

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.12>

УДК 658.3:659.127.8

Л. Д. Водянка,

*к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>

Н. П. Стахова,

*к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0964-2734>

В. С. Козак,

*к. е. н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7690-2233>

ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

L. Vodianka,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and
Human Resource Management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

N. Stakhova,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and
Human Resource Management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

V. Kozak,

*PhD in Economics, Assistant,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

FORMING A COMPANY'S HR BRAND AS A STRATEGIC TOOL FOR ATTRACTING AND RETAINING STAFF

У статті розглядаються сучасні виклики та перспективи формування HR-бренду компанії в умовах постійних змін економічного середовища та трансформаційних процесів на ринку праці. Акцентовано увагу на зростаючому значенні HR-брендингу як інструменту стратегічного управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації. Автор підкреслює, що зростаюча конкуренція за таланти, стрімкий розвиток цифрових комунікаційних платформ, а також переорієнтація здобувачів на соціальні, етичні та кар'єрні цінності вимагають від компаній не просто привабливого образу, а системного підходу до створення та підтримки бренду роботодавця.

Дослідження базується на всебічному аналізі сучасних наукових джерел, практичних кейсів та методичних підходів, які дозволяють розкрити сутність HR-бренду, його внутрішню (орієнтовану на персонал) та зовнішню (спрямовану на кандидатів та громадськість) складові. Висвітлено механізми реалізації HR-брендингу в сучасних організаціях, зокрема через розвиток корпоративної культури, систем адаптації нових працівників, лідерські програми, а також зовнішні інструменти – PR-кампанії, бренд-комунікацію в соціальних мережах, участь у професійних рейтингах та партнерських освітніх проєктах.

Окрему увагу приділено аналізу ризиків, які супроводжують процес формування HR-бренду. Зокрема, наголошується на негативних наслідках невідповідності внутрішнього стану компанії її публічному образу, недобросовісній комунікації або нехтуванні зворотним зв'язком з боку колишніх працівників. Автор зазначає, що успішне формування HR-бренду потребує цілісного бачення, інтеграції з загальною бізнес-стратегією компанії, тісної координації зусиль керівництва, HR-функції, PR-відділу та підрозділів маркетингу.

У висновках обґрунтовано, що HR-брендинг стає критично важливим чинником у забезпеченні організаційної стабільності, скороченні витрат на пошук та адаптацію персоналу, підвищенні лояльності та залученості

співробітників. Він дозволяє не лише зменшити плинність кадрів, а й сформувати довготривалу емоційну прихильність до компанії, що є запорукою успішного функціонування бізнесу в умовах високої ринкової конкуренції. У перспективі передбачається подальше вивчення ефективності HR-бренду як стратегічного ресурсу, здатного впливати на інноваційність, продуктивність і репутацію організації на локальному та глобальному рівнях.

The article explores the current challenges and prospects of developing a company's HR brand in the context of dynamic labor market changes and broader economic transformations. The author emphasizes the increasing importance of employer branding as a strategic human resource management tool that enhances organizational competitiveness. Growing competition for talent, the rapid development of digital communication technologies, and a shift in job seekers' values – toward social, ethical, and career-oriented aspects – necessitate a comprehensive and systemic approach to employer brand development.

The study is based on a detailed analysis of scientific literature, methodological approaches, and real-life business cases, which allow the author to conceptualize HR branding as a dual process that includes both internal (employee-focused) and external (candidate/public-focused) dimensions. The article outlines key instruments of HR branding, such as corporate culture development, onboarding systems, leadership and career growth programs, as well as external initiatives – public relations campaigns, social media engagement, participation in professional rankings, and educational partnerships.

Special attention is given to the potential risks associated with employer branding. These include the mismatch between internal work conditions and the company's external image, the dissemination of misleading information in promotional materials, and the failure to consider feedback from former

employees. The author highlights that successful HR brand development requires alignment with the company's overall strategy and coordinated efforts across top management, HR departments, PR specialists, and marketing teams.

In conclusion, the article argues that HR branding serves as a critical factor in enhancing employee retention, reducing hiring and adaptation costs, and fostering staff loyalty and engagement. A strong employer brand enables companies to build long-term emotional connections with employees and secure a stable, high-performing workforce. Future research is recommended to further assess the strategic impact of HR branding on innovation, productivity, and the organization's public reputation in both local and global contexts.

Ключові слова: *HR-бренд, управління персоналом, роботодавець, корпоративна культура, залучення персоналу, утримання кадрів, зовнішній HR-брендинг, внутрішній HR-брендинг, стратегія, ринок праці, імідж компанії.*

Keywords: *HR brand, human resources management, employer, corporate culture, staff engagement, staff retention, external HR branding, internal HR branding, strategy, labor market, company image.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність даного дослідження розкривається в тому, що в економічній сфері держави відбуваються постійні трансформації, які суттєво впливають на перетворення ринку праці. При цьому з розвитком інформаційних технологій, які зокрема, дають змогу простіше й швидше знаходити потенційних співробітників, досить великий обсяг даних про компанію стає доступним не лише здобувачам, але й компаніям-конкурентам. В сучасному бізнес-середовищі в керівників виникають нові труднощі, пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності та процвітання компанії на ринку. Водночас окремі керівники приділяють мало уваги створенню

ергономічного, комфортного, безпечного робочого середовища, соціальним перевагам, мотивації та розвитку персоналу. В результаті, незадоволені різними аспектами роботи працівники поступово залишають компанію, не виявляючи лояльності. Потенційні кандидати, дізнавшись про ці проблеми в управлінні, не прагнуть приєднатися до таких компаній. Щоб змінити ситуацію, організація має розробити стратегію залучення та утримання персоналу, засновану на управлінні HR-брендом компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки принесли суттєві трансформації на ринку праці, що зумовило зростання інтересу до питань HR-брендингу компаній. Впродовж останнього десятиліття в українській практиці спостерігається активізація досліджень в цій сфері. Якщо раніше ринок праці переважно функціонував як «ринок роботодавця», то сьогодні все частіше говорять про формування «ринку здобувача». Потенційні кандидати на вакантні посади дедалі частіше самостійно формулюють вимоги до майбутнього роботодавця, визначають умови працевлаштування та відкрито декларують власні професійні очікування.

В якості теоретико-методологічної основи дослідження проблематики значення HR-бренду в залученні та закріпленні кадрів в організації вивчено науково-методологічні праці, методичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних авторів. Поняття HR-бренду є на сьогодні доволі популярним і активно обговорюється в наукових працях. Зокрема, розглядаються такі аспекти HR-брендингу: його значення для забезпечення конкурентоспроможності компанії [1], соціальна відповідальність як складова організаційної культури [2], вплив на мотивацію кар'єрних орієнтацій персоналу [3], застосування як інструменту для найму та підбору персоналу [4], а також інноваційність HR-брендингу як стратегії утримання та залучення висококваліфікованого персоналу [5].

Отже, основними висновками досліджень згаданих науковців є те, що HR-бренд може розглядатися з різних підходів:

По-перше, використання HR-брендингу сприяє формуванню та просуванню привабливого іміджу роботодавця й організації загалом на ринку праці;

По-друге, HR-брендинг виступає важливою й ресурсомісткою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує залучення та утримання талановитих працівників, підвищення їхньої мотивації, залученості та лояльності, а також покращення репутації організації;

По-третє, HR-брендинг поступово інтегрується у стратегічне управління, стаючи його невід'ємною частиною.

HR-брендинг поділяється на внутрішній та зовнішній, і ефективний розвиток цього напрямку вимагає комплексного застосування інструментів обох рівнів. Перелік відповідних інструментів, а також їхній вплив на формування HR-бренду було досліджено у працях таких науковців, як Трибуб В.Г. [2], Гезгін А. [1], Пасєка А.С. [4] тощо.

Проаналізувавши наукові праці, присвячені HR-брендингу, можна зробити висновок, що цей напрям активно впроваджується в діяльність сучасних організацій. Одним із ключових його аспектів є забезпечення ефективного залучення та утримання персоналу.

Питання формування та підтримки позитивного іміджу роботодавця набувають дедалі більшої ваги в умовах високої конкуренції на ринку праці. Численні аналітичні центри, консалтингові агентства та HR-компанії систематично досліджують динаміку цього ринку з метою виявлення найкращих роботодавців, які демонструють успішний досвід у створенні та підтримці власного HR-бренду. Це своєю чергою, сприяє залученню висококваліфікованих фахівців.

В процесі вибору місця працевлаштування здобувачі, як правило, орієнтуються на цінності та концепції, які співзвучні їхнім професійним і особистісним переконанням та реалізуються в корпоративній культурі компанії. Саме участь в рейтингах та номінаціях найкращих роботодавців

підсилює привабливість компанії та позитивно впливає на утримання працівників.

Таким чином, формування HR-бренду сприяє вирішенню низки організаційних завдань в двох ключових напрямках: забезпечення ефективного управління персоналом усередині компанії та залучення потенційних працівників шляхом підвищення привабливості компанії як роботодавця.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у визначенні значущості формування HR-бренду як чинника підвищення ефективності функціонування організації. Основним завданням є: аналіз та узагальнення теоретичних підходів до формування HR-бренду компанії; дослідження практичних заходів і інструментів, спрямованих на залучення та утримання персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному бізнес-середовищі, в умовах значного дефіциту фахівців, особливо висококваліфікованих, розгортається активна конкуренція за персонал. В цьому контексті особливого значення набувають не лише процеси пошуку, а й професійного відбору, залучення та довгострокового утримання кадрів. Вирішальну роль відіграє успішна організація та реалізація стратегії формування й підтримки активного, привабливого HR-бренду компанії. Зростання зацікавленості у якісному формуванні іміджу компанії як відповідального роботодавця стимулюється явищем, що дістало назву «рекрутингового буму».

Водночас процес побудови HR-бренду органічно спирається на сформовану організаційну культуру, філософію діяльності та чітко окреслене призначення компанії на ринку. Ці фундаментальні елементи суттєво впливають на ефективну реалізацію стратегії розвитку компанії в умовах турбулентності й мінливості ринкового середовища. Стійкий позитивний HR-імідж стає цінним активом компанії, який приваблює талановитих і мотивованих фахівців.

На сьогодні актуальною є розробка та впровадження сучасного інструментарію у сфері управління персоналом (HR). Успішні компанії інвестують значні ресурси, час і зусилля, що дає змогу перетворити рутинні HR-завдання на складову креативної організаційної стратегії зі залучення та утримання кадрів. Ключовим інструментом у цьому контексті виступає HR-брендинг.

HR-брендинг визначається як комплекс заходів, що реалізуються HR-та PR-відділами компанії з метою вирішення низки завдань:

- розробка та реалізація організаційної стратегії для підвищення впізнаваності компанії на ринку праці;
- активне залучення потенційних кандидатів;
- формування та реалізація стратегій утримання персоналу через підвищення рівня лояльності та залученості працівників до організаційних процесів.

HR-брендинг охоплює як внутрішньоорганізаційні, так і зовнішні заходи. Внутрішній HR-брендинг спрямований на формування й підтримку лояльності персоналу, розвиток корпоративної культури та зміцнення емоційного зв'язку працівників із компанією. Ефективність HR-брендингу оцінюється на основі показників рівня задоволеності персоналу, динаміки розвитку організаційної культури та, як наслідок, зростання конкурентоспроможності компанії.

До заходів внутрішнього HR-брендингу належать такі напрями:

- програми професійного розвитку персоналу;
- програми лідерського зростання та формування кадрового резерву/механізмів ротації кадрів;
- програми управління кар'єрним зростанням тощо.

На підтримку внутрішнього HR-брендингу активно залучаються інструменти внутрішнього PR, серед яких:

- програми адаптації нових працівників;
- розвиток внутрішніх корпоративних комунікаційних каналів;

- ініціативи з підтримки та розвитку талановитих співробітників тощо.

Заходи зовнішнього HR-брендингу спрямовані на організацію активної роботи із залучення потенційних кандидатів та найм найбільш відповідних фахівців. У цьому контексті ключовими характеристиками стають відкритість і прозорість інформації про компанію, її діяльність, стратегічні орієнтири та поточні плани розвитку.

Серед основних заходів зовнішнього HR-брендингу можна виокремити:

- рекламні та маркетингові програми, спрямовані на формування позитивного образу роботодавця;

- інформаційно-агітаційні матеріали, які презентують привабливі елементи організаційної культури компанії для кандидатів;

- програми роботи з корпоративними вебресурсами та соціальними мережами задля просування HR-бренду;

- створення відеоконтенту, публікації в засобах масової інформації тощо.

В процесі планування HR-брендингу та формування громадської думки про компанію існує низка потенційних ризиків, що можуть негативно вплинути на імідж роботодавця та ефективність стратегії в цілому.

По-перше, неправильний вибір рекламних інструментів або подання недостовірної інформації може спричинити зворотний ефект – зниження довіри з боку потенційних кандидатів та репутаційні втрати.

По-друге, працевлаштування на основі особистих зв'язків здатне знизити загальний рівень професійної компетентності персоналу, негативно вплинути на конкурентоспроможність компанії та ускладнити соціально-психологічний клімат у колективі. З метою запобігання таким наслідкам добір і оцінювання персоналу мають здійснюватися на основі прозорих, конкурентних процедур, без залучення неформальних контактів.

По-третє, недостатній рівень інвестування в розвиток працівників може стати чинником демотивації та зниження ефективності праці. Компаніям варто створювати сприятливі умови праці, а також забезпечувати можливості для професійного й особистісного зростання.

Важливим аспектом є управління репутаційними ризиками, зокрема тими, що пов'язані з відгуками колишніх співробітників. Негативна інформація, яку поширюють працівники з незадовільним досвідом роботи в компанії, може суттєво зашкодити HR-бренду. Тому процес звільнення персоналу має бути організований максимально етично – із дотриманням принципів поваги, прозорості та відкритої комунікації, щоб уникнути конфліктів і мінімізувати ризик поширення негативної інформації поза межами організації.

Формування привабливого HR-бренду можливе за умови залучення до цього процесу досвідчених фахівців в сфері управлінського консалтингу та маркетингу. Як зазначають експерти, рівень конкурентоспроможності компанії безпосередньо залежить від ефективності управління персоналом. Ця робота починається зі стратегічного залучення потенційних кандидатів і продовжується комплексною організаційною політикою утримання кадрів за допомогою інструментів HR-брендингу.

Ефективне залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів відкриває перед організацією нові можливості, водночас визначаючи її позиції на ринку праці. Таким чином, HR-бренд компанії постає як важливий складник її загального розвитку. Він охоплює сукупність заходів внутрішнього та зовнішнього характеру й інтегрується в загальну організаційну стратегію.

До основних цілей HR-брендингу належать:

- залучення висококваліфікованих молодих фахівців і досвідчених професіоналів;
- скорочення витрат і часу на пошук персоналу;

- зниження плинності кадрів і ефективне закріплення нових співробітників;
- оптимізація витрат на адаптацію та навчання персоналу;
- розвиток лояльності, залученості й корпоративної культури;
- зміцнення репутації роботодавця на зовнішньому ринку;
- формування образу компанії як привабливого та престижного місця роботи.

HR-бренд формується в тісному зв'язку з організаційною культурою. За реалізацію цього процесу відповідають відділи управління персоналом, маркетингу та фінансів, проте вирішальна роль належить вищому керівництву компанії, яке формує стратегічне бачення розвитку та забезпечує підтримку на всіх етапах.

Основні етапи та методи побудови HR-бренду відіграють визначальну роль у формуванні позитивного іміджу роботодавця. При реалізації заходів внутрішнього та зовнішнього брендингу слід враховувати численні чинники, зокрема особливості ринку праці, корпоративну культуру, поведінку споживачів та соціальні очікування працівників.

Ключовим завданням стає побудова конкурентоспроможного бренду роботодавця, що базується на:

- чітко сформульованій загальній стратегії розвитку компанії;
- стратегічному управлінні людськими ресурсами;
- прагненні до професійного зростання колективу;
- готовності до змін і вмінні адаптуватися до динаміки ринку.

Варіативність інструментів HR-брендингу дозволяє не лише залучати перспективних працівників, а й своєчасно виявляти персонал із низьким рівнем адаптації чи мотивації. Таким чином, компанія отримує можливість ефективніше використовувати кадровий потенціал.

Організації, які не приділяють достатньої уваги формуванню HR-бренду, стикаються з ситуацією, коли кандидати оцінюють вакансії винятково за рівнем заробітної плати. Внаслідок цього компанії змушені

пропонувати розширені компенсаційні пакети, що не завжди веде до покращення іміджу, але спричиняє зростання витрат на оплату праці.

Діяльність HR-відділу повинна бути спрямована на задоволення очікувань як потенційних кандидатів, так і нових та наявних співробітників. Вона має носити системний характер і передбачати довготривалу роботу з підтримання стабільного кадрового потенціалу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, HR-бренд компанії постає як стратегічно важливий елемент системи управління персоналом. Його формування дозволяє не лише підвищити привабливість компанії на ринку праці, а й забезпечити стабільність, професійність і лояльність кадрового складу. Ефективна реалізація HR-брендингу вимагає інтеграції внутрішніх і зовнішніх інструментів, активної участі керівництва та системного підходу до розвитку організаційної культури. У сучасних умовах конкурентного ринку праці HR-бренд стає не лише іміджевим ресурсом, а й вагомою конкурентною перевагою.

Література

1. Гезгін А. Формування HR-бренду в організації. *Журнал архівів ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. № 3. С. 45-51. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11636/11511>.
2. Дрейчук М., Ситник Й. Інноваційні підходи до залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в умовах конкурентної боротьби за таланти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 264-269. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-42>.
3. Ковальчук Т. І. Інноваційний підхід до залучення кадрів у компаніях. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 85-91. URL: <https://www.problecon.com/annotated-catalogue/>.
4. Пасека А. С. Технології HR-брендингу як основний інструмент формування і підтримки позитивного іміджу роботодавця. *Економічний*

вісник Чернівецького національного університету. 2024. № 18. С. 35-40. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10558/econ_2024_018.pdf.

5. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес-стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 33. С. 176-180. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>.

References

1. Hezghin, A. (2021), “HR brand formation in the organization”, *Zhurnal arkhiviv DonNU imeni Vasylia Stusa*, vol. 3, pp. 45-51, available at: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11636/11511> (Accessed 15 July 2025).

2. Drejchuk, M. and Sytnyk, J. (2024), “Innovative approaches to attracting and retaining highly qualified personnel in the conditions of competitive struggle for talents”, *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 264-269. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-42>.

3. Koval'chuk, T.I. (2021), “Innovative approach to attracting personnel in companies”, *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 85-91, available at: <https://www.problecon.com/annotated-catalogue/> (Accessed 15 July 2025).

4. Pasiеka, A.S. (2024), “HR branding technologies as the main tool for forming and maintaining a positive image of the employer”, *Ekonomichnyj visnyk Chernivets'koho natsional'noho universytetu*, vol. 18, pp. 35-40, available at: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10558/econ_2024_018.pdf (Accessed 15 July 2025).

5. Pysarevs'ka, H.I. Ahramakova, N.V. and Semenchenko, A.V. (2019), “HR branding as a component of the business strategy of the enterprise”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomichni nauky*, vol. 33, pp. 176-180. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025 р.