забезпечує єдність організаційної культури, сприяє зменшенню внутрішніх конфліктів і підвищує продуктивність командної роботи.

Комунікаційна система підприємства базується на принципах відкритості, взаємної поваги та своєчасного інформування. Впроваджено такі форми комунікації:

- щотижневі оперативні наради;
- внутрішні розсилки;
- індивідуальні зустрічі з керівниками.
- зворотний зв'язок у форматі анкетування та скриньки пропозицій.

На рис. 2.1 представлена структура залученості співробітників за категоріями (високо залучені, помірно залучені та демотивовані).

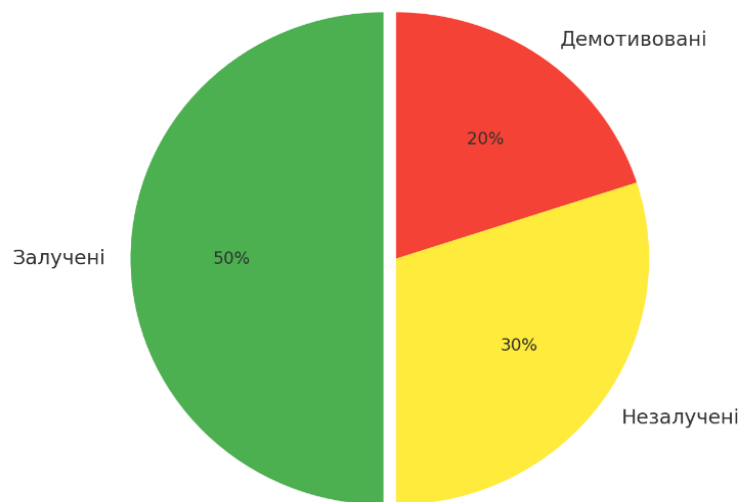


Рис. 2.1. Оцінка рівня залученості персоналу ТОВ «Колос Логістик»*

Як видно з рис. 2.1, приблизно 50% працівників відносяться до категорії «залучених» – тих, хто щиро зацікавлений у результатах і лояльний до компанії. Інша половина розподіляється між «незалученими» (близько 30%, виконують роботу без додаткової ініціативи) та «демотивованими» (порядку 20%, невдоволені умовами і схильні до пошуку іншої роботи).

На підприємстві працює 25 осіб, з яких більшість мають стаж понад 3 роки. Рівень лояльності працівників - високий, спостерігається низький рівень плинності кадрів, що свідчить про позитивний внутрішній клімат і ефективне управління персоналом. Основними мотиваційними чинниками працівники визначають стабільність, колективну підтримку, а також можливість професійного зростання.

Таблиця 2.3 Основні показники кадрового складу персоналу ТОВ «Колос Логістик»

Показник	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25
Плинність кадрів, %	4 %
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	68 %
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	193,36
Фонд оплати праці, тис. грн (оцінка)	4 500

*Сформовано за даними: [53].

Аналізуючи дані табл. 2.3, варто зазначити, що основні показники персоналу ТОВ «Колос Логістик» свідчить про стабільну кадрову ситуацію на підприємстві. Середньооблікова чисельність персоналу становить 25 осіб, що є типовим показником для малого підприємства, яке спеціалізується на логістичних послугах. Плинність кадрів перебуває на рівні 4 %, що вказує на незначну втрату працівників протягом року. Такий рівень плинності свідчить про загалом сприятливу атмосферу в колективі та відсутність масового відтоку кадрів. Водночас коефіцієнт стабільності персоналу складає 68 %, що вказує на те, що більшість співробітників залишається на підприємстві протягом

тривалого часу, однак існує певна частка працівників, які не мають довгострокових трудових намірів. Продуктивність праці розрахована на рівні 193,36 тис. грн на одного працівника, що є досить позитивним показником для сфери логістики. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Загальний фонд оплати праці становить близько 4,5 млн грн на рік, що є свідченням наявності стабільного фонду для матеріального стимулювання персоналу. Отже, аналіз показників персоналу ТОВ «Колос Логістик» дає підстави стверджувати, що підприємство демонструє належний рівень організації кадрової політики, з помірною плинністю кадрів, стабільним колективом і достатнім рівнем продуктивності праці.

Таким чином, HR-бренд ТОВ «Колос Логістик» характеризується стійким позитивним іміджем, структурованою корпоративною культурою та ефективною кадровою політикою. Аналіз показників персоналу свідчить про стабільність колективу, високий рівень залученості та ефективне використання трудових ресурсів. Рекомендується зосередити подальші зусилля на розвитку цифрових HR-рішень, удосконаленні системи нематеріального стимулювання та формалізації інституту наставництва для нових працівників.

2.2. Визначення поточного етапу формування бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик» та SWOT-аналіз

На сучасному етапі розвитку ринку праці бренд роботодавця стає важливим елементом стратегічного управління персоналом, що безпосередньо впливає на привабливість підприємства для потенційних кандидатів і рівень залученості діючих працівників. Для визначення поточного стану HR-бренду ТОВ «Колос Логістик» було проведено комплексну оцінку за ключовими компонентами: іміджем роботодавця, системою цінностей, комунікаційною політикою та рівнем залученості персоналу.

Аналіз іміджу підприємства як роботодавця базується на внутрішньому сприйнятті організації працівниками та зовнішньому позиціонуванні компанії серед потенційних кандидатів. У результаті опитування та експертного оцінювання було встановлено, що імідж компанії є нейтрально-позитивним: працівники високо оцінюють стабільність і чіткість організаційних процесів, однак відзначають брак системної роботи зі створення привабливого HR-бренду у зовнішньому середовищі.

У межах оцінювання системи цінностей підприємства було виявлено, що організаційна культура ТОВ «Колос Логістик» ґрунтується на таких принципах, як відповідальність, дисципліна, орієнтація на результат та взаємоповага. Водночас відсутність формалізованої корпоративної політики та ціннісного кодексу обмежує можливість транслювання цих принципів як частини бренду роботодавця.

Комунікаційна політика щодо персоналу характеризується функціональністю, однак залишається обмеженою у стратегічному контексті: відсутні внутрішні канали для зворотного зв'язку, не проводяться регулярні заходи з внутрішніх комунікацій, відсутня єдина комунікаційна платформа для обміну інформацією.

Оцінка рівня залученості працівників, проведена на основі внутрішнього анкетування та аналізу кадрових показників, свідчить про середній рівень мотивації персоналу. Працівники зазначають достатній рівень матеріального забезпечення, однак водночас висловлюють побажання щодо розширення нематеріального стимулювання, зокрема - професійного розвитку та визнання досягнень.

Опитування проводилось за допомогою структурованої анкети, що містила як закриті (шкальні), так і відкриті запитання. Анкета була анонімною, що забезпечило щирість та достовірність відповідей.

Анкета включала такі блоки запитань (додаток А):

- загальна оцінка привабливості компанії як роботодавця;
- мотиви та переваги працевлаштування в компанії;

- обізнаність щодо місії та цінностей;
- ставлення до внутрішньої атмосфери, колективу та лояльність;
- канали внутрішньої комунікації;
- загальне уявлення про HR-бренд компанії;
- пропозиції щодо вдосконалення корпоративного іміджу.

Кожен блок анкети був прив'язаний до відповідного критерію оцінки, що стало основою для комплексного аналізу.

Дослідження проводилося методом суцільного обстеження. У опитуванні взяли участь усі 25 працівників, що становить 100% від загальної чисельності персоналу та забезпечує високий рівень репрезентативності результатів дослідження.

Зібрані дані були оброблені кількісно (за допомогою підрахунку частот та відсоткового співвідношення) і якісно (узагальнення відкритих відповідей). Узагальнення результатів проведеного опитування працівників ТОВ «Колос Логістик» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Узагальнення результатів анкетного опитування працівників ТОВ «Колос Логістик»*

Питання	Варіанти відповідей	Кількість респондентів	Частка (%)
1	2	3	4
Чи вважаєте Ви компанію привабливим роботодавцем?	Так	16	64
	Ні	9	36
Що Вас найбільше приваблює у роботі в компанії? (можна кілька варіантів)	Стабільність	18	-
	Колектив	15	
	Зарплата	12	
	Можливість розвитку	5	
Які ключові цінності компанії Ви можете назвати?	Відповідальність	14	-
	Професіоналізм	11	
	Повага	9	
Наскільки Ви поінформовані про місію та бачення компанії?	Добре	6	24
	Посередньо	12	48
	Ні	7	28

Продовження таблиці 2.4.

Як Ви оцінюєте внутрішню комунікацію в компанії?	Добре	10	40
	Посередньо	11	44
	Погано	4	16
Чи хотіли б Ви рекомендувати компанію знайомим як роботодавця?	Так	15	60
	Ні /	5	20
	Важко сказати	5	20
Які канали Ви використовуєте для отримання інформації про компанію?	Внутрішні наради	17	-
	Колеги	13	
	Електронна пошта	9	
Як Ви оцінюєте HR-бренд компанії?	Формується	12	48
	Слабкий	6	24
	Відсутній	5	20
	Сильний	2	8
Які напрями потребують вдосконалення? (відкрите питання)	Внутрішні комунікації	1	-
	Корпоративна культура	3	
	Система мотивації	6	
	Відсутня відповідь	15	

*Розроблено автором на основі опитування

Аналізуючи дані табл. 2.4., варто зауважити, що більшість респондентів - 64% вважають компанію привабливим місцем праці, проте 36% не поділяють цієї думки, що свідчить про наявність внутрішніх комунікаційних або організаційних проблем. Основними факторами привабливості компанії були відзначені стабільність (18 відповідей), доброзичливий колектив (15) та заробітна плата (12). При цьому лише 24% працівників вважають себе добре поінформованими про місію і бачення компанії, що вказує на слабе донесення корпоративної ідентичності. Внутрішню комунікацію більшість респондентів оцінили як посередню або слабку, що підтверджує необхідність покращення у цьому напрямі. Лише 60% готові рекомендувати компанію як роботодавця, тоді як 40% - не впевнені або не рекомендували б взагалі. Щодо оцінки HR-бренду, 48% вважають його таким, що лише формується, ще 44%

оцінюють бренд як слабкий або відсутній, що також свідчить про потребу активніших заходів у напрямку формування привабливого образу роботодавця. Працівники також зазначили напрями, які потребують удосконалення: зокрема, це внутрішня комунікація, система мотивації, а також розвиток корпоративної культури.

Кожен критерій оцінювався на основі узагальнення відповідей, які далі трансформувалися в середню оцінку за п'ятибальною шкалою, де 1 – дуже низький.

Таблиця 2.5. Шкала оцінювання рівня сформованості елементів HR-бренду*

Бальна оцінка	Критерії оцінювання
5 – Високий рівень	Елемент повністю сформований та ефективно функціонує. Співробітники демонструють високу обізнаність, активну участь і задоволення. Є чітка формалізація (цінностей, комунікацій, залучення).
4 – Вище середнього	Елемент загалом сформований, але може мати незначні недоліки. Працівники позитивно оцінюють ситуацію, але є потенціал для покращення (наприклад, формалізація, зворотний зв'язок, прозорість).
3 – Середній рівень	Елемент частково сформований. Співробітники мають суперечливі оцінки. Відчутна нестача чіткості, регулярності або ефективності певного напрямку роботи.
2 – Низький рівень	Елемент слабо розвинений. Відсутність чіткої системи або формалізації. Більшість працівників не обізнані з відповідним аспектом бренду, або негативно його сприймають.
1 – Дуже низький рівень	Елемент фактично відсутній або ігнорується. Працівники не мають інформації або демонструють повну байдужість і незадоволення. Немає жодної комунікації чи дій у цьому напрямку.

*Розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів

Результати анкетування нами систематизовано та представлено у табл..

2.6. Аналізуючи дані табл.. 2.6, можемо зробити висновок, що найбільш

високу оцінку (3 бали) отримали такі критерії, як імідж роботодавця, система корпоративних цінностей, залученість персоналу та готовність працівників рекомендувати компанію. Це свідчить про позитивне, хоча й неструктуроване, внутрішнє сприйняття компанії працівниками. Разом з тим, було виявлено проблемні питання – комунікаційна політика та обізнаність із місією компанії отримали оцінки відповідно 2 і 2 бали, що свідчить про низький рівень формалізованої внутрішньої комунікації, відсутність системного інформування персоналу та слабке розуміння стратегічного напрямку розвитку організації. Загальна інтегрована оцінка HR-бренду ТОВ «Колос Логістик» становить 2,75 бали, що характеризує стан бренду як такий, що перебуває на початковому етапі формування.

Таблиця 2.6. Комплексна оцінка HR-бренду ТОВ «Колос Логістик»*

Критерій оцінювання	Характеристика	Оцінка (1–5)
Імідж роботодавця	Стабільне внутрішнє сприйняття, слабка зовнішня позиціонування	3
Система корпоративних цінностей	Орієнтація на дисципліну та результат, але ці цінності не закріплені офіційно	3
Комунікаційна політика	Здійснюється переважно через неформальні канали, відсутня стратегія комунікацій та системний зворотний зв'язок	2
Залученість персоналу	Помірна активність, мотивація переважно матеріального характеру	3
Обізнаність із цінностями та місією	Частина працівників має уявлення про цінності компанії, однак місія сприймається нечітко	2
Готовність рекомендувати компанію	Більшість працівників готові рекомендувати компанію, але лояльність базується здебільшого на побутових перевагах, а не на цінностях бренду роботодавця	3
Загальна інтегрована оцінка	Бренд роботодавця перебуває на етапі становлення, має низку сильних сторін, проте потребує структурного розвитку та комунікаційної стратегії	2,75

*Розроблено автором на основі опитування

В теорії управління персоналом існують різні моделі зрілості HR-бренду, проте їх сутність зводиться до поступового переходу від відсутності усвідомленого HR-брендингу до його повної інтеграції в стратегію компанії.

Зокрема, виділяють такі стадії, як: початкова (нульова) – коли компанія ще не займається цілеспрямовано своїм іміджем роботодавця; базова – коли впроваджено окремі елементи (найпростіші HR-політики, присутність у соцмережах тощо); просунута – коли існує чітка стратегія HR-бренду, виділені ресурси, сформовано EVP і ведеться активна комунікація; та зріла (експертна) – коли бренд роботодавця повністю інтегрований у бізнес-модель, відомий широкому загалу і дає конкурентні переваги на ринку праці.

Розташування ТОВ «Колос Логістик» на цій шкалі розвитку можна проілюструвати як найнижчий рівень (етап 1 з 4 можливих), тобто стадія “Beginner” (початківець) за однією з класифікацій. На рис. 2.2 графічно відображено поточний етап зрілості HR-бренду компанії.

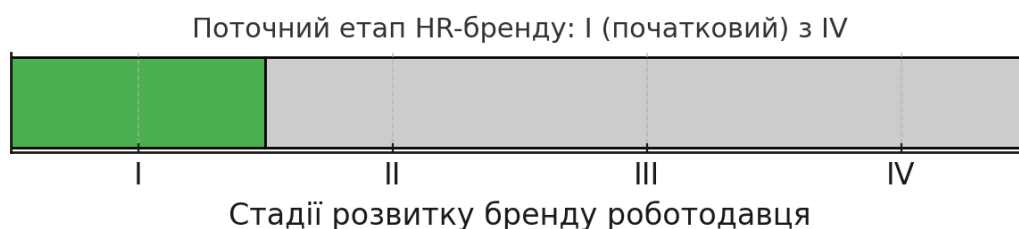


Рис. 2.2 Поточний рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик» (I – початковий етап із чотирьох можливих стадій зрілості).

*Сформоване за: [49].

Зеленим кольором позначено досягнутий етап, сірим – наступні етапи, що ще не пройдені. Фактично, бренд роботодавця існує у зародковому стані, стихійно складаючись зі спорадичних дій (найм через знайомства,

підтримання лояльності працівників шляхом особистого спілкування тощо).

Це характерно для “Beginner”- етапу, коли організація або мала, або зосереджена винятково на операційному виживанні, тому питання HR-брендингу залишаються поза увагою керівництва. На цьому етапі компанії зазвичай стикаються з труднощами у наймі нових працівників – вимушені шукати кадри власними силами, оскільки ринок мало знає про них і не проявляє ініціативи (вхідні відгуки на вакансії поодинокі).

Саме така ситуація спостерігається в «Колос Логістик»: з огляду на її розміри та неpubлічність, приріст персоналу відбувається повільно, здебільшого через пряме звернення до знайомих фахівців.

Ще одним критерієм визначення стадії є наявність або відсутність ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). На базових і вищих етапах розвитку HR-бренду компанія чітко формулює, що вона пропонує своїм співробітникам (конкурентна зарплата, соціальний пакет, можливості навчання, кар’єри, особлива культура тощо) і комунікує це зовнішньо. У випадку «Колос Логістик» ми не бачимо сформульованого EVP – ні у вигляді слогану, ні у вигляді переліку переваг. Це типово для початкового етапу, коли EVP фактично зводиться до «ми пропонуємо роботу за зарплату». Відсутність розгорнутої пропозиції цінностей для працівників означає, що компанія поки що не перейшла до фази усвідомленого конструювання свого образу як роботодавця.

Додатково, репутаційні атрибути зрілого HR-бренду – такі як нагороди («роботодавець року»), високі рейтинги на сайтах відгуків, широке впізнавання назви серед пошукачів – цілковито відсутні у даному випадку. «Колос Логістик» не має ані позитивної, ані негативної слави на ринку праці; по суті, вона анонімна для більшості потенційних кандидатів. Це властиво саме найпершій стадії розвитку, коли бренд роботодавця ще не сформований і компанія не вирізняється на тлі інших. На наступних стадіях ситуація змінюється: базовий рівень передбачає хоча б наявність мінімальної присутності (наприклад, сторінка компанії з описом колективу), а просунутий

– активне просування і відомість. У «Колос Логістик» такого поки що немає.

Для оцінки перспектив реалізації запропонованої стратегії було проведено SWOT-аналіз поточного стану бренду роботодавця «Колос Логістик». Нижче наведено таблицю 2.7 з результатами аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників.

Таблиця 2.7. SWOT-матриця бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучкість управління, притаманна малому бізнесу	Відсутність сформованої ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)
Можливість швидкого прийняття рішень та впровадження змін	Обмежені фінансові ресурси для інвестування у HR-маркетинг та розвиток персоналу
Безпосередній контакт керівництва з кожним працівником	Невпізнаваність бренду компанії на ринку праці
Наявність мотивації керівника до побудови сучасного бренду роботодавця	Відсутність спеціалізованого HR-фахівця чи команди для реалізації брендovих ініціатив
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на логістичні послуги в регіоні	Конкуренція з боку великих логістичних компаній з потужним HR-брендом
Слабкий рівень HR-брендингу у конкурентів (можливість виділитися)	Витік кадрів у зв'язку з трудовою міграцією до інших регіонів або країн
Доступність цифрових комунікаційних каналів для просування бренду	Економічна нестабільність, що знижує інвестиційну активність малого бізнесу
Співпраця з місцевими навчальними закладами для формування кадрового резерву	Низький інтерес молоді до професій у сфері транспорту без належної популяризації

*Розроблено автором на основі результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Колос Логістик»

SWOT-аналіз виявив, що до сильних сторін компанії як роботодавця можна віднести гнучкість малого підприємства у прийнятті рішень, безпосередню близькість керівництва до персоналу та високу мотивацію керівника розвивати HR-бренд. Ці внутрішні переваги сприяють швидкому впровадженню змін і формуванню згуртованої «сімейної» атмосфери в колективі, що є важливим фактором утримання персоналу в умовах обмежених матеріальних ресурсів.

Водночас слабкими сторонами є обмежені фінансові та людські ресурси, майже повна невпізнаваність компанії на ринку праці, а також відсутність досвіду і спеціалістів з управління персоналом. Для усунення цих недоліків компанії варто інвестувати в навчання управлінського складу, залучати зовнішніх HR-консультантів або використовувати партнерські програми з освітніми закладами для створення бази молодих кадрів.

Серед зовнішніх можливостей «Колос Логістик» слід виділити загальний ріст галузі логістики, що супроводжується підвищеним попитом на послуги перевезення. Це створює потенціал для розширення бізнесу, і, відповідно, виникає потреба у формуванні привабливого HR-бренду. Крім того, слабкий рівень HR-брендингу у конкурентів малого бізнесу створює умови для позиціонування компанії як інноваційного та турботливого роботодавця. Наприклад, навіть створення внутрішнього корпоративного порталу чи Telegram-каналу із щотижневими оновленнями вже покращує комунікацію та сприйняття компанії.

Серед загроз найбільш суттєвими є конкуренція за трудові ресурси з боку великих логістичних компаній, які можуть пропонувати вищі заробітні плати, додаткові соціальні пакети, а також можливості кар'єрного росту. Особливо гострою є проблема міграції кадрів за кордон, яка є типовою для транспортної сфери. У таких умовах підприємству потрібно будувати не лише привабливий бренд, а й формувати емоційний зв'язок з працівниками через індивідуальний підхід, неформальні заходи та внутрішнє визнання заслуг.

Окрему увагу слід приділити ризику економічної нестабільності, яка

здатна обмежити фінансування будь-яких ініціатив. У такому разі варто робити ставку на низьковитратні інструменти: внутрішні опитування, сторінки в соціальних мережах, співпрацю з навчальними закладами, участь у місцевих кар'єрних форумах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «КОЛОС ЛОГІСТИК»

3.1. Розробка стратегії покращення бренду роботодавця та комунікаційних інструментів

Орієнтиром для розвитку є досягнення стратегічних цілей до 2026 року: підвищення впізнаваності бренду роботодавця на 30%, зростання залученості персоналу та покращення репутації компанії як роботодавця серед цільової аудиторії. Відповідно, необхідно розробити комплексну стратегію покращення бренду роботодавця та визначити ефективні комунікаційні інструменти її реалізації.

Варто зауважити, що бренд роботодавця – це цілісний образ компанії в статусі роботодавця, який формується на основі її цінностей, культури, умов праці та поведінки на ринку праці. Формування позитивного HR-бренду підвищує привабливість компанії для кандидатів і рівень лояльності наявних співробітників, що особливо в умовах конкурентного ринку талантів.

Стратегія розвитку HR-бренду ТОВ «Колос Логістик» повинна ґрунтуватися на науково обґрунтованому підході до побудови системи внутрішньої й зовнішньої репутації роботодавця, яка формує стійку конкурентну перевагу на ринку праці. Центральним елементом цього процесу є формування чіткого та цілісного позиціонування компанії як роботодавця, що, в свою чергу, має опиратися на концепцію EVP (Employee Value Proposition) - унікальної ціннісної пропозиції для працівників [43].

Цей інструмент відіграє основну роль у підвищенні привабливості компанії для висококваліфікованих кандидатів, а також сприяє довгостроковій утримуваності персоналу в умовах високої конкуренції на логістичному ринку праці.

Ефективне EVP виконує функцію магніту для цільової аудиторії кандидатів, оскільки концентрує увагу на тих аспектах, які є найбільш

релевантними з точки зору мотиваційного профілю потенційних співробітників, у тому числі таких, як гнучкість робочого графіка, горизонтальність корпоративної культури, відкритість керівництва до зворотного зв'язку, соціальна підтримка та можливість професійного розвитку.

Формування EVP має здійснюватися не ізольовано, а в рамках цілісного стратегічного підходу, що включає аналіз внутрішніх ресурсів компанії, корпоративної культури, очікувань працівників, а також зовнішніх змін ринку праці.

У цьому контексті доцільно використовувати методики опитування персоналу, які дозволяють ідентифікувати найбільш цінні переваги роботи в компанії очима працівників, а також визначити зони розвитку, що потребують коригування.

Подібна стратегія формування EVP базується на концепції внутрішнього маркетингу, де працівник розглядається як внутрішній клієнт, а роботодавець - як постачальник ціннісного досвіду. Практична реалізація цього підходу передбачає чітке формулювання повідомлення, що трансльовано зовнішнім кандидатам через канали рекрутингових кампаній, корпоративних комунікацій, соціальних мереж і кар'єрних платформ [40].

Одним із етапів у розбудові HR-бренду «Колос Логістик» є трансляція EVP через візуальні та вербальні елементи комунікації, які мають бути єдиними за тоном, стилем і ціннісною рамкою. Такий підхід забезпечує когерентність бренду в очах зовнішньої аудиторії й закріплює довіру до бренду як джерела правдивої та актуальної інформації.

EVP має бути адаптивною до змін ринкового середовища, соціальних очікувань і трансформацій у трудових мотиваціях. Наприклад, у післяпандемічний період особливої актуальності набули такі елементи EVP, як підтримка ментального здоров'я, стабільність зайнятості, віддалені формати співпраці й забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Відповідно, HR-стратегія повинна враховувати ці динаміки й

інтегрувати у свою структуру нові вектори ціннісних орієнтацій.

У науковій літературі зазначається, що грамотно побудована EVP здатна зменшити плинність кадрів до 70%, що пов'язано із зростанням рівня лояльності персоналу, відчуттям значущості своєї праці й ідентифікацією з корпоративною культурою.

Ефективна ціннісна пропозиція істотно скорочує тривалість періоду закриття вакансій, підвищуючи ефективність рекрутингових процесів орієнтовно на 30%, що має безпосередній вплив на операційну ефективність компанії. Особливо це актуально для логістичного сектору, де цикли обробки замовлень, диспетчеризації й клієнтського сервісу потребують високого рівня синхронізації функціональних процесів, а дефіцит кадрів може стати чинником дестабілізації [41].

У межах стратегічного бачення розвитку HR-бренду «Колос Логістик» доцільно також сформувати чітку диференціацію роботодавця на основі конкурентних переваг, які можуть стати основою для формування емоційного зв'язку з потенційними працівниками.

Суттєвим є також впровадження інструментів HR-аналітики, що дозволяють відслідковувати динаміку репуаційних індикаторів, рівень задоволеності персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій та залученість. Впровадження таких інструментів, як eNPS (employee net promoter score), системи 360-градусного зворотного зв'язку, опитування про якість адаптації нових співробітників, сприятиме динамічному управлінню HR-брендом з урахуванням реальних потреб організації та її персоналу.

Доцільно впровадити комплексну систему employer branding performance metrics, яка включає як кількісні (час найму, вартість рекрутингу, коефіцієнт утримання персоналу), так і якісні показники (рівень залученості, внутрішня мобільність, репуація роботодавця в зовнішньому середовищі). Це дозволяє забезпечити прозорість у прийнятті стратегічних рішень у сфері управління персоналом і своєчасно реагувати на виклики, які виникають внаслідок змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Суттєвою частиною впровадження стратегії є інтеграція EVP у внутрішню політику навчання та розвитку персоналу, систему наставництва, програми залучення та внутрішніх комунікацій, що створює цілісну екосистему підтримки професійної реалізації працівника.

У цьому контексті необхідно також розглядати HR-бренд як динамічну категорію, яка потребує постійного перегляду, актуалізації та інноваційного підходу до залучення талантів. З огляду на підвищену мобільність робочої сили та зміну ціннісних орієнтирів покоління Z і міленіалів, HR-бренд має трансформуватися в бік більшої відкритості, соціальної відповідальності, екологічної свідомості та технологічної інтегрованості [39].

Це означає, що «Колос Логістик» повинен активно позиціонувати себе як сучасного роботодавця, здатного запропонувати не лише робоче місце, а й можливість реалізації соціально значущих проєктів, участі в сталому розвитку та доступу до інноваційних практик організаційного управління.

Поряд із формуванням EVP, стратегія включає вдосконалення внутрішніх аспектів бренду роботодавця, передусім корпоративної культури та системи мотивації. Необхідно вибудувати атмосферу довіри і співпраці, за якої навіть невеликий колектив відчуватиме причетність до успіхів компанії. Суттєво запровадити сучасні практики управління персоналом: прозору систему винагород і заохочень, можливості професійного розвитку, гнучкі умови праці (за потреби) та визнання досягнень співробітників. Навіть за малої чисельності персоналу корисно впроваджувати елементи командоутворення (спільні обговорення, невеликі корпоративні заходи), що зміцнюють командний дух і формують відданість компанії.

Працівники, які відчують підтримку і бачать перспективи зростання, більш залучені до роботи та лояльні до роботодавця. У невеликій компанії керівництво може безпосередньо взаємодіяти з кожним співробітником, оперативно реагувати на потреби і пропозиції, що підсилює залученість.

Таким чином, внутрішній HR-брендинг створює групу мотивованих «послів бренду», які готові рекомендувати компанію іншим. Зовнішній напрям

стратегії бренду роботодавця зосереджується на комунікації з ринком праці та цільовими кандидатами.

Першочергово слід підвищити присутність «Колос Логістик» у інформаційному просторі як привабливого роботодавця. Для цього компанії варто активніше використовувати цифрові комунікаційні канали: розділ «Кар'єра» на офіційному вебсайті із інформацією про цінності, умови праці та актуальні вакансії; сторінки в соціальних мережах (LinkedIn, Facebook тощо) для регулярної публікації новин про життя колективу, досягнення, соціальні ініціативи. Контент має демонструвати корпоративну культуру і переваги роботи в компанії, щоб викликати інтерес у потенційних співробітників [43].

Також доцільно налагодити співпрацю з місцевими навчальними закладами та профільними спільнотами: проведення презентацій, участь у ярмарках вакансій, пропозиція програм стажування для молоді. Це підвищить впізнаваність бренду роботодавця серед молодих фахівців і сформує кадровий резерв.

Додатково слід забезпечити позитивну присутність компанії на популярних сайтах з працевлаштування: розмістити привабливий опис «Колос Логістик» як роботодавця, регулярно публікувати відкриті вакансії з акцентом на запропоновану EVP.

Паралельно варто працювати з відгуками – стимулювати нинішніх співробітників залишати чесні відгуки про досвід роботи, щоб кандидати отримували позитивне враження при пошуку інформації про компанію.

Суттєво забезпечити узгодженість комунікацій: EVP та повідомлення мають послідовно транслюватися через усі канали, формуючи цілісний образ роботодавця.

Стратегія удосконалення бренду роботодавця включає як внутрішні, так і зовнішні заходи, що доповнюють один одного. Основні складові та етапи реалізації запропонованої стратегії узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Компоненти стратегії розвитку бренду роботодавця для «Колос Логістик»*

Складова стратегії	Зміст та заходи реалізації
Визначення EVP та цінностей	Формування унікальної ціннісної пропозиції роботодавця, чітке визначення місії, бачення та корпоративних цінностей; формулювання переваг роботи в компанії для нинішніх і майбутніх співробітників.
Розвиток корпоративної культури	Створення сприятливого внутрішнього середовища: впровадження прозорої системи оплати праці та бонусів, програм навчання і розвитку; підтримка балансу роботи та особистого життя; культивування довіри і взаємоповаги в команді.
Зовнішня HR-комунікація	Розробка комунікаційної кампанії для потенційних кандидатів: активне ведення сторінок компанії в соцмережах; оновлення вебсайту (кар'єрного розділу); публікація історій успіху співробітників; участь у професійних заходах; співпраця з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів.
Удосконалення HR-процедур	Поліпшення процесів найму та адаптації: стандартизований алгоритм підбору персоналу, що забезпечує позитивний досвід кандидатів; впровадження програми наставництва для нових співробітників; регулярний зворотний зв'язок з персоналом щодо умов роботи і задоволеності.
Моніторинг та коригування	Визначення показників ефективності (рівень впізнаваності бренду, залученість, лояльність, плинність кадрів тощо); регулярний моніторинг динаміки цих показників; збір фідбеку від працівників та кандидатів; гнучке коригування стратегії на основі отриманих даних.

*Розроблено автором на основі аналізу стану бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик»

Як видно з таблиці 3.1, запропонована стратегія охоплює п'ять блоків. Перший блок передбачає формування основи HR-бренду – визначення EVP та корпоративних цінностей, які надалі визначатимуть зміст комунікацій. Другий блок зосереджується на розвитку корпоративної культури та внутрішніх HR-

практик, що підвищують привабливість компанії для існуючих і потенційних співробітників. Третій компонент – зовнішні комунікаційні заходи – спрямований на побудову іміджу «Колос Логістик» як бажаного місця роботи через різні канали (онлайн і офлайн). Четвертий блок фокусується на вдосконаленні HR-процесів (від найму до онбордингу), аби забезпечити позитивний досвід взаємодії з компанією на кожному етапі «життєвого циклу» співробітника. Завершальний п'ятий елемент – моніторинг та коригування – гарантує, що реалізація стратегії є гнучкою: компанія постійно відстежує результати і за потреби змінює підходи. Для вимірювання лояльності персоналу доцільно використовувати, зокрема, індекс eNPS (Employee Net Promoter Score), що показує частку співробітників, готових рекомендувати компанію як місце роботи.

Практична реалізація стратегії вимагатиме планування конкретних кроків та ресурсів. З огляду на малий розмір компанії, основна відповідальність за заходи з розвитку бренду лягає на керівника і, за потреби, залучених консультантів [44].

Суттєво розподілити завдання (ведення соцмереж, робота з відгуками, організація навчань тощо) та встановити реалістичні строки досягнення проміжних результатів. На початковому етапі доцільно зосередитися на «швидких перемогах» – оперативно оновити вебсайт і активізувати присутність у соцмережах, що не потребує значних витрат, але одразу підвищить видимість компанії. Поступово, по мірі зростання команди, компанія зможе розширити програми розвитку персоналу та впроваджувати нові стимули для працівників.

Таким чином, стратегія реалізовуватиметься поетапно з постійним контролем: відповідальні особи регулярно оцінюють ефективність кроків і вносять корективи за потреби.

Розроблена стратегія формування та розвитку HR-бренду підприємства «Колос Логістик» ґрунтується на фундаментальних засадах сучасного HR-маркетингу, який розглядає бренд роботодавця не лише як інструмент

залучення персоналу, а як цілісну систему формування доданої цінності для працівника з подальшою її трансляцією в зовнішнє середовище. Сучасна теорія управління персоналом підкреслює необхідність інтеграції двох векторів бренд-менеджменту — внутрішнього та зовнішнього, які мають бути взаємодоповнюючими і функціонувати як єдина система. Внутрішній HR-бренд орієнтований на формування умов праці, які стимулюють професійну самореалізацію та емоційне залучення співробітників, включаючи конкурентну систему оплати, гнучкий графік, можливості кар'єрного та особистісного розвитку, корпоративну культуру довіри та підтримки. Зовнішній HR-бренд, у свою чергу, має на меті формування позитивного іміджу роботодавця серед цільової аудиторії на ринку праці шляхом активної комунікації переваг компанії через рекрутингові платформи, соціальні мережі, кар'єрні заходи, освітні партнерства, презентацію кейсів успішного розвитку працівників тощо [45]

Згідно з науковими дослідженнями, результативність HR-брендингу залежить від ступеня гармонізації цих векторів: коли реальний досвід працівників корелює з обіцянками, що комунікуються зовнішньому середовищу, формується довіра до бренду, зростає рівень залученості та зменшується плинність кадрів. У цьому контексті стратегія, розроблена для «Колос Логістик», ґрунтується на принципі автентичності бренду: всі внутрішні ініціативи та зовнішні повідомлення базуються на реальних практиках підприємства, а не на ілюзорному позиціюванні. Такий підхід є особливо релевантним для малого бізнесу, де індивідуалізований підхід до працівника та неформальні комунікації можуть стати конкурентною перевагою. Запропоновані заходи щодо розвитку HR-бренду «Колос Логістик» базуються на адаптації кращих зарубіжних і вітчизняних практик до умов діяльності підприємства, враховуючи його розміри, географічну локалізацію, ресурсний потенціал та особливості корпоративної культури.

Зокрема, внутрішній вектор стратегії включає впровадження системи менторства, яка дозволить новим співробітникам швидко інтегруватися в

робочі процеси, підвищити ефективність адаптації та зменшити стресові фактори на стартовому етапі. Одночасно передбачається формалізація індивідуальних планів розвитку персоналу з урахуванням потреб як працівника, так і організації, що сприятиме підвищенню мотивації та професійного зростання. Значну увагу приділено створенню системи нематеріального стимулювання, яка включає публічне визнання досягнень, доступ до навчання, участь у внутрішніх проектах, що відповідає сучасним уявленням про психологічні аспекти задоволеності працею. У межах цієї ж стратегії пропонується розробка внутрішнього комунікаційного каналу (наприклад, електронного бюлетеня або закритої платформи), де працівники зможуть дізнаватися новини підприємства, обмінюватися досвідом та отримувати зворотний зв'язок від керівництва, що сприятиме формуванню прозорого інформаційного простору [46].

У зовнішньому вимірі бренд-стратегія передбачає активізацію взаємодії з професійними освітніми установами регіону шляхом створення програм стажування, запрошення студентів до участі в корпоративних заходах, проведення днів відкритих дверей та кар'єрних консультацій. Це дозволяє формувати позитивний імідж «Колос Логістик» як соціально відповідального роботодавця, орієнтованого на підтримку молоді, розвиток професійних навичок та забезпечення можливостей для кар'єрного старту. Крім того, однією з пропозицій є розробка брендovаних рекрутингових матеріалів, які б презентували реальні кейси працівників, що зробили успішну кар'єру в компанії, тим самим підкріплюючи зовнішнє позиціювання доказами реального досвіду. Сучасні тренди HR-маркетингу вимагають від компаній переходу від односпрямованої до інтерактивної комунікації, тому передбачається розвиток соціальних медіа як платформи для діалогу з потенційними кандидатами, зокрема через регулярні публікації, відео з «життя компанії», інтерв'ю з працівниками, відповіді на поширені питання кандидатів тощо.

Характеристикою розробленої стратегії є її відповідність принципам

гнучкості та масштабованості, що дозволяє адаптувати її до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У випадку розширення бізнесу або зміни кадрової політики окремі елементи стратегії можуть бути переглянуті, доповнені або масштабовані без втрати цілісності бренду.

Водночас у центрі всієї системи залишається працівник як головний суб'єкт і носій HR-бренду, що повністю узгоджується з концепцією гуманістичного управління персоналом.

Згідно з нею, саме через задоволеність, лояльність і залученість працівника компанія досягає сталого зростання своєї репутаційної капіталізації на ринку праці.

Наукове підґрунтя пропонованої стратегії підтримується численними емпіричними дослідженнями. Зокрема, згідно з аналітичними звітами таких компаній як LinkedIn, Gallup, Universum, Ernst & Young, роботодавці з чітко сформованим брендом мають на 50% нижчу вартість закриття вакансій, до 60% більш залучений персонал та в середньому на 40% нижчий рівень плинності кадрів [37].

Такі показники пояснюються не лише рівнем матеріальної мотивації, а й якістю комунікації цінностей бренду, прозорістю управлінських рішень, культурною відповідністю компанії очікуванням працівників.

У цьому контексті адаптація подібних практик у середовищі малого підприємства є доцільною за умови гнучкої реалізації, інкрементального підходу до змін і постійного моніторингу ефективності реалізованих ініціатив.

Таким чином, стратегія розвитку HR-бренду підприємства «Колос Логістик» не лише відповідає теоретичним засадам сучасного HR-маркетингу, а й адаптує ці засади до специфіки малого логістичного бізнесу в Україні.

Її сильними сторонами є баланс між внутрішнім і зовнішнім позиціонуванням, орієнтація на автентичність і доказову комунікацію, використання цифрових платформ для комунікації бренду, партнерство з освітнім середовищем, фокус на нематеріальній мотивації та розвиток внутрішнього потенціалу персоналу.

У сукупності ці чинники створюють передумови для формування високого рівня лояльності, зниження витрат на залучення персоналу, підвищення ефективності внутрішніх процесів і формування сталого іміджу «Колос Логістик» як сучасного, відповідального та привабливого роботодавця.

3.2. Прогноз очікуваних результатів від запропонованих заходів та оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик»

Попри наявні ризики, сукупність сильних сторін та можливостей, які були визначені в SWOT – аналізі, формуються передумови для очікуваного позитивного ефекту від запропонованих заходів. Системне впровадження елементів HR-бренду дозволить не лише покращити привабливість компанії як роботодавця, але й сприятиме зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці.

На рис. 3.1 нижче показано прогнозу динаміку показників ефективності HR-бренду «Колос Логістик» у разі успішної реалізації стратегії до 2026 року.

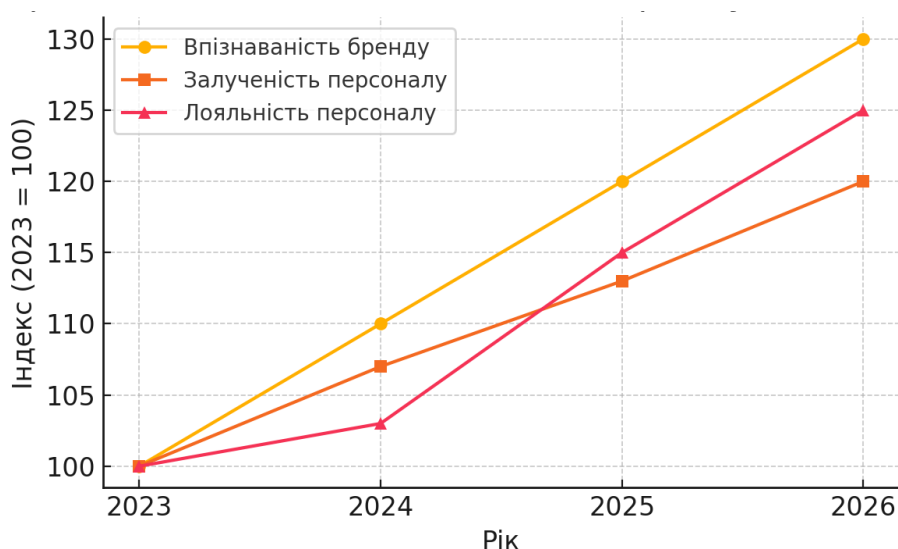


Рис. 3.1. Прогноз змін індексу впізнаваності бренду роботодавця, залученості та лояльності персоналу компанії «Колос Логістик»

*Складено автором на основі експертного оцінювання та внутрішніх

стратегічних документів компанії

Як видно з рис. 3.1, у разі системного впровадження заходів, спрямованих на розвиток HR-бренду, очікується стійке зростання показників. Зокрема, індекс впізнаваності бренду роботодавця, який відображає частку цільової аудиторії, обізнаної з компанією, поступово підвищиться орієнтовно на 30% від базового рівня. Це свідчить про покращення публічного іміджу підприємства як роботодавця.

Одночасно прогнозується зростання рівня залученості персоналу. До 2026 року відповідний індекс досягне орієнтовно 120 умовних одиниць, що на 20% вище порівняно з 2023 роком. Це означатиме посилення емоційної та професійної прив'язаності працівників до компанії, їхньої активної участі у внутрішніх процесах та ініціативах. Паралельно зростатиме і лояльність персоналу — прогнозований індекс становитиме близько 125 пунктів (+25%), що вказує на підвищену готовність співробітників залишатися в компанії, рекомендувати її як роботодавця та сприяти позитивному іміджу назовні.

Покращення цих внутрішніх показників тісно пов'язане з елементами SWOT-аналізу: реалізація потенціалу сильних сторін і використання можливостей дає змогу нівелювати наявні загрози й компенсувати слабкі сторони. Наприклад, навіть при обмежених фінансових ресурсах компанія зможе підвищити впізнаваність і залученість за рахунок безкоштовних інструментів: соціальних мереж, партнерських ініціатив з освітніми закладами, внутрішнього брендингу.

Крім кількісних результатів, слід очікувати і непрямих ефектів. Посилення HR-бренду, як правило, зумовлює формування згуртованого та лояльного колективу, зниження плинності кадрів, оптимізацію витрат на рекрутинг і адаптацію нових працівників. Це, у свою чергу, позитивно позначається на загальній ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Таким чином, запропоновані заходи у сфері HR-брендингу мають стратегічне значення. Інвестиції в розвиток бренду роботодавця не лише сприяють досягненню поставлених цілей до 2026 року, але й формують довготривалу основу для зростання, побудови сильної організаційної культури та позитивного реноме компанії на ринку праці.

Для оцінки рівня розвитку бренду роботодавця в ТОВ «Колос Логістик» було використано підхід, викладений у статті [50], згідно з яким рівень HR-бренду визначається на основі інтегрального індексу, що враховує оцінки за ключовими параметрами: імідж компанії, ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), внутрішня комунікація та залученість персоналу.

Кожен із вказаних елементів оцінюється за 5-бальною шкалою. Підсумковий індекс розраховується як середнє арифметичне значення всіх чотирьох показників.

На основі результатів анкетного опитування працівників підприємства (табл. 2.4), оцінки за кожним із параметрів були визначені наступним чином:

- *Імідж компанії*: 64% респондентів вважають компанію привабливим роботодавцем, 60% готові її рекомендувати, що дозволяє оцінити цей показник на рівні 2,8 бала.
- *Ціннісна пропозиція*: серед основних озвучених цінностей переважають базові категорії, такі як відповідальність, професіоналізм і повага. При цьому стратегічне розуміння EVP серед працівників відсутнє, що дозволяє встановити оцінку 2,5 бала.
- *Внутрішня комунікація*: лише 24% працівників поінформовані про місію компанії, 60% оцінюють внутрішню комунікацію як посередню або погану. Основним джерелом інформації залишаються внутрішні наради. Це свідчить про низький рівень прозорості та ефективності комунікацій. Оцінка — 2,3 бала.
- *Залученість персоналу*: згідно з відповідями, 44% респондентів вважають HR-бренд слабким або таким, що відсутній. Частина співробітників не змогла чітко визначити напрями покращення

бренду, що також вказує на низьку включеність у процеси. Показник оцінено на рівні 2,0 бала.

Таким чином, інтегральний індекс бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик» розраховується за формулою:

$$\text{Інтегральний індекс} = \frac{2,8 + 2,5 + 2,3 + 2,0}{4} = 2,4$$

Отриманий результат свідчить про низький рівень розвитку бренду роботодавця відповідно до методики, оскільки значення 2,4 входить до діапазону [0–2,9], що класифікується як низький рівень ефективності. Це означає, що бренд роботодавця «Колос Логістик» недостатньо сформований, не підтримується належними інструментами внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також має низьку ідентифікацію серед працівників. Подальший розвиток бренду має спиратись на формування ціннісної пропозиції, зміцнення внутрішньої культури, а також покращення механізмів комунікації та залучення персоналу.

Таким чином, всі наведені факти і показники узгоджуються в тому, що поточний етап формування бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик» – етап зародження (початковий). Компанія лише закладає передумови для HR-бренду, навіть якщо неусвідомлено: у неї є історія діяльності, певне коло довірених співробітників, базові уявлення про бажані якості персоналу. Проте системної роботи над HR-брендом ще не ведеться.

Варто зазначити, що тривалий час перебування на цьому початковому етапі (підприємство існує на ринку ~19–20 років, але суттєвого прогресу в побудові HR-бренду не демонструє) може бути зумовлений об'єктивними чинниками: невеликий бізнес часто не має ресурсів на HR-маркетинг, а останні роки були складними для логістичного сектору України (кризи, війна), і пріоритетом було збереження діяльності, а не іміджу.

Отже, «Колос Логістик» опинилася у ситуації, коли етап активного формування HR-бренду фактично відкладено. Для переходу до базового рівня

зрілості HR-бренду підприємству потрібно мінімально структурувати роботу з персоналом: визначити унікальні переваги роботи саме в цій компанії, покращити зовнішню комунікацію (наприклад, створити інформаційну сторінку про себе, почати збирати відгуки), та приділити увагу мотивації наявних співробітників. Наявність навіть невеликих, але конкретних кроків дозволить поступово зміцнити бренд роботодавця.

Таким чином, на даний момент констатуємо, що поточний рівень HR-бренду «Колос Логістик» – мінімальний, стартовий, коли імідж роботодавця тільки починає формуватися і залишається фактично невідомим для широкого загалу. Це відповідає першій стадії життєвого циклу HR-бренду, що і було виявлено в ході комплексної оцінки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено всебічне теоретичне й прикладне осмислення сутності, ролі та механізмів формування бренду роботодавця в умовах сучасного ринку праці, що відзначається високою конкуренцією за кваліфіковані трудові ресурси, динамікою очікувань працівників і зростаючим значенням корпоративної репутації. Теоретичне підґрунтя роботи базується на узагальненні наукових підходів зарубіжних і вітчизняних дослідників до трактування поняття «бренд роботодавця», його складових елементів, основних моделей формування, зв'язку з HR-стратегією та корпоративною культурою.

Було встановлено, що сучасний бренд роботодавця виходить за межі іміджу компанії як працедавця і трансформується у комплексну систему взаємодії з персоналом, яка включає формування ціннісної пропозиції, управління досвідом працівників та побудову довгострокових емоційних зв'язків між компанією і її співробітниками.

Особлива увага у теоретичному розділі дослідження приділялася аналізу структурних етапів формування бренду роботодавця, серед яких визначальними є: аудит поточного іміджу, виявлення очікувань цільової аудиторії, формулювання унікальної ціннісної пропозиції (EVP), розробка комунікаційної стратегії, внутрішнє впровадження цінностей у HR-практики, зовнішнє просування бренду на ринку праці, а також постійний моніторинг ефективності.

У роботі відзначено, що концепція employer branding поступово еволюціонує в напрямку автентичності, прозорості, соціальної відповідальності та персоналізації досвіду працівників.

Акцент було зроблено також на взаємозв'язку бренду роботодавця з рівнем залученості персоналу, мотиваційною динамікою, рівнем плинності кадрів та продуктивністю праці, що підтверджено численними емпіричними дослідженнями в різних країнах.

У межах аналітичного розділу було проведено комплексну оцінку стану формування бренду роботодавця на прикладі ТОВ «Колос Логістик» — логістичного підприємства малого бізнесу, що функціонує у сфері транспортного забезпечення.

На основі аналізу відкритих реєстраційних, фінансових та кадрових даних підприємства було з'ясовано, що воно має ознаки мікропідприємства із мінімальною формалізацією управлінських процесів, незначною кількістю працівників, невираженою системою зовнішньої комунікації та відсутністю формалізованої HR-стратегії.

У роботі аргументовано, що на поточному етапі ТОВ «Колос Логістик» перебуває у фазі початкового формування бренду роботодавця, який не представлений на ринку праці в уніфікованому вигляді та існує переважно в неявній формі через особисті взаємини між власником і потенційними працівниками.

Було встановлено, що підприємство не використовує сучасні інструменти побудови бренду роботодавця — від EVP до кар'єрного сайту чи комунікаційної присутності у соціальних мережах, що істотно звужує його можливості в залученні нових кадрів поза межами особистих контактів.

На підставі вивчення внутрішніх характеристик підприємства у роботі зроблено висновок про неформальний характер організаційної культури, орієнтацію на міжособистісну довіру та гнучкість у взаєминах, що є типовим для мікробізнесу. Водночас відсутність формалізованих внутрішніх процедур, таких як чітко артикульовані цінності, адаптаційні програми, системи навчання або визнання досягнень, перешкоджає формуванню цілісного HR-бренду, здатного впливати на мотиваційні установки працівників та забезпечити сталість трудових взаємин.

Аналіз рівня залученості персоналу, проведений на основі оцінки наявних внутрішніх чинників і моделі структури залученості, дозволив встановити, що мотиваційний потенціал компанії обмежений і базується переважно на індивідуальній лояльності, а не на системній політиці людських

ресурсів.

Було зроблено припущення, що залученість працівників є помірною, а її підвищення можливе лише за умов упровадження елементів брендингу, що апелюють до професійної самореалізації, стабільності, можливостей розвитку та емоційної приналежності до організації.

У роботі також було проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід побудови бренду роботодавця, що дозволило ідентифікувати типові практики формування позитивного іміджу роботодавця в галузі транспортної логістики. На прикладі компаній Deutsche Bahn, Rhenus Logistics, Lufthansa Group, SoftServe, Intellias, FedEx та інших було показано, що успішний HR-бренд ґрунтується на чітко структурованій EVP, спрямованості на співробітника як на внутрішнього клієнта, наявності зворотного зв'язку та активній присутності на комунікаційних платформах.

Висновки підтверджують, що саме цілісність бренду, його автентичність, чітка відповідність декларованих цінностей реальному досвіду працівників та багаторівнева стратегія залучення персоналу стають визначальними чинниками успішності бренду роботодавця, незалежно від масштабу підприємства.

Було доведено, що навіть у контексті малого бізнесу, за наявності обмежених фінансових ресурсів, можливо побудувати ефективний HR-бренд шляхом інтеграції елементів внутрішнього маркетингу, розвитком корпоративної культури, побудовою автентичного EVP та вибудовуванням комунікаційної присутності в локальному середовищі.

Підсумком роботи стала розробка стратегічних напрямів удосконалення бренду роботодавця ТОВ «Колос Логістик», що базуються на результатах SWOT-аналізу, який дозволив виявити сильні сторони підприємства (гнучкість, неформальна комунікація, локальна прив'язка), слабкі сторони (низька впізнаваність, відсутність EVP, кадрова обмеженість), можливості (розширення комунікацій, впровадження HR-інструментів, участь у локальних освітніх ініціативах) та загрози (конкуренція з великими роботодавцями,

демографічний відтік кадрів, обмеженість ресурсів на розвиток HR-функції).

У роботі обґрунтовано, що практична реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати конкурентний імідж підприємства на локальному ринку праці, підвищити рівень лояльності і залученості працівників, закласти основу для стабільного організаційного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, дослідження підтвердило гіпотезу про необхідність стратегічного підходу до побудови бренду роботодавця навіть у рамках малого підприємництва і виявило потенціал employer branding як інструменту підвищення ефективності управління людськими ресурсами у вітчизняному логістичному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березняк І. Г. Бренд роботодавця: поняття, цінність та формування // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2021. Вип. 3(67). С. 85–91.
2. Білик І. І. Employer branding: основні принципи побудови сильного бренду роботодавця // Економіка та управління на підприємстві. 2022. № 4. С. 44–52.
3. Буга Н., Янчук Т. Формування бренду особистості маркетолога // Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-41> (дата звернення: 21.04.2025).
4. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компаній роботодавця. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2019/No4/30.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця // Економіка та суспільство. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> (дата звернення: 21.04.2025).
6. Гарматюк О., Логінова О. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення // Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58> (дата звернення: 22.04.2025).
7. Головня Ю., Паладійчук С., Губа М. Стратегія формування мініципального бренду // Наукові інновації та передові технології. 2024. № 11(39). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-84-94](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-84-94) (дата звернення: 22.04.2025).
53. Дані кадрової звітності ТОВ «Колос Логістик». / Внутрішній документ підприємства.
9. Дністрянська Н., Кушнірук Г., Чайка І. Побудова бренду роботодавця у готельній індустрії: роль піар-діяльності // Економіка та суспільство. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34> (дата звернення: 24.04.2025).

11. Драган О., Пилипенко М. Роль штучного інтелекту для зміцнення бренду роботодавця компанії // Розвиток міста. 2024. № 3(03). С. 23–29. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-4> (дата звернення: 24.04.2025).
12. Колдовський А. В. Організаційні аспекти розкриття інформації бухгалтерського обліку та формування звітності банку : thesis. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/59586> (дата звернення: 25.04.2025).
13. Колісник А. В. HR-брендинг у малому бізнесі: можливості та обмеження // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 124–128.
14. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця // Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 29–40. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4> (дата звернення: 25.04.2025).
15. Кравченко Л. П. Корпоративна культура в системі управління персоналом: навч. посіб. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 120 с.
16. Любас А. Організаційні аспекти формування міжкультурної компетентності майбутніх фахівців бойового та оперативного забезпечення за кордоном // Молодь і ринок. 2019. № 10(177). URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.187328> (дата звернення: 26.04.2025).
17. Манкіна С. В. Маркетингові стратегії у формуванні бренду роботодавця // Економіка та держава. 2021. № 11. С. 33–37.
18. Мартинюк Г. П. Організаційні аспекти формування фінансової звітності та її трансформаційні удосконалення в умовах воєнного стану // Efektyvna ekonomika. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.56> (дата звернення: 26.04.2025).
19. Мазник Л. В., Драган О. І. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця // Київський економічний науковий журнал. – 2023. № 1. С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-5> (дата звернення: 26.04.2025).
20. Мазур І. А., Шепель О. М. Управління брендом роботодавця в системі HR-

маркетингу // Економічний простір. 2020. № 158. С. 89–96.

21. Мокіна С. М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця // Food Industry Economics. 2015. № 24. URL: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.24/2014.36109> (дата звернення: 27.04.2025).

22. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого бренду роботодавця // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. № 4, т. 1. С. 141–147.

23. Оксенюк К. І. Формування регіонального бренду // Економічні науки. Серія “Регіональна економіка”. 2024. № 20(79). С. 174–177. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-22](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-22) .

24. Пенюк В. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку HR-бренду IT-галузі // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. Т. 332, № 4. С. 61–68. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-822>.

25. Писаренко І. М. Ефективність ціннісної пропозиції роботодавця як елементу HR-бренду // Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 112–118.

26. Подолян О. О., Писаренко Н. Л., Бажеріна К. В. Розроблення моделі бренду роботодавця // Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.55> (дата звернення: 27.04.2025).

27. Сало Я. В. Створення позитивного бренду компанії-роботодавця // Розвиток транспортної інфраструктури як драйвер економічного зростання галузей економіки. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-294-7-10> (дата звернення: 27.04.2025).

28. Самолук Н. М., Міщук В. А. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця // Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. 2021. Т. 1, № 93. 156 с. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1202115> (дата звернення: 28.04.2025).

29. Стратегія формування бренду роботодавця: досвід США, Німеччини, Польщі : аналітична доповідь / за ред. В. Кравченка. – Київ : Центр HR-Інновацій, 2023. 76 с.

30. Ступак І. О. Методологія формування бренду // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2011. № 720. С. 247–251.
31. Тихомирова Є. Формування бренду як засобу просування транскордонного бренду // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Міжнародні відносини. 2015. № 11(312). С. 37–43.
32. Фесун О. А. Особливості формування бренду : thesis. 2017. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10157> (дата звернення: 28.04.2025).
33. Фінансовий звіт ТОВ «Колос Логістик». / Внутрішній документ підприємства.
34. Швед В., Дорош О. Організаційні аспекти корпоративної культури // Подільський науковий вісник. 2024. Т. 1, № 4(32). С. 53–59. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-32-7> (дата звернення: 28.04.2025).
35. Широков А. В. Стратегічне управління HR-брендом: сучасні підходи // Бізнес-Інформ. 2023. № 3. С. 94–101.
36. Шматко М., Череп А. Організаційні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємства // Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 11(17). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-231-240](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-231-240) (дата звернення: 28.04.2025).
37. Щупаківський Р. Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій // Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 3. С. 109–114. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-15> (дата звернення: 28.04.2025).
38. Clarity Project. Дані про компанію ТОВ «КОЛОС ЛОГІСТИК» (ЄДРПОУ 33159351) URL: <https://clarity-project.info/edr/33159351> (дата звернення: 30.04.2025).
39. YouControl. Повний досьє по компанії ТОВ «КОЛОС ЛОГІСТИК» (ЄДРПОУ 33159351) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33159351/ (дата звернення: 28.04.2025).

30.04.2025).

40. Forbes Ukraine. Рейтинг найкращих роботодавців 2022 року. URL: <https://forbes.ua/company-rating/robotodavtsi> (дата звернення: 30.04.2025).

41. Work.ua. Що таке eNPS – індекс лояльності працівників. URL: <https://www.work.ua/articles/hr/1716/> (дата звернення: 01.05.2025).

42. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. – New York : Free Press, 1991. 299 p.

43. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. – 1996. No 4 (3 December). P. 185–206

44. Berthon P., Ewing M., Hah L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding // International Journal of Advertising. 2005. Vol. 24, No. 2. P. 151–172.

45. Deloitte. Human Capital Trends 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (дата звернення: 01.05.2025).

46. Gallup. State of the Global Workplace: 2022 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx> (дата звернення: 02.05.2025).

47. Gartner. Employee Value Proposition (EVP). URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/employee-value-proposition-evp> (дата звернення: 02.05.2025).

48. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 1998. 383 p.

49. Indeed.com. Employer Branding: What It Is and How to Do It. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/employer-branding> (дата звернення: 02.05.2025).

50. Mosley R., Schmidt L. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester : Wiley, 2017. 320 p.

51. Randstad Employer Brand Research. Global Report 2023 URL: <https://www.randstad.com> (дата звернення: 03.05.2025).

52. Salo Y. Features of employer brand formation // Scientific opinion: Economics and Management. 2022. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2022-78-14> (дата звернення: 19.04.2025).

53. Universum Global. World's Most Attractive Employers 2023: Employer Branding Now. URL: <https://universumglobal.com/rankings/world> (дата звернення: 04.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для працівників ТОВ «Колос Логістик» щодо оцінки HR-бренду

№	Питання	Варіанти відповіді (оберіть один або кілька варіантів)
1	Чи вважаєте Ви ТОВ «Колос Логістик» привабливим роботодавцем?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
2	Що Вас найбільше приваблює в роботі в компанії? <i>(можна обрати кілька варіантів)</i>	<input type="checkbox"/> Стабільність <input type="checkbox"/> Заробітна плата <input type="checkbox"/> Колектив <input type="checkbox"/> Умови праці <input type="checkbox"/> Можливість розвитку <input type="checkbox"/> Інше: _____
3	Які цінності Ви вважаєте притаманними компанії? <i>(можна обрати кілька варіантів)</i>	<input type="checkbox"/> Відповідальність <input type="checkbox"/> Професіоналізм <input type="checkbox"/> Повага <input type="checkbox"/> Чесність <input type="checkbox"/> Командна робота <input type="checkbox"/> Інше: _____
4	Наскільки Ви обізнані з місією та баченням компанії?	<input type="checkbox"/> Добре <input type="checkbox"/> Посередньо <input type="checkbox"/> Не обізнаний(а)
5	Як Ви оцінюєте рівень внутрішньої комунікації в компанії?	<input type="checkbox"/> Високий <input type="checkbox"/> Середній <input type="checkbox"/> Низький
6	Чи рекомендували б Ви компанію знайомим як роботодавця?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Важко сказати
7	Які канали Ви використовуєте для отримання інформації про діяльність компанії? <i>(кілька варіантів)</i>	<input type="checkbox"/> Внутрішні наради <input type="checkbox"/> Колеги <input type="checkbox"/> Електронна пошта <input type="checkbox"/> Керівництво <input type="checkbox"/> Інше: _____
8	Як би Ви оцінили HR-бренд компанії?	<input type="checkbox"/> Сильний <input type="checkbox"/> Формується <input type="checkbox"/> Слабкий <input type="checkbox"/> Відсутній
9	Що, на Вашу думку, потребує покращення у сфері корпоративної культури або HR-бренду? <i>(запропонуйте свій варіант)</i>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

