

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
на тему:

**Застосування технологій HR-брендингу на сучасному  
підприємстві (на матеріалах ТОВ «Автолідер»)**

**Виконала:** студентка  
5 курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
**Марцінова Ю. В.**  

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** доцент кафедри,  
к.педагогічних.н., доцент  
**Суховірський О.В.**  

---

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:** економіст ТОВ  
«Автолідер»,  
**Вінницький Б.М.**  

---

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

### Анотація

**Марцінова Ю.В. Застосування технологій HR-брендингу на сучасному підприємстві (на матеріалах ТОВ «Автолідер»)** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 91 с.

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності HR-брендингу, визначено змістові характеристики внутрішнього та зовнішнього HR-бренду, а також систематизовано сучасні технології його формування, зокрема цифрові інструменти, які набувають особливої ваги в умовах цифровізації управлінських процесів. На основі опрацювання наукових джерел уточнено категоріальний апарат, охарактеризовано ключові елементи HR-бренду підприємства та визначено фактори, що впливають на його формування в умовах конкурентного ринку праці.

Проведено аналіз організаційної структури ТОВ «Автолідер» та розподілу функцій формування HR-бренду між структурними підрозділами. Оцінювання внутрішнього HR-бренду, здійснене за результатами анкетування персоналу, дозволило виявити сильні сторони кадрової роботи підприємства, серед яких – певний рівень згуртованості колективу та базова стабільність трудових взаємовідносин, а також окреслити проблемні зони, пов'язані з низьким рівнем внутрішніх комунікацій, відсутністю системного розвитку персоналу, нерівномірністю системи мотивації та ознаками професійного виснаження в окремих підрозділах.

На основі отриманих результатів сформовано комплекс заходів щодо удосконалення внутрішнього та зовнішнього HR-бренду підприємства. Запропоновано впровадження цифрових інструментів HR-брендингу – корпоративних чатів, онлайн-опитувань, електронних систем визнання, HR-презентацій, соціальних мереж і кар'єрної сторінки, – що забезпечують підвищення прозорості комунікацій, зростання залученості працівників і покращення взаємодії з кандидатами. Доведено економічну доцільність їх використання: встановлено, що більшість інструментів сприяють скороченню витрат на найм завдяки зменшенню плинності персоналу та покращенню ефективності рекрутингу при мінімальних фінансових вкладеннях.

**Ключові слова:** HR-брендинг, внутрішній HR-бренд, зовнішній HR-бренд, імідж роботодавця, цифрові HR-технології, управління персоналом, рекрутинг, корпоративна культура.

## Abstract

**Martsinova Yu.V. Application of HR Branding Technologies in a Modern Enterprise (Based on the Materials of LLC “Avtolider”).** Qualification academic paper, manuscript. Bachelor’s thesis for obtaining the Bachelor’s degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 91 p.

The thesis presents a comprehensive study of theoretical approaches to understanding the essence of HR branding, identifies the conceptual characteristics of internal and external HR brands, and systematizes modern technologies of their formation, including digital tools that have gained particular importance under conditions of managerial digitalization. Based on an analysis of scientific sources, the categorical framework has been clarified, the key elements of an enterprise’s HR brand have been characterized, and the factors influencing its formation in a competitive labor market environment have been determined.

An analysis of the organizational structure of LLC “Avtolider” and the distribution of HR branding functions among structural divisions has been carried out. The assessment of the internal HR brand, conducted on the basis of an employee survey, made it possible to identify the strengths of the company’s personnel management, including a certain level of team cohesion and basic stability of labor relations, as well as to outline problem areas related to insufficient internal communications, lack of systematic personnel development, uneven motivation mechanisms, and signs of professional burnout in several units.

Based on the obtained results, a set of measures aimed at improving the internal and external HR brand of the enterprise has been developed. The study proposes the implementation of digital HR branding tools—corporate chats, online surveys, electronic recognition systems, HR presentations, social media activities, and a career page on the company website—which enhance communication transparency, increase employee engagement, and improve interactions with job candidates. The economic feasibility of these instruments has been substantiated: it has been demonstrated that most of them contribute to reducing recruitment costs by decreasing staff turnover and improving the efficiency of the hiring process while requiring minimal financial investment.

**Key words:** HR branding, internal HR brand, external HR brand, employer image, digital HR technologies, personnel management, recruitment, corporate culture.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БРЕНДИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність та значення формування HR-бренду підприємства .....	9
1.2. Технології та інструменти HR-брендингу в системі управління персоналом підприємства .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БРЕНДИНГУ У ПРАКТИЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АВТОЛІДЕР»</b>	<b>25</b>
2.1. Аналіз інструментів формування внутрішнього HR-бренду підприємства.....	25
2.2. Дослідження та оцінка технологій зовнішнього HR-брендингу підприємства.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БРЕНДИНГУ У ПРАКТИЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АВТОЛІДЕР».....</b>	<b>55</b>
3.1. Концептуальні засади застосування технологій HR-брендингу у практиці функціонування підприємства.....	55
3.2. Застосування цифрових технологій HR-брендингу на підприємстві .....	63
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>80</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>87</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах розвитку ринку праці підприємства дедалі частіше стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання конкуренції за персонал та підвищення вимог працівників до умов праці й корпоративної культури. Особливо гостро ці виклики проявляються у сфері торгівлі автозапчастинами, яка характеризується високою динамічністю, клієнтоорієнтованістю та потребою у фахівцях із технічними, комунікативними й цифровими компетентностями. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність і потребують доповнення сучасними інструментами формування привабливого іміджу роботодавця. Технології HR-брендингу розглядаються як важливий стратегічний ресурс, що дозволяє підприємству не лише залучати кваліфікованих працівників, а й утримувати їх у довгостроковій перспективі. Вони сприяють формуванню позитивного сприйняття організації на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, підвищенню рівня лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів. Для підприємств торговельного профілю HR-брендинг набуває особливої значущості, оскільки безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну конкурентоспроможність бізнесу.

Проблематика формування HR-бренду підприємства, його внутрішніх і зовнішніх компонентів, а також управлінських механізмів підвищення привабливості роботодавця відображена в численних наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у теоретичний розвиток даного напрямку зроблено такими дослідниками, як Балабанова Л. В., Приходченко Я. В.; Бондаренко С. М.; Дяченко Т. А.; Дячук В. П.; Колодка А. В.; Литвиненко К. О., Погосян К. В.; Марченко О. І., Шрамковська А. Г.; Пшенишнюк І. О.; Харун О. А.; Химич І. Г.; Ясінська Ю. Р., а також іншими авторами, які досліджували питання HR-брендингу, корпоративної культури, іміджу роботодавця та механізмів управління людським капіталом.

У наукових публікаціях досить ґрунтовно розкрито сутність HR-бренду, його структуру, інструменти формування, вплив корпоративної культури, мотиваційної політики та комунікаційних стратегій на рівень привабливості роботодавця для цільових груп. Водночас слід зазначити, що, незважаючи на наявність значного масиву досліджень, питання формування HR-бренду в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, активізації онлайн-комунікацій та зміни поведінки здобувачів праці залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, у науковій літературі обмежено представлені комплексні моделі застосування цифрових інструментів HR-брендингу (соціальні мережі, HR-платформи, інтегровані цифрові комунікації, відеоконтент, електронні системи позиціонування роботодавця), а також відсутні галузеві дослідження, релевантні для малих і середніх підприємств сфери торгівлі та автосервісу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є поглиблення теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій застосування технологій HR-брендингу у практиці функціонування ТОВ «Автолідер». Досягнення визначеної мети зумовило необхідність постановки та послідовного вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та описати значення формування HR-бренду підприємства;
- систематизувати технології та інструменти HR-брендингу в системі управління персоналом підприємства;
- провести аналіз інструментів формування внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер»;
- дослідити та оцінити технології зовнішнього HR-брендингу підприємства;
- визначити напрями удосконалення застосування технологій HR-брендингу у практиці функціонування ТОВ «Автолідер»;
- обґрунтувати доцільність застосування цифрових технологій HR-брендингу на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес застосування технологій HR-брендингу на сучасному підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних аспектів застосування технологій HR-брендингу в системі управління персоналом ТОВ «Автолідер», спрямованих на формування привабливого бренду роботодавця, залучення, утримання та підвищення лояльності персоналу.

**Методи дослідження.** Для дослідження сучасного стану застосування технологій HR-брендингу на ТОВ «Автолідер» було використано комплекс взаємопов'язаних методів, спрямованих на всебічне вивчення фактичної практики управління персоналом і формування бренду роботодавця. Ключове значення мав аналіз внутрішньої документації підприємства, зокрема положень про персонал, правил внутрішнього трудового розпорядку, елементів кадрової політики та матеріалів внутрішніх комунікацій, що дозволило оцінити формалізований рівень інтеграції HR-брендингу в систему управління. З метою оцінювання кількісних характеристик кадрових процесів застосовано економіко-статистичні методи, які дали змогу проаналізувати показники руху персоналу, рівень плинності кадрів, стабільність зайнятості, тривалість адаптації нових працівників та динаміку кадрових витрат. Для дослідження внутрішнього сприйняття бренду роботодавця використано соціологічні методи, зокрема анкетування та напівструктуроване опитування працівників різних категорій. Паралельно використано структурно-функціональний аналіз, який дав змогу визначити роль окремих підрозділів і посадових осіб у формуванні та підтримці HR-бренду підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні напрацювання та отримані у процесі виконання роботи висновки були представлено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Майбутнє-аудит», присвяченій вшануванню пам'яті професора Володимира Яковича Нусінова (м. Кривий Ріг, 15 січня 2026 р.) [11].

**Інформаційну базу дослідження** становлять нормативно-правові, наукові, статистичні та внутрішньоорганізаційні джерела інформації, що забезпечують комплексний аналіз сучасного стану та особливостей застосування технологій HR-брендингу на підприємстві. До них належать законодавчі та підзаконні акти України у сфері праці, зайнятості та управління персоналом, які регламентують трудові відносини, соціальні гарантії та вимоги до роботодавців, внутрішні документи ТОВ «Автолідер», зокрема організаційна структура підприємства, штатний розпис, посадові інструкції, положення про оплату праці та мотивацію, матеріали кадрового обліку, внутрішні регламенти управлінської діяльності, а також інформаційні матеріали, що відображають практику внутрішніх і зовнішніх комунікацій роботодавця. Емпіричну основу дослідження становлять результати анкетування та опитування працівників, матеріали спостережень за управлінською поведінкою керівників і взаємодією в трудовому колективі.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що на основі проведеного дослідження розроблено цілісну систему організаційно-економічних та інформаційно-комунікаційних заходів щодо удосконалення застосування технологій HR-брендингу на сучасному підприємстві торгівлі автозапчастинами, зокрема на матеріалах ТОВ «Автолідер». Запропоновані шаблони вакансій, підходи до стандартизації комунікацій із кандидатами, рекомендації щодо використання соціальних мереж, корпоративних чатів, онлайн-опитувань, електронних баз знань та інших цифрових рішень HR-брендингу створюють практичний інструментарій для підвищення привабливості роботодавця, зниження плинності кадрів, оптимізації витрат на підбір персоналу та підсилення лояльності працівників.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БРЕНДИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність та значення формування HR-бренду підприємства

У сучасних умовах трансформації ринку праці, посилення конкуренції за людський капітал та зростання ролі нематеріальних активів особливого значення набуває HR-бренд підприємства як стратегічний інструмент управління персоналом. Формування сильного HR-бренду розглядається не лише як засіб підвищення привабливості роботодавця, а і як чинник довгострокової конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємства.

У науковій літературі поняття HR-бренд підприємства трактується як сукупність уявлень, асоціацій, цінностей і очікувань, які формуються у наявних та потенційних працівників щодо підприємства як роботодавця. На відміну від традиційного корпоративного бренду, що орієнтований переважно на споживачів і партнерів, HR-бренд фокусується на внутрішніх і зовнішніх суб'єктах ринку праці, відображаючи специфіку трудових відносин, організаційної культури, системи мотивації та можливостей професійного розвитку.

У 1990 році С. Берроу вперше вжив поняття «бренд роботодавця» у журналі *Journal of Brand Management*. Через 10 років, спільно з Р. Мослі, науковець дослідив та обґрунтував причини його виникнення, а також історичні передумови розвитку бренду роботодавця як частини бренд-менеджменту. Автори визначили «бренд роботодавця» як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які надаються роботодавцем та асоціюються з ним [50].

За думкою експертів з Королівського інституту персоналу і кадрового розвитку, бренд роботодавця означає набір характеристик і якостей, які часто

залишаються невидимими; вони вигідно відрізняють компанію від інших та обіцяють спеціальні умови для реалізації потенціалу співробітників [55]. Б Мінчінгтон розглядає бренд роботодавця як імідж організації; він вважає його «привабливим місцем роботи» в свідомості працівників і зацікавлених сторін (актуальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців і т. д.) [32, с. 22]. «Бренд роботодавця – це можливість зі сторони працедавця забезпечити співробітникам такі емоції, які б, у свою чергу, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренда роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти й здійснити бізнес всередині та ззовні» – стверджують Л. Сартейн і М. Шуманн [41, с. 27–28].

Під час аналізу різних наукових підходів до визначення терміну «HR-бренд» (табл.1.1), важливо зазначити, що HR-фахівці розуміють і трактують його по-різному: деякі вважають його ключовим інструментом для виживання сучасних компаній на ринку, особливо в умовах фінансової нестабільності, наголошуючи на значущості цієї галузі знань; інші ставляться до нього як до неефективного інвестування коштів, розглядаючи це як тимчасове явище.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «HR-бренд підприємства» у працях вітчизняних і зарубіжних учених

Автор	Формулювання визначення HR-бренду
1	2
S. Ambler, S. Barrow [48]	HR-бренд (employer brand) визначається як сукупність функціональних, економічних і психологічних вигід, що асоціюються з роботою в певного роботодавця та формують його привабливість на ринку праці.
K. Backhaus, S. Tikoo [49]	HR-бренд трактується як стратегічний інструмент управління репутацією роботодавця, який впливає на здатність підприємства залучати, утримувати та мотивувати працівників.
B. Minchington [62]	HR-бренд – це ідентичність роботодавця, що відображає його цінності, культуру та унікальну пропозицію для працівників і сприймається внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.
D. Cable, D. Turban [52]	HR-бренд розглядається як система уявлень і знань потенційних працівників про організацію, що впливає на їхні поведінкові рішення щодо працевлаштування.
D. Ulrich [70]	HR-бренд є складовою корпоративної стратегії, яка забезпечує узгодження цінностей організації з очікуваннями персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.
A. M. Колот [26]	HR-бренд підприємства визначається як інтегрований елемент системи управління персоналом, що формує стійке позитивне сприйняття роботодавця та підвищує конкурентоспроможність на ринку праці.

1	2
О. В. Колеснік [28]	HR-бренд трактується як нематеріальний актив підприємства, що відображає якість трудових відносин, соціальної відповідальності та умов розвитку людського капіталу.
Н. Л. Гавкалова [12]	HR-бренд підприємства розглядається як результат цілеспрямованої управлінської діяльності, спрямованої на формування лояльності та залученості персоналу.
Л. В. Балабанова [1]	HR-бренд – це система цінностей і характеристик підприємства як роботодавця, що визначає його імідж серед реальних і потенційних працівників.

Примітка. Систематизовано автором.

Термін «бренд роботодавця» часто співставляють із HR-брендом, але він охоплює більший спектр понять (рис.1.1). Концепція бренду роботодавця включає маркетингові аспекти, такі як брендинг, імідж, репутація, а також концепції управління персоналом, такі як організаційна ідентичність та задоволеність співробітників [56]. Також брендинг роботодавця містить маркетингову стратегію просування продукту чи послуги на ринок та сприйняття товарів компанії стейкхолдерами.

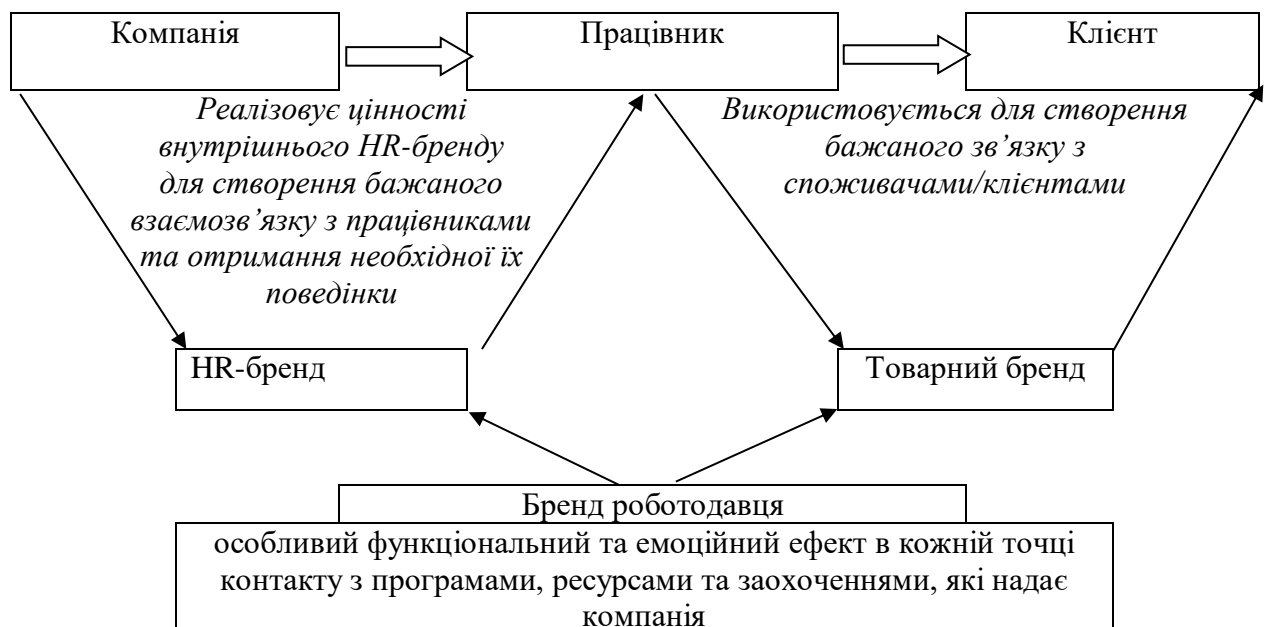


Рисунок 1.1. – Структура бренду роботодавця

Примітка. Складено на основі джерела [37]

HR-бренд – це невід'ємна складова бренду роботодавця, яка також містить в собі комплекс маркетингових заходів та ціннісну пропозицію

працівнику. Проте, бренд роботодавця – містить ще й товарний бренд. Основна різниця між брендом роботодавця і HR-брендом полягає у тому, що бренд роботодавця зосереджений ще на зовнішню аудиторію, шляхом правильного позиціонування свого продукту на ринку, в той час, як елементи управління HR-брендом компанії – в основному на штатних працівників [58].

HR-бренд є невід’ємною частиною бренду роботодавця. Сила HR-бренду полягає у здатності привертати нових кваліфікованих працівників до компанії, які будуть підтримувати бренд роботодавця, створюючи продукти та послуги відповідної якості. Також HR-бренд спрямований на збереження персоналу та зменшення витрат на приваблення нових працівників [40].

Еволюція концепції HR-брендингу тісно пов’язана зі змінами в підходах до управління персоналом. На початкових етапах розвитку теорії управління людськими ресурсами основна увага приділялася адміністративним і функціональним аспектам роботи з персоналом. Надалі, з переходом до стратегічного HRM, персонал почав розглядатися як ключовий ресурс створення доданої вартості, що зумовило необхідність формування позитивного іміджу роботодавця. У XXI столітті, під впливом цифровізації, глобалізації та зміни ціннісних орієнтацій працівників, HR-брендинг трансформувався в комплексну управлінську концепцію, інтегровану в загальну стратегію розвитку підприємства.

У межах сучасних досліджень можна виокремити кілька основних концептуальних підходів до формування HR-бренду підприємства. Маркетинговий підхід розглядає HR-бренд через призму брендингу та репутаційного менеджменту, де працівник виступає «внутрішнім клієнтом», а робоче місце – специфічним продуктом. Ресурсний підхід акцентує увагу на унікальності людського капіталу та ролі HR-бренду у його залученні, утриманні та розвитку. Поведінковий підхід зосереджується на впливі HR-бренду на мотивацію, лояльність і залученість персоналу, підкреслюючи взаємозв’язок між сприйняттям роботодавця та трудовою поведінкою працівників. Відповідно до стратегічного підходу HR-бренд розглядається як

елемент реалізації корпоративної стратегії підприємства. У цьому контексті формування HR-бренду передбачає узгодження цінностей, місії та стратегічних цілей підприємства з очікуваннями персоналу, а також забезпечення їх послідовної комунікації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє розглядати HR-брендинг не як разову комунікаційну активність, а як системний і безперервний управлінський процес.

Окремого значення набуває підхід на основі ціннісної пропозиції співробітнику. HR-бренд працює на основі ціннісної пропозиції співробітнику (Employee Value Proposition, або EVP). Employee Value Proposition – це унікальний набір переваг, які працівник отримує в обмін на свої навички, характеристики та досвід, які він використовує для досягнення цілей компанії. Це сукупність винагород (фінансових та нефінансових), а також кар'єрних перспектив і культурних аспектів, що надаються компанією працівникам та кандидатам для залучення, утримання та мотивації їх до праці.



Рисунок 1.2. – Структура ціннісної пропозиції роботодавця

Примітка. Складено на основі джерела [43]

Отже, HR-бренд базується на ціннісній пропозиції для співробітника (англ. Employee Value Proposition) – це унікальний набір переваг, які працівник отримує взаємін за їхні навички, характеристики та досвід, які вони

використовують для досягнення цілей компанії. Це асортимент винагород (фінансових та нефінансових, а також кар'єрних перспектив та культурних аспектів), що компанія надає своїм працівникам та кандидатам з метою привертання, утримання та стимулювання їх.

Важливим аспектом формування HR-бренду є його позиціонування на ринку праці. HR-брендинг – це комплекс заходів, спрямованих на визначення конкурентних переваг підприємства та їх практичну реалізацію для формування потрібного іміджу підприємства як роботодавця [45].

Поширеною є думка полягає в тому, що товарний бренд має прямий вплив на бажання працівників приєднатися до компанії. Інтегроване виробництво, вдосконалений сервіс та правильна маркетингова стратегія сприяють підвищенню лояльності стейкхолдерів та збільшенню інтересу кандидатів на ринку праці до роботи в компанії. Чим більше сила товарного бренду, тим більш привабливою компанія є як роботодавець. Чим краще компанія-роботодавець реалізовує Employee Value Proposition, тим краще співробітники передають сутність та виконують обіцянки товарного бренду перед клієнтами та партнерами. Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує фінансові результати діяльності підприємства.

Зараз роботодавці зрозуміли важливість взаємодії з персоналом та розробки унікальної пропозиції для працівників. Однак, існує обмежена кількість можливостей зробити цю пропозицію справді унікальною та привабливою порівняно з іншими роботодавцями. У багатьох галузях компанії пропонують подібні умови праці, оскільки потреби в соціальних та професійних перевагах у кандидатів на вакансії подібні, тому вибір кандидатів у кожній конкретній компанії визначають різні фактори, такі як фінансові, репутаційні, маркетингові та інші. Основне завдання брендингу роботодавця полягає у тому, щоб об'єднати HR-бренд з Товарним брендом, щоб споживач розумів, яку цінність створює підприємство. Позитивне сприйняття

роботодавця спонукає найкращих кандидатів бажати працювати саме у цій компанії.

У контексті стратегічного управління персоналом доцільно виокремити основні завдання HR-брендингу підприємства, реалізація яких забезпечує його системний характер та практичну результативність. Передусім HR-брендинг спрямований на формування позитивного та послідовного образу роботодавця на внутрішньому й зовнішньому ринку праці. Важливим завданням є залучення кваліфікованих і талановитих працівників, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Не менш значущим є утримання персоналу та зниження плинності кадрів шляхом підвищення рівня лояльності й залученості працівників. Окрему увагу слід приділяти узгодженню ціннісної пропозиції роботодавця з корпоративною культурою та реальними умовами праці, що забезпечує довіру до HR-бренду та його довгострокову стійкість. До основних цілей HR-брендингу належать [10]:

- 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.

Позитивна репутація HR-бренду надає такі переваги компанії [30]:

- з'являється можливість позиціонувати компанію як краще місце для роботи – нові співробітники самі прийдуть на підприємство, оскільки їм хочеться стати частиною крутої команди;

– відбувається скорочення плинності кадрів (співробітники цінують місце, в якому вони працюють, бачать перспективи розвитку і зростання); – спрощується процес залучення нових цінних кадрів (роботодавця не доводиться вести пошук нових кадрів, оскільки вони самі приходять з проханням вивчити їх резюме);

– знижуються витрати на пошук персоналу, оскільки сильний бренд може мотивувати нових працівників не тільки високою зарплатою, але і в принципі престижністю організації;

– посилюється репутацію компанії в цілому за рахунок більш впізнаваного бренду роботодавця.

Отже, сьогодні HR-репутація та боротьба за таланти є важливими напрямками розвитку у сфері управління персоналом, поряд із стратегіями збереження працівників, їхнім неперервним навчанням та оцінкою. Сформований HR-бренд створює для підприємства низку стратегічних і операційних переваг. Зокрема, він сприяє підвищенню конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці, скороченню витрат на рекрутинг і адаптацію персоналу, зменшенню рівня плинності кадрів та підвищенню стабільності трудового колективу. Крім того, сильний HR-бренд позитивно впливає на рівень залученості та продуктивності працівників, формує довіру до підприємства як соціально відповідального роботодавця та підсилює загальну ділову репутацію організації, що в сукупності забезпечує довгострокову стійкість розвитку підприємства.

Таким чином, HR-бренд підприємства є багатовимірною соціально-економічною категорією, що формується на перетині маркетингу, управління персоналом і стратегічного менеджменту. Його еволюція від іміджевого інструменту до стратегічного активу відображає зміну ролі персоналу в діяльності сучасного підприємства та створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу технологій і інструментів HR-брендингу в умовах трансформації ринку праці.

## 1.2. Технології та інструменти HR-брендингу в системі управління персоналом підприємства

Практична реалізація HR-брендингу в системі управління персоналом потребує застосування відповідних технологій та інструментів, які забезпечують трансформацію стратегічних цілей і цінностей підприємства у конкретні управлінські дії та HR-практики.

Ефективність HR-брендингу значною мірою визначається послідовністю та логічною впорядкованістю його впровадження. Саме тому формування HR-бренду доцільно розглядати як поетапний процес, у межах якого кожен етап виконує окрему функцію та спирається на відповідні інструменти маркетингу персоналу. Відсутність чіткої етапності або фрагментарне використання HR-інструментів призводить до розриву між задекларованими цінностями роботодавця та реальним досвідом працівників, що знижує довіру до HR-бренду й обмежує його управлінський потенціал. Основні етапи формування HR-бренда представлені на рис. 1.3.

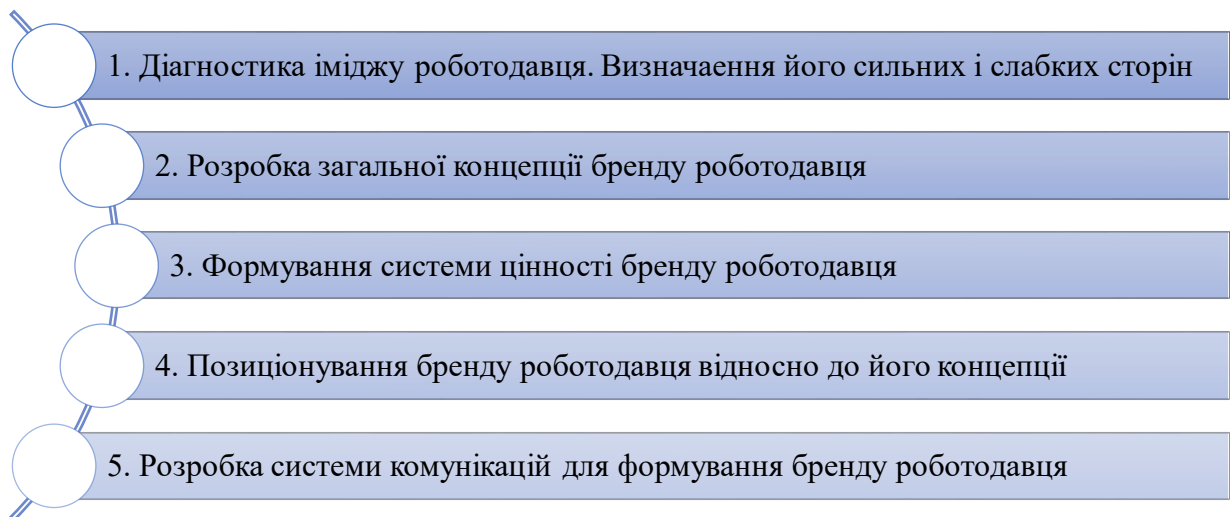


Рисунок 1.3. – Основні етапи формування HR-бренда

Примітка. Складено на основі джерела [43].

Першим етапом є діагностика іміджу роботодавця, яка передбачає оцінювання сприйняття підприємства як роботодавця з боку наявних і потенційних працівників. На цьому етапі здійснюється виявлення сильних і

слабких сторін HR-бренду, аналіз рівня лояльності персоналу, причин плинності кадрів, а також відповідності задекларованих цінностей реальним умовам праці.

Другим етапом є розробка загальної концепції бренду роботодавця, що ґрунтується на стратегічних цілях підприємства, його місії та корпоративних цінностях. Концепція HR-бренду визначає бажаний образ роботодавця, ключові характеристики організаційної культури та принципи взаємодії з персоналом.

Третій етап передбачає формування системи цінностей бренду роботодавця, яка конкретизується через ціннісну пропозицію роботодавця (Employee Value Proposition). На цьому етапі визначається сукупність фінансових і нефінансових переваг, можливостей професійного та кар'єрного розвитку, соціальних гарантій і нематеріальних стимулів, що відрізняють підприємство від інших роботодавців на ринку праці.

Четвертим етапом є позиціонування бренду роботодавця відповідно до сформованої концепції, яке передбачає чітке визначення цільових аудиторій, ключових повідомлень і унікальних характеристик HR-бренду. Позиціонування забезпечує узгодженість між внутрішнім сприйняттям бренду персоналом і зовнішнім образом роботодавця на ринку праці.

П'ятий етап полягає у розробці та реалізації системи комунікацій для формування HR-бренду, що охоплює внутрішні та зовнішні канали взаємодії з цільовими аудиторіями. До них належать внутрішні корпоративні комунікації, HR-заходи, цифрові платформи, соціальні мережі, рекрутингові кампанії та партнерські проєкти. Саме ефективна комунікаційна система забезпечує трансляцію цінностей HR-бренду та підтримує його стійкість у довгостроковій перспективі.

Формування HR-брендингу як системного управлінського процесу ґрунтується на принципах маркетингу персоналу, зокрема впізнаваності бренду роботодавця, лояльності й залученості працівників, а також створенні та збереженні досвідчених і талановитих команд [28]:

### 1. Впізнаваність бренду роботодавця:

- включає рівень знань співробітників про організацію та асоціації, пов'язані з компанією;
- чим більше співробітники знають про компанію, тим більш привабливою вона стає для них;
- привабливість роботодавця сприяє залученню якісних кадрів за доступнішою ціною і сприяє довгостроковому співробітництву.

### 2. Лояльність і залученість співробітників:

- залученість визначається емоційною прихильністю працівника до його роботи;
- залучені співробітники відрізняються ефективністю, активністю, стабільністю та позитивним ставленням до команди;
- співробітники, які асимілюють свої цілі з цілями організації, вважають успіх одного з них неможливим без успіху компанії;

3. Створення і збереження досвідчених і талановитих команд: внутрішній HR-брендинг відіграє важливу роль у високій конкурентоспроможності організації та уникненні проблем, таких як нестача кваліфікованого персоналу чи низька продуктивність.

Необхідно враховувати, що бренд роботодавця впливає на різні аспекти, включаючи лояльність співробітників, репутацію компанії на ринку та здатність зберегти високий рівень конкурентоспроможності.

Зазначені принципи реалізуються на різних етапах формування HR-бренду, що забезпечує їх практичну інтеграцію в систему управління персоналом підприємства, а також узгодженість стратегічних цілей роботодавця з реальними HR-практиками та очікуваннями персоналу. (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Співвідношення етапів формування HR-бренду та принципів маркетингу персоналу

Етап формування HR-бренду	Зміст етапу	Принцип маркетингу персоналу, що реалізується
1	2	3

1. Діагностика іміджу роботодавця	Системний аналіз рівня поінформованості внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій про підприємство як роботодавця, виявлення ключових асоціацій, репутаційних характеристик, рівня довіри та задоволеності персоналу, причин плинності кадрів і бар'єрів привабливості для кандидатів	Впізнаваність бренду роботодавця – оцінюється рівень знань, сформованість асоціацій і загальне сприйняття роботодавця працівниками та потенційними кандидатами
2. Розробка загальної концепції бренду роботодавця	Формування цілісного бачення HR-бренду на основі місії, стратегічних цілей і корпоративних цінностей підприємства; визначення ключових характеристик бажаного образу роботодавця та його диференціації від конкурентів	Впізнаваність бренду роботодавця – забезпечується чітке позиціонування та унікальність бренду роботодавця на ринку праці
3. Формування системи цінностей бренду роботодавця (EVP)	Визначення та структурування унікальної ціннісної пропозиції роботодавця, що включає фінансові та нефінансові стимули, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, умови праці, соціальні гарантії та елементи організаційної культури	Лояльність і залученість співробітників – формується емоційна прихильність працівників до організації, зростає рівень ідентифікації персоналу з цілями підприємства
4. Позиціонування бренду роботодавця	Узгодження сформованої концепції HR-бренду та EVP з очікуваннями різних цільових груп персоналу й кандидатів; адаптація ключових повідомлень бренду до специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища	Лояльність і залученість співробітників у поєднанні зі створенням і збереженням сильних команд – забезпечується стабільність кадрового ядра та згуртованість персоналу
5. Розробка та реалізація системи комунікацій HR-бренду	Побудова інтегрованої системи внутрішніх і зовнішніх HR-комунікацій, що охоплює корпоративні заходи, внутрішні інформаційні платформи, рекрутингові кампанії, цифрові канали та зворотний зв'язок	Створення і збереження досвідчених і талановитих команд – підтримується командна взаємодія, транслюються цінності HR-бренду та забезпечується довгострокова конкурентоспроможність організації

Примітка. Запропоновано автором.

У сучасній системі управління персоналом HR-брендинг реалізується через сукупність спеціалізованих технологій та інструментів, спрямованих на формування, підтримку й розвиток привабливого образу підприємства як роботодавця. Застосування таких технологій забезпечує трансформацію

задекларованих цінностей HR-бренду в практичні управлінські рішення та повсякденні HR-процеси.

Залежно від цільової аудиторії доцільно виокремлювати внутрішні та зовнішні технології HR-брендингу. Внутрішній HR-брендинг орієнтований на наявних працівників і спрямований на формування їхньої лояльності, залученості та ідентифікації з підприємством. До ключових інструментів внутрішнього HR-брендингу належать розвиток організаційної культури, системи мотивації та винагород, програми професійного навчання і кар'єрного розвитку, адаптація нових працівників, внутрішні комунікації, а також заходи з формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. До заходів внутрішнього HR-брендингу належать такі напрями [38]:

- 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 [12]:

- програми адаптації нових працівників;
- розвиток внутрішніх корпоративних комунікаційних каналів;
- ініціативи з підтримки та розвитку талановитих співробітників тощо

Сукупна дія цих інструментів забезпечує узгодженість між обіцяною та реальною ціннісною пропозицією роботодавця.

Зовнішній HR-брендинг спрямований на потенційних працівників і ширше коло стейкхолдерів ринку праці. Його ключовими інструментами є рекрутингові кампанії, участь у ярмарках вакансій і кар'єрних форумах, співпраця з закладами освіти, програми стажування, корпоративні сторінки на спеціалізованих платформах із працевлаштування, а також використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж і корпоративних вебресурсів.

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.

Зовнішній HR-брендинг формує первинне уявлення про підприємство як роботодавця та впливає на рішення кандидатів щодо працевлаштування.

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові технології HR-брендингу, які дозволяють масштабувати комунікацію з цільовими аудиторіями та підвищити її адресність [25]. До таких технологій належать автоматизовані системи рекрутингу, HR-аналітика, платформи внутрішніх комунікацій, employer branding у соціальних мережах, використання відеоконтенту та сторітелінгу для трансляції корпоративних цінностей. Цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості HR-процесів, формуванню довіри до роботодавця та зміцненню його репутації на ринку праці [25].

Важливим елементом технологій HR-брендингу є управління ціннісною пропозицією роботодавця (Employee Value Proposition, EVP). EVP виступає концептуальною основою добору інструментів HR-брендингу та визначає їхню змістову наповненість. Саме через систему мотивації, розвитку, визнання результатів праці та корпоративних комунікацій EVP

трансформується з декларативної концепції в реальний управлінський механізм, що впливає на поведінку та результати діяльності персоналу [16].

Систематизація технологій та інструментів HR-брендингу за напрямками їх застосування дозволяє розглядати HR-брендинг як інтегрований елемент системи управління персоналом, що поєднує внутрішні й зовнішні управлінські впливи та забезпечує довгострокову результативність кадрової політики підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3. Технології та інструменти HR-брендингу в системі управління персоналом підприємства

Напрямок HR-брендингу	Цільова аудиторія	Основні технології та інструменти	Управлінська мета та очікуваний ефект
1	2	3	4
Внутрішній HR-брендинг	Наявні працівники підприємства	Розвиток організаційної культури; системи мотивації та винагород; програми професійного навчання і розвитку; управління кар'єрним зростанням; програми лідерського розвитку та формування кадрового резерву; розвиток внутрішніх комунікаційних каналів; ініціативи підтримки та розвитку талановитих співробітників; корпоративні заходи	Формування лояльності та залученості персоналу; підвищення ідентифікації працівників з підприємством; зменшення плинності кадрів. Узгодження задекларованої та реальної ціннісної пропозиції роботодавця; зміцнення внутрішньої репутації HR-бренду
Зовнішній HR-брендинг	Потенційні працівники, кандидати, ринок праці	Рекрутингові кампанії; участь у ярмарках вакансій і кар'єрних форумах; співпраця з закладами освіти; програми стажування; корпоративні сторінки на платформах працевлаштування. Робота з корпоративними вебресурсами та соціальними мережами; публікації в ЗМІ; відеоконтент	Формування первинного позитивного образу роботодавця; залучення релевантних кандидатів; розширення кадрового резерву. Підвищення впізнаваності бренду роботодавця; формування позитивної репутації підприємства на ринку праці
Цифрові технології HR-брендингу	Внутрішні та зовнішні цільові аудиторії	Автоматизовані системи рекрутингу; HR-аналітика; цифрові платформи внутрішніх комунікацій; employer branding у соціальних мережах; сторітелінг	Підвищення прозорості HR-процесів; адресна комунікація; зміцнення довіри до роботодавця

1	2	3	4
Управління ціннісною пропозицією роботодавця (EVP)	Працівники та кандидати	Системи матеріального і нематеріального стимулювання; програми розвитку й визнання результатів праці; корпоративні комунікації; управління талантами	Перетворення EVP на реальний управлінський механізм; зростання мотивації, продуктивності та залученості персоналу

Примітка. Систематизовано автором на основі [6; 40; 31].

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. Технології та інструменти HR-брендингу становлять цілісну сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування стійкого позитивного образу роботодавця [10]. Їх застосування в системі управління персоналом дозволяє не лише підвищити привабливість підприємства на ринку праці, а й забезпечити ефективне використання людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах конкурентного ринку праці HR-бренд стає не лише іміджевим ресурсом, а й вагомим конкурентною перевагою.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БРЕНДИНГУ У ПРАКТИЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АВТОЛІДЕР»

#### 2.1. Аналіз інструментів формування внутрішнього HR-бренду підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автолідер» є діючим суб'єктом господарювання, що здійснює підприємницьку діяльність у сфері автомобільного транспорту та суміжних послуг. Підприємство створене з метою здійснення підприємницької діяльності шляхом задоволення потреб фізичних та юридичних осіб у товарах і послугах Товариства та отримання на цій основі прибутку. Основним предметом діяльності ТОВ «Автолідер» є здійснення широкого комплексу робіт і послуг у сфері транспорту, зокрема оптова, роздрібна та комісійна торгівля транспортними засобами, автомобілями вітчизняного та імпортного виробництва, запасними і комплектуючими частинами до них, обладнанням, приладами та інструментами для технічного обслуговування.

Для оцінки результативності HR-брендингу та обґрунтування конкурентної позиції підприємства на ринку праці важливим є аналіз відповідних показників у динаміці. Дослідження таких індикаторів дає змогу оцінити ефективність HR-рішень, рівень привабливості роботодавця та виявити сильні й слабкі сторони кадрової політики, що зумовлює доцільність їх систематизації в таблиці А.1 додатку А. Ринкова позиція ТОВ «Автолідер» демонструє суттєве зміцнення протягом 2020–2024 років. Частка компанії на ринку зросла з 0,58% до 1,31%, що становить приріст близько 126%, а на субринку частка збільшилась з 5,98% до 13,09%, тобто більше ніж вдвічі. Зростання частки у секторі (з 0,01% до 0,03%, +200%) свідчить про активне посилення позицій підприємства навіть у висококонкурентному середовищі. Покращення рейтингових позицій також є

значним. Компанія піднялась у секторі з 1237-го до 485-го місця, на ринку – з 24-го до 14-го, а на субринку стала беззаперечним лідером, піднявшись з 3-го на 1-ше місце. Це відображає зростання її конкурентоспроможності та ефективності стратегій розвитку. Виручка підприємства демонструє стабільне та прискорене зростання. Абсолютний приріст виручки за період збільшився на 327,4 млн грн, відносний приріст лишається високим, досягаючи 57,8% у 2023 році та 37,0% у 2024 році. Середньорічний приріст за три роки піднявся на 280,6 млн грн, а сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки виріс на 19,6%, що свідчить про ефективне управління доходами та стале розширення обсягів діяльності. Загалом, аналіз фінансових і ринкових показників підтверджує, що ТОВ «Автолідер» зміцнив свої позиції на ринку та субринку, покращив рейтингові позиції у секторі, демонструє стійке фінансове зростання та має високий потенціал для подальшого розвитку бізнесу.

Для оцінки фінансових передумов формування та розвитку HR-бренду доцільно проаналізувати динаміку ключових показників діяльності підприємства за кілька років, що дає змогу визначити фінансову стійкість компанії та можливості ресурсного забезпечення HR-процесів. Узагальнені показники ТОВ «Автолідер» за 2020–2024 роки наведено в таблиці А.2.

Загальні активи компанії зросли з 306 988 тис. грн у 2020 році до 755 687 тис. грн у 2024 році, що становить близько 146% приросту. Основні засоби збільшилися майже у чотири рази – з 8 081 тис. грн до 32 189 тис. грн, що свідчить про інвестиції в модернізацію виробничих і торговельних потужностей, оновлення автопарку та обладнання. Необоротні активи зросли на 338,7%, підкреслюючи інвестиційно-інноваційну спрямованість підприємства та стратегічне нарощування капіталу для довгострокового розвитку. Оборотні активи зросли на 139,8%, а грошові кошти – на 152,6%, що відображає підвищення ліквідності та фінансової гнучкості. Власний капітал збільшився з 43 194 тис. грн до 352 867 тис. грн (понад 716%), що свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості за рахунок внутрішніх ресурсів.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним – 15 800 тис. грн, що вказує на стабільну структуру власності.

Довгострокові зобов'язання після 2021 року відсутні, що свідчить про погашення кредитних зобов'язань. Короткострокові кредити банків зросли до 66 443 тис. грн, відображаючи активне використання позикових коштів для фінансування оборотного капіталу, тоді як поточні зобов'язання збільшилися на 52,7%, що є помірним темпом порівняно зі зростанням активів.

Валовий прибуток збільшився майже у п'ять разів, а фінансові результати від операційної діяльності та чистий прибуток зросли відповідно на 1 539,6% і 1 363,2%, що свідчить про високу ефективність управління та зростаючу рентабельність бізнесу.

Для оцінки фінансових передумов ефективного управління персоналом і розвитку HR-бренду ТОВ «АВТОЛІДЕР» доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників за 2020–2024 роки (табл.1.3). Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Загальна тенденція ТОВ «Автолідер» – посилення ліквідності: поточна ліквідність зросла з 112,7% до 177,2% (+57,2%), що свідчить про комфортний запас ліквідних ресурсів і низький ризик неплатоспроможності. Абсолютна ліквідність підвищилась на 75% (з 0,4% до 0,7%), а показники швидкої ліквідності майже подвоїлися (+92%), що підтверджує покращення якості ліквідних активів. Відношення грошових коштів до активів залишилось стабільним, а проміжний коефіцієнт покриття зріс на 92%, підтримуючи позитивну динаміку ліквідності.

Платоспроможність підприємства суттєво покращилась: коефіцієнт автономії зріс на 231,2%, що свідчить про зростання частки власного капіталу та зменшення залежності від позикових ресурсів. Показник чистого боргу до EBITDA знизився на 89,4% (з 21,8 до 2,3), що означає значне скорочення боргового навантаження. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс на 86,1%, підтверджуючи зміцнення фінансової стабільності.

Прибутковість ТОВ «Автолідер» демонструє стрімке зростання. ROA підвищилась більш ніж у п'ять разів (+507,1%), RCA – на 500%, а ROTA – на 548,6%, що свідчить про ефективне використання активів. Чиста маржа зростає на 305%, рентабельність власного капіталу – на 125,2%, а показники рентабельності витрат підтверджують ефективний контроль собівартості та операційних витрат.

Ділова активність характеризується зростанням оборотності активів на 53,3% і дебіторської заборгованості на 32,4%, що позитивно впливає на грошовий потік. Водночас зниження оборотності робочого капіталу на 57,1% потребує додаткової уваги до управління оборотними ресурсами.

Отже, фінансові показники ТОВ «Автолідер» за 2020–2024 роки свідчать про суттєве зміцнення ліквідності, платоспроможності та прибутковості, ефективне управління ресурсами й наявність фінансових передумов для подальшого розвитку та розширення діяльності.

В умовах зростання конкуренції на ринку праці та підвищення вимог працівників до змісту й якості трудового життя особливої значущості набуває дослідження інструментів формування внутрішнього HR-бренду підприємства, оскільки саме внутрішній вимір бренду роботодавця визначає рівень залученості, лояльності та стабільності персоналу [36]. Для підприємств торговельної сфери, зокрема ТОВ «Автолідер», ефективність внутрішнього HR-бренду безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, результативність бізнес-процесів і загальну конкурентоспроможність організації.

У цьому контексті дослідження інструментів формування внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер» створює передумови для підвищення ефективності кадрової політики, оптимізації управлінських рішень і посилення внутрішньої згуртованості трудового колективу [28]. Отримані результати мають не лише прикладне значення для конкретного підприємства, а й можуть бути використані як методична основа для вдосконалення практик внутрішнього HR-брендингу на підприємствах аналогічного профілю.

На основі аналізу структури управління ТОВ «Автолідер» та дослідження посадових інструкцій персоналу нами представлено матрицю розподілу функцій з формування внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Матриця розподілу функцій формування внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер»

Функції внутрішнього HR-бренду	Директор / Заступник директора	Начальник відділу кадрів	Керівники підрозділів (збут, постачання, склад)	Головний бухгалтер / економіст	Інженер з ОП	Системний адміністратор
Формування корпоративних цінностей і норм поведінки	В	З	З	–	–	–
Забезпечення стабільності зайнятості та трудових гарантій	В	З	–	В	–	–
Адаптація нових працівників	–	В	З	–	З	–
Внутрішні комунікації та інформування персоналу	З	В	З	–	–	З
Формування позитивного соціально-психологічного клімату	З	З	В	–	–	–
Мотивація та утримання персоналу	В	З	З	В	–	–
Дотримання умов і безпеки праці як елементу HR-бренду	–	З	З	–	В	–
Професійний розвиток і навчання	З	В	З	–	–	–
Підтримка внутрішнього інформаційного середовища	–	–	–	–	–	В
Контроль відповідності практик задекларованим принципам	В	З	–	–	–	–

Примітки: 1. Умовні позначення: В – відповідальний за реалізацію функції; З – залучений / допоміжна роль; «–» – функція не виконується або виконується опосередковано.

2. Складено автором на основі власних досліджень

Наведена матриця розподілу функцій формування внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер» відображає реальний стан організації управління персоналом на підприємстві з традиційною моделлю управління, у межах якої HR-брендинг не виокремлений як самостійний напрям управлінської діяльності, а реалізується фрагментарно через виконання окремих посадових обов'язків різними суб'єктами управління. Аналіз таблиці свідчить, що ключова відповідальність за формування базових елементів внутрішнього HR-бренду зосереджена на вищому рівні управління, зокрема у директора та заступника директора, які визначають загальні управлінські підходи, стиль керівництва, корпоративні цінності та норми поведінки, а також забезпечують дотримання соціальних гарантій і стабільності зайнятості, що є фундаментальними складовими позитивного сприйняття роботодавця з боку персоналу.

Водночас начальник відділу кадрів відіграє важливу, проте обмежену роль у формуванні внутрішнього HR-бренду, оскільки його діяльність переважно зосереджена на адміністративно-кадровому супроводі персоналу, а елементи HR-брендингу реалізуються через процеси адаптації нових працівників, організацію внутрішніх комунікацій та участь у професійному навчанні. Такий підхід дозволяє забезпечити мінімально необхідний рівень кадрової підтримки, однак не сприяє формуванню цілісної та послідовної системи внутрішнього HR-брендингу.

Значна частина функцій фактично делегується керівникам функціональних підрозділів, які впливають на внутрішній бренд роботодавця через створення соціально-психологічного клімату, стиль взаємодії з підлеглими та рівень мотивації персоналу, хоча ці впливи мають ситуативний характер і залежать від індивідуальних управлінських якостей конкретних керівників. Перевагою такої моделі розподілу функцій є її органічна відповідність існуючій організаційній структурі підприємства, що не потребує додаткових фінансових витрат або структурних змін, а також дозволяє швидко ухвалювати управлінські рішення завдяки концентрації повноважень на

вищому рівні керівництва. Крім того, безпосередня участь керівників підрозділів у формуванні внутрішнього HR-бренду сприяє неформальності комунікацій і може позитивно впливати на згуртованість колективу в межах окремих підрозділів. Важливим позитивним аспектом є також наявність функцій, пов'язаних із забезпеченням безпеки праці та соціально-трудова гарантій, що формує базове відчуття надійності роботодавця серед працівників.

Разом із тим аналіз таблиці дозволяє виявити низку суттєвих недоліків, які обмежують ефективність формування внутрішнього HR-бренду. Насамперед відсутня чітка координація та системність у реалізації HR-брендингових функцій, що призводить до їх розпорошення між різними посадовими особами без визначення єдиного центру відповідальності. Недостатньо розвиненими є інструменти внутрішніх комунікацій, управління залученістю та моніторингу відповідності реальних управлінських практик задекларованим цінностям підприємства. Обмежена роль аналітичних і цифрових інструментів ускладнює оцінювання ефективності внутрішнього HR-бренду та своєчасне реагування на проблеми в колективі. Крім того, залежність формування внутрішнього бренду роботодавця від особистих якостей керівників підрозділів створює ризики нерівномірного сприйняття підприємства різними групами персоналу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що представлена матриця відображає перехідний, несистемний характер формування внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер», який забезпечує базовий рівень кадрової стабільності, проте не реалізує повною мірою потенціал HR-брендингу як стратегічного інструменту управління персоналом, що обґрунтовує доцільність подальшого вдосконалення розподілу функцій і впровадження комплексного підходу до розвитку внутрішнього бренду роботодавця.

Аналіз динаміки чисельності персоналу є невід'ємною складовою дослідження технологій внутрішнього HR-брендингу, оскільки він дозволяє

оцінити реальний стан кадрової політики та її відповідність очікуванням працівників.

Важливість такого аналізу зумовлена також тим, що структурні зміни в персоналі відображають ефективність адаптаційних механізмів, управлінських практик та здатність підприємства створювати комфортні умови для професійної діяльності [12]. Динаміка чисельності дозволяє оцінити навантаження на персонал, стабільність розподілу функцій і ризик виникнення емоційного виснаження, які прямо впливають на загальне сприйняття компанії працівниками. Крім того, він забезпечує кількісну основу для розуміння того, як внутрішні HR-практики формують імідж роботодавця та впливають на довгострокову стабільність і ефективність діяльності організації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Автолідер» в розрізі категорій персоналу за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, осіб (+/-)
Чисельність працюючих, у т.ч.:	118	123	126	143	164	46
– керівники	10	11	11	12	13	3
– спеціалісти	38	40	42	49	57	19
– службовці	12	13	13	15	17	5
Виробничий персонал, усього	58	59	60	67	77	19
– основні робітники	42	43	44	49	56	14
– допоміжні робітники	16	16	16	18	21	5

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Автолідер» [19-21]

Аналіз динаміки структури персоналу ТОВ «Автолідер» у 2020–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до збільшення чисельності працівників, що є відображенням організаційного зростання підприємства, розширення його функціональних напрямів та посилення ролі кадрового забезпечення в досягненні стратегічних цілей. Загальний приріст персоналу на 46 осіб за п'ять років (з 118 у 2020 р. до 164 у 2024 р.) зумовлений як зростанням обсягів операційної діяльності, так і потребою підвищення ефективності управління ключовими бізнес-процесами, що характерно для торговельно-логістичних компаній у період активного розвитку.

Збільшення чисельності керівників – з 10 до 13 осіб – має стабільний і помірний характер, що свідчить про еволюційне, а не революційне оновлення управлінської структури. Це дає підстави стверджувати, що підприємство не здійснювало радикальної реструктуризації, натомість нарощення масштабу діяльності зумовило потребу у посиленні координаційних і контролюючих функцій, особливо на рівні підрозділів. Зростання кількості спеціалістів із 38 до 57 осіб демонструє найвищу динаміку серед усіх кадрових груп, що пояснюється збільшенням обсягів торговельних операцій, необхідністю обробки більшого масиву даних, розширенням відділів постачання, збуту та зовнішньоекономічної діяльності, а також підвищенням вимог до аналітичної, бухгалтерської та інформаційної підтримки бізнесу. У свою чергу, це свідчить про інтенсивний розвиток функцій, пов'язаних із управлінням ланцюгами постачання, клієнтським сервісом та фінансово-економічним супроводом.

Чисельність службовців зросла з 12 до 17 осіб, що вказує на поступове збільшення операційного навантаження на адміністративно-офісний персонал. Особливо показовим є зростання виробничого персоналу, який зріс з 58 до 77 осіб, що безпосередньо пов'язане з логістичними та складськими функціями підприємства. Збільшення чисельності основних робітників на 14 осіб і допоміжних – на 5 осіб є наслідком розширення складського господарства, зростання обсягів товарообігу та необхідності забезпечення безперервного руху товарних потоків. Це свідчить про посилення операційної бази підприємства, яка є фундаментом для виконання його головної господарської функції – торгівлі автозапчастинами.

Таким чином, динаміка структури персоналу ТОВ «Автолідер» демонструє логічний взаємозв'язок між нарощуванням обсягів діяльності, ускладненням бізнес-процесів та збільшенням чисельності працівників різних категорій.

Переміщення працівників у межах підприємства, їх прийняття на роботу та звільнення формують сукупність процесів, які відображають інтенсивність оновлення трудового колективу. Сукупність таких змін характеризується

показниками руху персоналу, що загалом визначається як оборот кадрів. Аналіз цього обороту дозволяє оцінити стабільність кадрового складу, ефективність політики утримання персоналу та якість внутрішніх управлінських практик. Для ґрунтовного вивчення тенденцій руху робочої сили ТОВ «Автолідер» здійсимо розрахунок відповідних індикаторів, результати яких наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Дані про рух робочої сили у ТОВ «Автолідер» у 2020–2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	118	123	126	143	164	46
Прийнято працівників, осіб	15	17	18	25	30	15
Вибуло працівників, всього, осіб, у т.ч.:	10	12	14	15	18	8
– за власним бажанням	6	7	8	9	12	6
– у зв'язку зі скороченням штатів	2	3	3	3	3	1
– за порушення трудової дисципліни	2	2	3	3	3	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,127	0,138	0,143	0,175	0,183	0,056
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,085	0,098	0,111	0,105	0,110	0,025
Коефіцієнт плинності кадрів	0,051	0,057	0,063	0,063	0,073	0,022

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Автолідер» [19-21]

Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «Автолідер» у 2020–2024 рр., наведений у таблиці 2.4, дозволяє виявити ключові тенденції кадрових процесів та оцінити рівень стабільності трудового колективу в контексті формування внутрішнього HR-бренду. Протягом досліджуваного періоду середньооблікова чисельність персоналу зросла з 118 до 164 осіб, що підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення потреби в кадровому забезпеченні. При цьому збільшення чисельності супроводжується відповідним зростанням кількості прийнятих працівників: з 15 осіб у 2020 р. до 30 осіб у 2024 р. Така тенденція свідчить про активну кадрову політику підприємства, орієнтовану на оновлення та нарощування трудового потенціалу відповідно до зростання обсягів діяльності.

Кількість вибулих працівників за досліджуваний період також збільшилася – з 10 до 18 осіб, що засвідчує певну мобільність працівників і

водночас відображає як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники кадрового руху. Найбільшу частку звільнень становлять випадки звільнення за власним бажанням, які зросли з 6 до 12 осіб. Така динаміка може свідчити про наявність внутрішніх проблем у сфері мотивації, задоволеності умовами праці, взаємодії з керівництвом або професійних перспектив, що безпосередньо впливає на сприйняття роботодавця та силу внутрішнього HR-бренду. Звільнення у зв'язку зі скороченням штатів залишалися стабільними, а кількість звільнених за порушення трудової дисципліни дещо зросла, що може свідчити як про підвищення вимог до трудової дисципліни, так і про недоліки у системі адаптації та внутрішньої комунікації.

Коефіцієнт обороту по прийому демонструє зростаючу тенденцію – з 0,127 до 0,183, що підтверджує активну політику підприємства щодо розширення персоналу. Водночас коефіцієнт обороту по вивільненню залишається відносно стабільним (у межах 0,085–0,110), що вказує на помірний рівень кадрової стабільності, хоча й не гарантує відсутності внутрішніх проблем. Особливу аналітичну цінність має коефіцієнт плинності кадрів, який зріс із 0,051 до 0,073. Його підвищення свідчить про збільшення частки працівників, які самостійно приймають рішення про звільнення, що вказує на певне послаблення HR-бренду з точки зору внутрішньої привабливості робочого середовища.

Отже, загальна динаміка руху персоналу характеризується одночасним зростанням інтенсивності прийому та збільшенням кількості звільнень за власним бажанням. З одного боку, це підтверджує розвиток підприємства та потребу у додатковому кадровому ресурсі; з іншого – вказує на необхідність удосконалення технологій управління персоналом, зокрема у сфері мотивації, адаптації, внутрішніх комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Для зміцнення внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер» важливо забезпечити не лише кількісне зростання кадрового складу, а й якісне вдосконалення умов праці, управлінських практик та

корпоративної культури, що здатні впливати на утримання працівників і формування їх довгострокової лояльності.

Мотиваційний компонент є одним із ключових чинників формування внутрішнього HR-бренду та забезпечення стабільності кадрового потенціалу, доцільним є детальний аналіз динаміки й структурних особливостей заробітної плати на підприємстві. Саме оцінювання змін у фонді оплати праці дозволяє з'ясувати, наскільки роботодавець дотримується конкурентних стандартів оплати, чи забезпечує належний рівень стимулювання персоналу та чи відповідає мотиваційна система сучасним вимогам управління людськими ресурсами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Динаміка фонду оплати праці за 2020–2024 рр. у ТОВ «Автолідер»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відхилення	Відхилення, %
Фонд оплати праці, всього, тис. грн	8468,6	9053,0	10308,8	15034,6	26777,9	18309,3	216,1
Фонд основної зарплати, тис. грн	6110,4	6454,1	7320,3	10520,1	19154,0	13043,6	213,4
у % до ФОП	72,1	71,3	71,0	70,0	71,5	–	–
Фонд додаткової зарплати, тис. грн	1445,7	1565,0	1858,6	2655,9	4632,2	3186,5	220,3
– надбавки та доплати	560,4	602,7	715,0	979,5	1712,7	1152,3	205,5
– премії та винагороди	885,3	962,3	1143,6	1676,4	2919,5	2034,2	229,7
у % до ФОП	17,1	17,3	18,0	17,7	17,3	–	–
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	677,5	724,2	824,7	1202,8	2101,8	1424,3	210,3
у % до ФОП	8,0	8,0	8,0	8,0	7,8	–	–
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	235,0	309,7	305,2	655,8	890,0	655,0	278,7
у % до ФОП	2,8	3,4	3,0	4,4	3,3	–	–

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності ТОВ «Автолідер» [19-21]

Аналіз динаміки фонду оплати праці ТОВ «Автолідер» за 2020–2024 рр., перерахованого на основі фактичних середніх зарплат по м. Хмельницький, дає змогу оцінити рівень мотиваційної політики підприємства, а також співвіднести його з регіональними тенденціями ринку

праці. Загальний фонд оплати праці підприємства продемонстрував стійку висхідну динаміку – з 8468,6 тис. грн у 2020 р. до 26777,9 тис. грн у 2024 р., що становить зростання на 216,1%. Це відображає як розширення чисельності персоналу, так і необхідність поступового підвищення оплати праці відповідно до зовнішніх економічних умов. Однак з огляду на середні зарплати по місту можна констатувати, що реальний рівень оплати праці на підприємстві залишається помітно нижчим за середньорегіональні показники, що є важливим фактором, який впливає на привабливість роботодавця та формування внутрішнього HR-бренду.

Структура фонду оплати праці загалом відповідає типовим співвідношенням у торговельно-логістичному секторі: основна заробітна плата становить близько 71%, додаткова – 17–18%, компенсаційні та заохочувальні виплати коливаються на рівні 7–8%, а оплата невідпрацьованого часу – в межах 2,5–4%. Проте абсолютні величини цих статей не забезпечують конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Наприклад, у 2024 р. середньомісячна зарплата по місту Хмельницький становила 13607 грн, тоді як середня зарплата працівника «Автолідера» з урахуванням фонду оплати праці та чисельності персоналу є нижчою за цей показник. Аналогічна ситуація спостерігається і в попередні роки: різниця між середньою зарплатою на підприємстві та середньоміським показником становила від 5–10% до 15–20%, що потенційно підсилює ризики плинності кадрів, знижує залученість персоналу та ускладнює формування позитивного внутрішнього іміджу роботодавця.

Важливим спостереженням є те, що хоча підприємство збільшує обсяги додаткових виплат, надбавок та премій (зростання на 220,3% у 2020–2024 рр.), їх частка у структурі ФОП залишається стабільною, що вказує на відсутність системного підходу до стимулювання працівників та незначне використання інструментів матеріального заохочення. Це може пояснювати недостатню мотивацію персоналу та низький індекс лояльності, зафіксований у анкетуванні працівників.

Таким чином, хоча динаміка підвищення фонду оплати праці загалом відповідає тенденціям розвитку підприємства, рівень заробітної плати працівників ТОВ «Автолідер» залишається нижчим за середні показники по м. Хмельницький. Це свідчить про недостатню конкурентоспроможність оплати праці й може негативно впливати на здатність підприємства утримувати висококваліфікованих працівників, формувати позитивний внутрішній HR-бренд та забезпечувати високий рівень мотивації персоналу.

Для оцінювання технологій внутрішнього HR-брендингу персоналом ТОВ «Автолідер», розроблена анкета, яка орієнтована на виявлення сприйняття працівниками ключових елементів внутрішнього HR-бренду та використана для подальшого кількісного й якісного аналізу (додаток А). Нами було проведене опитування 85 працівників ТОВ «Автолідер», що дало змогу комплексно оцінити ефективність технологій формування внутрішнього HR-бренду підприємства. Отримані результати демонструють неоднорідне сприйняття елементів внутрішнього бренду, що свідчить про недостатню системність кадрових практик та відсутність цілісної HR-брендингової політики.

Результати опитування працівників ТОВ «Автолідер» за першим блоком, що відображає загальне сприйняття підприємства як роботодавця, засвідчують відносно помірно-позитивну оцінку базових характеристик трудових відносин. Середні бали за твердженнями щодо надійності роботодавця, виконання зобов'язань та стабільності робочого місця знаходяться в межах 3,4–3,8 бала, що свідчить про наявність у працівників відчуття певної захищеності та впевненості у збереженні зайнятості, проте без яскраво вираженого рівня довіри чи високої задоволеності (рис. 2.1.). Такий розподіл відповідей дає підстави стверджувати, що підприємство виконує мінімально необхідні функції щодо забезпечення базової стабільності, однак не формує виразного образу «роботодавця вибору», який асоціюється з високим рівнем надійності та передбачуваності кадрової політики.

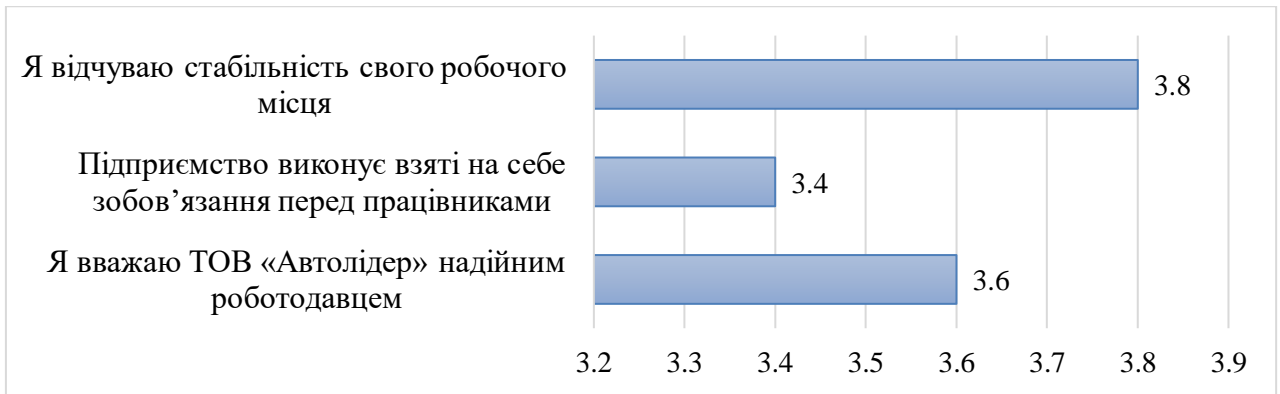


Рисунок 2.1 – Загальне сприйняття підприємства як роботодавця персоналом ТОВ «Автолідер»

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Поглиблений аналіз другого блоку, присвяченого оцінюванню корпоративної культури та цінностей, демонструє посередній стан сформованості ціннісно-нормативного середовища на підприємстві (рис. 2.2).

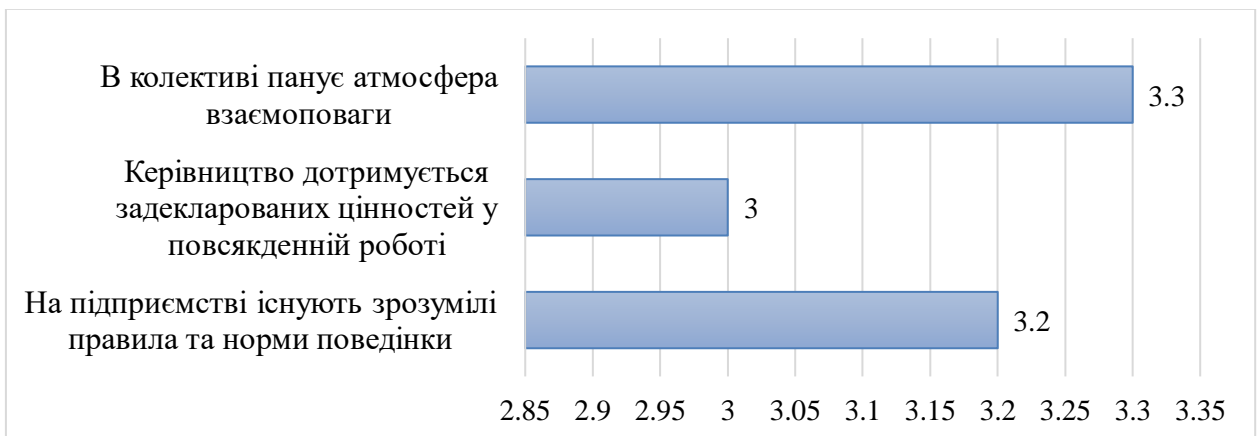


Рисунок 2.2 – Оцінка корпоративної культури та цінностей ТОВ «Автолідер»

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Оцінки в межах 3,0–3,3 бала за показниками чіткості правил, дотримання задекларованих цінностей керівництвом і атмосфери взаємоповаги свідчать про те, що формальні норми організаційної поведінки загалом існують, проте вони не сприймаються працівниками як цілком зрозумілі та послідовно реалізовані. Наявна корпоративна культура швидше відтворює традиційні уявлення про дисципліну та підпорядкованість, ніж сучасні підходи до партнерської взаємодії, прозорості та підтримки ініціатив, що обмежує потенціал внутрішнього HR-бренду як системи ціннісної інтеграції персоналу.

Третій блок, що характеризує стан внутрішніх комунікацій, продемонстрував один із найнижчих рівнів оцінювання з боку персоналу, що свідчить про вразливість комунікаційної підсистеми в структурі внутрішнього HR-бренду (рис. 2.3).

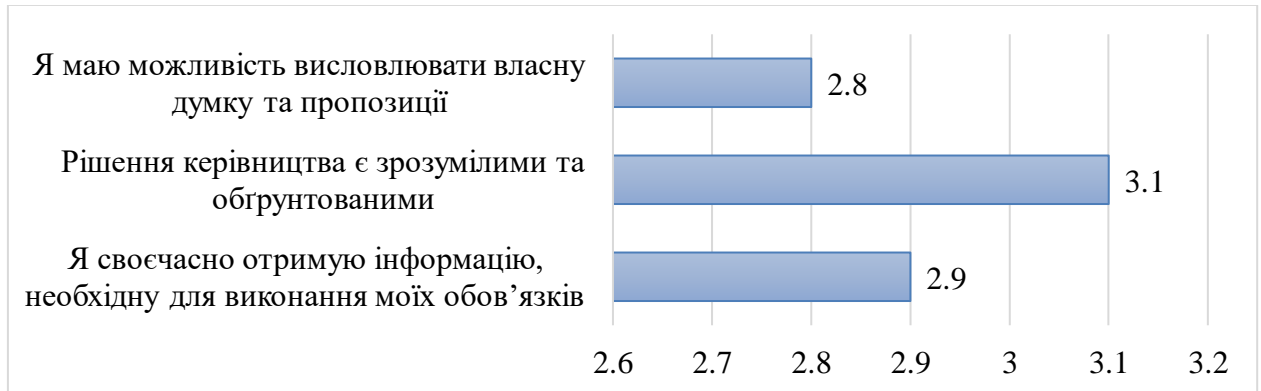


Рисунок 2.3 – Оцінка внутрішніх комунікацій ТОВ «Автолідер»  
Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Середні значення 2,8–3,1 бала за показниками своєчасності інформування, зрозумілості управлінських рішень та можливості висловлювати власну думку відображають домінування вертикальної, переважно односторонньої моделі комунікацій, у межах якої працівники сприймають себе радше об'єктом управлінських впливів, ніж повноцінними суб'єктами організаційного діалогу. Обмежені можливості щодо вираження позиції та участі в обговоренні важливих питань знижують рівень залученості та довіри, а також сприяють формуванню прихованої напруженості у трудовому колективі.

Четвертий блок, присвячений аналізу управлінської взаємодії, виявив помірний, але не достатньо високий рівень задоволеності працівників стилем керівництва та управлінською підтримкою (рис. 2.4). Оцінки в межах 3,0–3,2 бала за критеріями справедливості ставлення керівників, їх готовності підтримувати працівників у складних ситуаціях і сприятливості стилю управління для мотивації персоналу свідчать про амбівалентний характер управлінської взаємодії: з одного боку, працівники не фіксують системної конфліктності чи відкритої упередженості, з іншого – не спостерігають послідовної орієнтації керівників на розвиток, наставництво та партнерство.

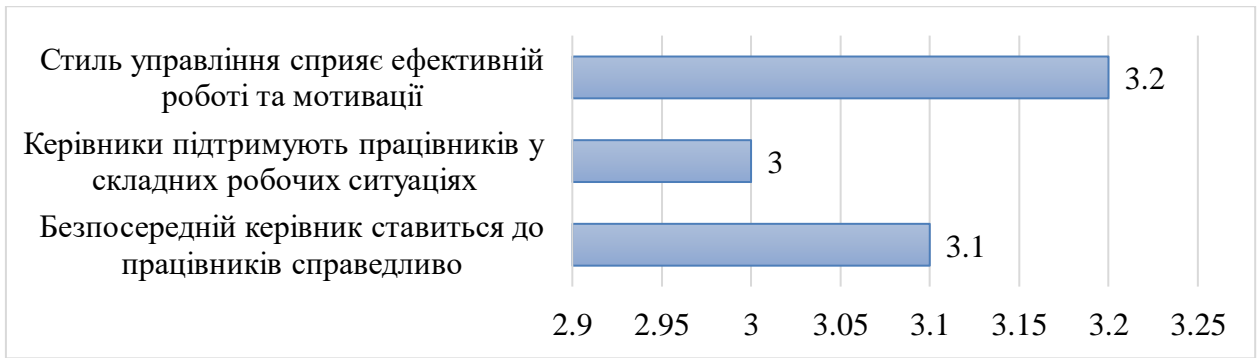


Рисунок 2.4 – Оцінка управлінської взаємодії у ТОВ «Автолідер»  
Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Такий стан приводить до того, що управлінська ланка не виступає виразним носієм цінностей внутрішнього HR-бренду, а залишається радше функціональним посередником між адміністрацією та працівниками.

Аналіз п'ятого блоку, який охоплює питання мотивації та умов праці, свідчить про наявність відчутних проблем у сфері стимулювання персоналу, що безпосередньо впливає на сприйняття працівниками внутрішнього HR-бренду (рис. 2.5).

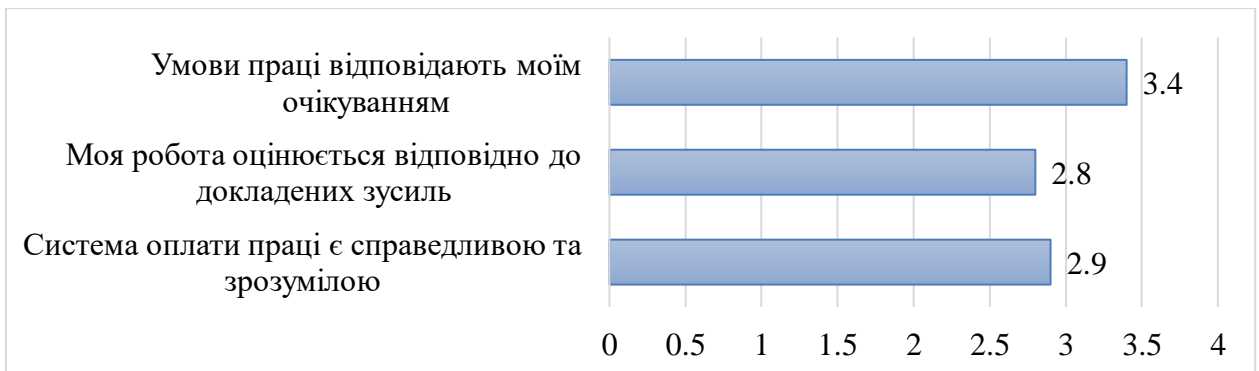


Рисунок 2.5 – Оцінка мотивації та оплати праці у ТОВ «Автолідер»  
Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Показники 2,8–3,4 бала з явно нижчими оцінками щодо справедливості оплати праці та об'єктивності оцінювання результатів діяльності вказують на те, що працівники сприймають систему матеріального заохочення як недостатньо прозору, послідовну та таку, що не завжди відображає реальний внесок кожного співробітника. Відносно вищі оцінки умов праці можна пояснити задовільним рівнем організації робочих місць і дотриманням

базових вимог безпеки, однак це не компенсує недоліків у мотиваційній політиці, які значно знижують привабливість підприємства як роботодавця.

Шостий блок, що характеризує розвиток і професійне зростання персоналу, продемонстрував найнижчі середні бали серед усіх досліджуваних компонентів внутрішнього HR-бренду, що свідчить про відсутність системної політики у сфері розвитку людського капіталу (рис. 2.6).

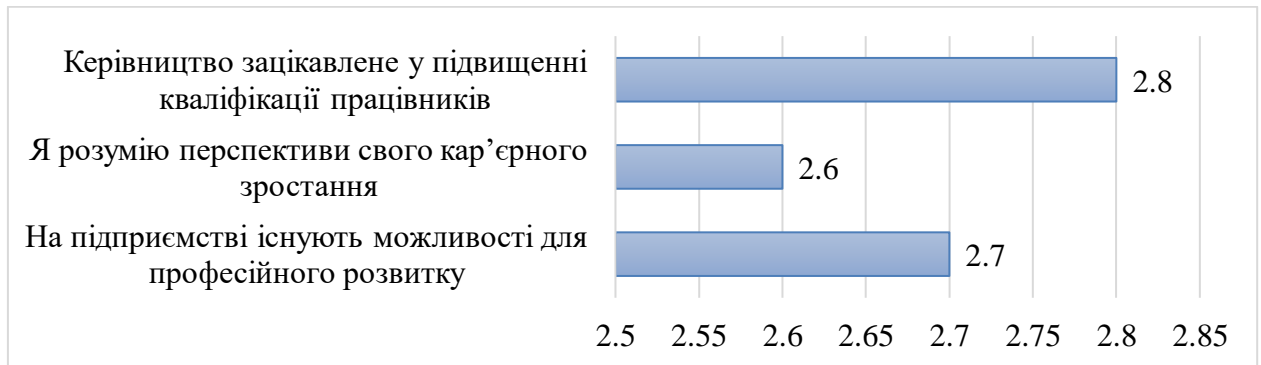


Рисунок 2.6 – Оцінка розвитку і професійного зростання персоналом ТОВ «Автолідер»

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Значення 2,6–2,8 бала за показниками можливостей професійного розвитку, чіткості кар'єрних перспектив і зацікавленості керівництва у підвищенні кваліфікації працівників демонструють, що персонал не пов'язує роботу на підприємстві з довгостроковим професійним зростанням. Відсутність формалізованих програм навчання, наставництва та кар'єрного планування призводить до того, що працівники сприймають нинішнє місце роботи швидше як джерело поточного заробітку, ніж як платформу для розвитку, що суттєво послаблює внутрішній HR-бренд і сприяє потенційній плинності кадрів.

Сьомий блок, присвячений оцінюванню лояльності та залученості, відображає загалом помірний рівень емоційного та ціннісного зв'язку працівників із підприємством (рис. 2.7).

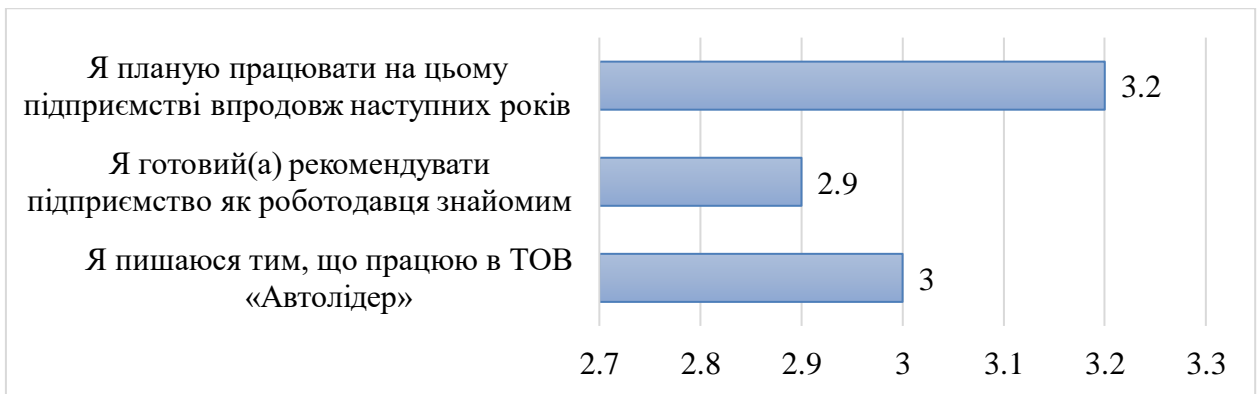


Рисунок 2.7 – Оцінка лояльності та залученості персоналу ТОВ «Автолідер»

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Середні оцінки 2,9–3,2 бала за твердженнями щодо гордості за роботу в компанії, готовності рекомендувати її як роботодавця та намірів продовжувати працювати на підприємстві в наступні роки свідчать про те, що працівники не демонструють ані високого ентузіазму, ані різко негативного ставлення. Такий проміжний стан можна охарактеризувати як «стриману лояльність», коли персонал готовий залишатися в організації за відсутності більш привабливих альтернатив, однак не виступає активним носієм її іміджу на ринку праці. Це вказує на недостатню ефективність внутрішніх HR-брендингових технологій, які мали б забезпечувати формування в працівників стійкого емоційного зв'язку з підприємством і бажання асоціювати себе з ним у довгостроковій перспективі.

Аналіз узагальнених відповідей працівників за восьмим блоком опитування дає змогу чітко окреслити ключові сильні та проблемні елементи внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер». Позитивні аспекти, на які звернули увагу працівники, – стабільність роботи, сприятливі міжособистісні стосунки в окремих підрозділах і належні базові умови праці – свідчать про наявність фундаментальних елементів, що підтримують базову задоволеність персоналу і формують мінімальний рівень довіри до роботодавця. Саме ці компоненти створюють основу, на якій може вибудовуватися внутрішній HR-бренд, оскільки вони відображають найбільш відчутні та повсякденні позиції взаємодії між працівником і підприємством.

Узагальнюючи результати аналізу всіх блоків, можна констатувати, що внутрішній HR-бренд ТОВ «Автолідер» перебуває на стадії фрагментарного становлення й характеризується поєднанням окремих позитивних елементів (відносна стабільність зайнятості, прийнятний рівень базових умов праці) з виразними проблемними зонами (комунікації, мотивація, розвиток персоналу, управлінська взаємодія). Така конфігурація оцінок свідчить про відсутність цілісної концепції внутрішнього HR-брендингу та потребу у формуванні системної, стратегічно орієнтованої політики роботи з персоналом, що передбачала б інтеграцію мотиваційних, комунікаційних і розвиткових інструментів у єдину модель формування привабливого образу роботодавця в очах працівників.

## **2.2. Дослідження та оцінка технологій зовнішнього HR-брендингу підприємства**

Для підприємств торговельно-логістичного профілю, до яких належить ТОВ «Автолідер», ефективність зовнішнього HR-бренду стає критичним чинником забезпечення стабільності бізнес-процесів, адже розширення ринків збуту й зростання товарообігу потребують не лише достатньої кількості працівників, а й їх професійної відповідності, що безпосередньо залежить від привабливості роботодавця на зовнішньому ринку праці. Підсилення конкуренції між роботодавцями за таланти, зумовлене демографічними змінами та зміною трудових цінностей, актуалізує необхідність глибокої оцінки й удосконалення зовнішніх HR-брендових технологій, які визначають перше враження кандидатів та формують їхні очікування щодо умов праці.

Водночас цифровізація комунікацій та активний розвиток платформ для пошуку роботи трансформують способи репрезентації підприємства як роботодавця, створюючи нові можливості та водночас ускладнюючи конкуренцію за увагу потенційних працівників. У таких умовах дослідження технологій зовнішнього HR-брендингу дозволяє не лише оцінити ефективність наявних інструментів залучення персоналу, а й виявити слабкі

місця, які знижують привабливість підприємства на ринку праці [25]. Крім того, ретельна оцінка зовнішнього бренд-позиціонування робить можливим визначення рівня відповідності між зовнішнім іміджем роботодавця та реальними умовами праці, що є передумовою формування стабільного кадрового складу та зменшення ризиків плинності кадрів.

Оцінювання рівня застосування технологій зовнішнього HR-брендингу на підприємстві ґрунтується на системі взаємопов'язаних критеріїв, що дають змогу всебічно проаналізувати ефективність позиціонування роботодавця на ринку праці та якість його взаємодії з потенційними кандидатами. Першим визначальним критерієм виступає інформаційна відкритість підприємства, що передбачає наявність і регулярне оновлення офіційних ресурсів для пошуку роботи, представленість на ключових рекрутингових платформах, а також активність у соціальних мережах, які сьогодні відіграють роль основних каналів формування зовнішнього іміджу роботодавця [31]. Важливою складовою цього критерію є доступність інформації про вакансії, їх деталізованість та рівень структурованості, оскільки саме ці параметри формують первинне уявлення здобувачів про підприємство.

Другий критерій – якість комунікації з потенційними працівниками – охоплює швидкість реагування на відгуки, прозорість та стандартизацію етапів відбору, а також рівень доступності рекрутерів. Цей критерій дозволяє оцінити те, наскільки підприємство здатне забезпечити комфортний, передбачуваний і професійний рекрутинговий процес, що є важливим елементом зовнішнього HR-бренду. Наступний критерій – репутаційний образ роботодавця – визначає загальне сприйняття компанії на ринку праці, яке формується через відгуки на онлайн-платформах, згадування в медіа, участь у професійних та соціальних проектах, а також наявність позитивного досвіду працівників, який транслюється у зовнішній простір [32].

Важливим у структурі оцінювання виступає критерій технологічності просування HR-бренду, що характеризує використання сучасних цифрових та маркетингових інструментів, зокрема активне ведення соціальних мереж,

застосування візуального контенту, створення кар'єрних сторінок чи брендovаних презентацій, які забезпечують привабливу репрезентацію підприємства для здобувачів. Не менш значущим є критерій роботи з цільовими аудиторіями, що передбачає здатність підприємства орієнтуватися на різні групи кандидатів – від молодих спеціалістів до висококваліфікованих фахівців, а також співпрацювати з освітніми закладами та організувати стажування [27].

Критерій ефективності рекрутингових технологій спрямований на вимірювання реальних результатів діяльності підприємства у сфері залучення персоналу і включає показники часу закриття вакансій, відповідності кандидатів профілю посади, рівня успішної адаптації новоприйнятих працівників та частки звільнень у ранній період роботи. Завершальним критерійним блоком виступає оцінка сформованості ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яка визначає унікальні переваги підприємства та повинна бути відображена як у зовнішніх комунікаціях, так і у внутрішній HR-практиці [30]. У цілому застосування цих критеріїв забезпечує комплексність і наукову обґрунтованість оцінювання зовнішнього HR-брендингу, дозволяючи визначити його сильні та слабкі сторони, а також сформувати підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової стратегії підприємства.

Систематизація критеріїв оцінювання технологій зовнішнього HR-брендингу та їх нормативні значення, які можна використовувати як еталон для порівняння фактичного стану зовнішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер» представлено в табл. 2.5. Нормативні значення, запропоновані для оцінювання ефективності технологій зовнішнього HR-брендингу підприємства, відображають еталонний, або бажаний, рівень розвитку системи формування іміджу роботодавця на ринку праці та ґрунтуються на сучасних міжнародних практиках Employer Branding.

Таблиця 2.5. Критерії оцінювання технологій зовнішнього HR-бренду

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Показники	Референтні (еталонні) значення
1	2	3	4

1. Інформаційна відкритість та представленість роботодавця	Видимість компанії на ринку праці, повнота інформації для кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність кар'єрного розділу на сайті;</li> <li>- активність на job-платформах;</li> <li>- регулярність оновлення вакансій;</li> <li>- присутність у соцмережах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- є кар'єрний сайт/сторінка;</li> <li>- 100% вакансій розміщуються на job-сайтах;</li> <li>- оновлення вакансій щотижневе;</li> <li>- регулярні публікації (2–4 рази на тиждень)</li> </ul>
2. Якість комунікації з кандидатами	Ефективність зворотного зв'язку та взаємодії під час рекрутингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидкість відповіді на відгук;</li> <li>- зрозумілість опису вакансій;</li> <li>- наявність прозорих етапів відбору;</li> <li>- доступність рекрутера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідь протягом 24 годин;</li> <li>- повні та структуровані описи вакансій;</li> <li>- 3–4 чітко визначені етапи відбору;</li> <li>- наявність контактного рекрутера</li> </ul>
3. Репутація роботодавця	Сприйняття компанії кандидатами і працівниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінки на платформах відгуків;</li> <li>- частка позитивних коментарів;</li> <li>- згадування в медіа;</li> <li>- участь у соціальних ініціативах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рейтинг не нижче 4,0 із 5;</li> <li>- понад 70 % позитивних відгуків;</li> <li>- регулярна присутність у локальних медіа;</li> <li>- участь у <math>\geq 2</math> соціальних проєктах на рік</li> </ul>
4. Технології просування HR-бренду	Використання маркетингових інструментів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- візуальний HR-контент;</li> <li>- відеоматеріали;</li> <li>- HR-презентації та брошури;</li> <li>- активність у соцмережах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярний контент (фото/відео);</li> <li>- публікації 2–4 рази на тиждень;</li> <li>- наявність брендбуку роботодавця;</li> <li>- розроблена HR-презентація</li> </ul>
5. Робота з цільовими групами кандидатів	Орієнтація на ключові сегменти ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця з навчальними закладами;</li> <li>- програми стажування;</li> <li>- робота з молоддю;</li> <li>- пошук спеціалістів вузького профілю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність партнерств з ВНЗ/ПТУ;</li> <li>- 1–2 стажування щороку;</li> <li>- залучення молоді через career-days;</li> <li>- професійні рекрутингові кампанії</li> </ul>
6. Ефективність рекрутингових технологій	Результативність процесу найму	<ul style="list-style-type: none"> <li>- термін закриття вакансій;</li> <li>- кількість кандидатів на вакансію;</li> <li>- якість найму;</li> <li>- плинність на етапі адаптації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закриття вакансії за 10–30 днів;</li> <li>- 5–10 кандидатів на вакансію;</li> <li>- <math>\geq 80</math> % успішно адаптованих;</li> <li>- плинність <math>&lt; 10</math> % у перші 3 місяці</li> </ul>

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
7. Сформованість EVP (ціннісної пропозиції роботодавця)	Чіткість позиціонування роботодавця	- формалізована EVP; - відповідність зовнішніх і внутрішніх практик; - комунікація EVP у зовнішньому середовищі	- документована EVP; - регулярна комунікація в соцмережах і вакансіях; - узгодженість з реальними умовами праці

Примітка. Систематизовано автором на основі [25]

На рівні інформаційної відкритості оптимальним вважається наявність повноцінного кар'єрного розділу на вебсайті підприємства, регулярне оновлення інформації про вакансії, активна присутність на провідних онлайн-платформах із працевлаштування, а також систематична комунікація у соціальних мережах, що забезпечує високу видимість бренду роботодавця серед потенційних кандидатів. Такий стандарт передбачає публікації не рідше ніж 2–4 рази на тиждень, використання візуального контенту та чітке структурування інформації про роботу.

У межах критерію «якість комунікації з кандидатами» референтним рівнем вважається забезпечення відповіді на відгуки протягом 24 годин, наявність чітко визначених етапів відбору, прозорість процедур рекрутингу та доступність рекрутера для уточнення деталей вакансії. Цей стандарт спрямований на створення позитивного досвіду кандидатів і формування емоційної прихильності до роботодавця ще до моменту працевлаштування. Щодо репутаційного образу, еталонним орієнтиром є рейтинг компанії не нижче 4,0 балів із 5 на платформах для відгуків, переважання позитивних коментарів понад 70 %, а також регулярна присутність у локальних медіа та участь у соціальних або благодійних ініціативах.

Стосовно технологічності HR-просування, референтним значенням виступає систематичне використання сучасних маркетингових інструментів: якісних фото- та відеоматеріалів, брендovаних HR-презентацій, кар'єрних лендингів, а також розробленої креативної концепції, що забезпечує впізнаваність бренду роботодавця та відображає його ціннісні орієнтири. У

контексті роботи з цільовими групами оптимальним рівнем розвитку є наявність партнерств із закладами освіти, організація стажувань, участь у кар'єрних подіях та системна робота із залучення фахівців вузького профілю.

У межах оцінювання ефективності рекрутингових технологій еталонним показником є закриття вакансій у межах 10–30 днів, наявність 5–10 кандидатів на одну позицію, високий рівень відповідності кандидатів вимогам роботодавця, а також не менше ніж 80 % успішно адаптованих працівників. Низька частка звільнень у перші три місяці роботи (до 10 %) також є індикатором ефективності зовнішнього HR-брендингу, оскільки відображає відповідність очікувань кандидатів реальним умовам праці.

Завершальним референтним блоком є наявність чітко сформованої EVP (ціннісної пропозиції роботодавця), яка повинна бути документально закріпленою, узгодженою з реальними HR-практиками та регулярно комунікованою у зовнішньому середовищі. Наявність EVP підвищує прозорість HR-комунікацій і забезпечує конкурентні переваги роботодавця. У сукупності ці референтні значення слугують цілісним орієнтиром для порівняння фактичного стану зовнішнього HR-бренду підприємства з моделлю найкращих практик, що дозволяє більш об'єктивно оцінити рівень розвитку HR-брендової політики та визначити напрями її вдосконалення.

У таблиці 2.6 нами представлено оцінювання показників зовнішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер» на основі моніторингу сайту та внутрішньої документації підприємства. При цьому оцінювання проведено за шкалою: 0 – відсутнє, 1 – низький рівень, 2 – середній рівень, 3 – високий рівень відповідності референтним значенням. Представлені дані дають змогу комплексно оцінити рівень застосування технологій зовнішнього HR-брендингу ТОВ «Автолідер» та виявити ключові проблемні аспекти, що стримують формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Аналіз показників свідчить, що за критерієм інформаційної відкритості підприємство демонструє лише часткову відповідність сучасним вимогам: наявний розділ «Вакансії» на офіційному сайті забезпечує базову доступність

інформації для кандидатів, однак зміст розміщених матеріалів є обмеженим, а оновлення здійснюється несистемно.

Таблиця 2.6. Оцінка показників зовнішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер»

Критерій	Показник	Фактична оцінка	Коментар щодо фактичного стану
1	2	3	4
1. Інформаційна відкритість роботодавця	Наявність кар'єрного розділу на сайті	2	Розділ «Вакансії» існує, але містить обмежену інформацію й оновлюється нерегулярно
	Регулярність оновлення вакансій	1	Оновлення вакансій відбувається спонтанно, без системності
	Присутність на job-платформах	1	Вакансії розміщуються нерегулярно; профілі роботодавця неповні
	Активність у соціальних мережах	1	Соцмережі використовуються без HR-спрямованості
	Наявність HR-візуального контенту	0	Фото, відео про колектив і процеси відсутні
	Кількість переглядів і відгуків на вакансії	1	Низька кількість відгуків через слабку HR-комунікацію
2. Якість комунікації з кандидатами	Швидкість відповіді на відгуки	1	Зворотний зв'язок надається із затримками
	Структурованість опису вакансій	1	Опис переважно формальний, не містить переваг роботодавця
	Прозорість етапів відбору	0	Етапи не описані, рекрутинговий процес не стандартизований
	Наявність контактного рекрутера	1	Контакт вказується не завжди, стиль комунікації нестабільний
	Наявність фідбеку після співбесіди	1	Зворотний зв'язок надається рідко
3. Репутаційний образ роботодавця	Згадування у медіа	0	PR-активність відсутня
	Відгуки на онлайн-платформах	1	Невелика кількість відгуків, частина – критичні
	Позитивність коментарів	1	Переважають нейтральні та негативні оцінки
	Репутація у локальних спільнотах	1	Компанія відома як продавець, але не як роботодавець
	Соціальна активність	0	Корпоративні соціальні проекти не реалізуються

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
4. Технології просування HR-бренду	HR-фото, відео, візуальні матеріали	0	HR-контент не створюється
	HR-презентації, буклети	0	Брендовані HR-матеріали відсутні
	Використання соцмереж для HR	1	Непослідовна активність без HR-наповнення
	Креативна концепція бренду	0	Концепція HR-бренду не розроблена
5. Робота з цільовими групами кандидатів	Співпраця з навчальними закладами	0	Взаємодія з освітніми установами не налагоджена
	Наявність стажувань	0	Програми стажування не реалізуються
	Робота з молодими спеціалістами	1	Молодь інколи залучається, але без системи
	Пошук вузькопрофільних спеціалістів	1	Рекрутинг реактивний, а не стратегічний
6. Ефективність рекрутингових технологій	Швидкість закриття вакансій	1	Тривалість закриття вища за середньоринкову
	Кількість кандидатів	1	Потік кандидатів малий, резюме часто нерелевантні
	Відповідність вимогам роботодавця	1	Багато кандидатів не відповідають профілю вакансії
	Успішність адаптації новачків	1	Відсутність адаптації ускладнює входження в роботу
	Плинність нових працівників	1	Висока плинність у перші місяці роботи
7. Сформованість ціннісної пропозиції роботодавця	Формалізація ціннісної пропозиції роботодавця	0	Ціннісна пропозиція роботодавця не визначена
	Комунікація переваг роботодавця	0	Переваги підприємства не описані й не просуваються
	Узгодженість зовнішнього та внутрішнього образу	1	Актуальні практики частково суперечать очікуванням кандидатів

Примітка. Систематизовано автором на основі даних власних досліджень

Активність компанії на зовнішніх рекрутингових платформах та в соціальних мережах зберігається на низькому рівні, оскільки публікації про роботу практично відсутні, а HR-візуальний контент не використовується.

Через це видимість роботодавця зменшується, що відображається і на низькій кількості відгуків на вакантні позиції.

За критерієм якості комунікації з кандидатами простежується недостатня формалізація рекрутингових процедур: відповіді на відгуки надаються нерегулярно, опис вакансій є неповним і не містить ціннісної пропозиції роботодавця, а також не відображає особливостей корпоративної культури. Відсутність стандартизованих етапів відбору та обмежений рівень зворотного зв'язку свідчать про те, що комунікація з кандидатами відбувається без єдиної HR-стратегії, що негативно впливає на загальний досвід здобувачів.

Аналіз репутаційного образу роботодавця демонструє, що підприємство має слабку позицію у зовнішньому інформаційному просторі: кількість відгуків про компанію є незначною, при цьому частина з них носить нейтрально-негативний характер. Відсутність згадувань у локальних медіа та соціальних проєктах підсилює невпізнаваність бренду роботодавця, особливо серед молоді та кандидатів, орієнтованих на цифровий простір. Це підкреслює необхідність формування системної політики репутаційного менеджменту.

Використання технологій просування HR-бренду у ТОВ «Автолідер» також перебуває на низькому рівні. Підприємство не створює HR-презентацій, візуальних матеріалів чи брендovanого контенту, не демонструє «життя компанії» у соцмережах, що суттєво знижує привабливість роботодавця. Відсутність креативної концепції бренду роботодавця позбавляє компанію можливості формувати у кандидатів емоційно-позитивне сприйняття.

За критерієм роботи з цільовими групами кандидатів підприємство також демонструє недостатній рівень активності: співпраця з навчальними закладами відсутня, програми стажування не реалізуються, а робота з молодими спеціалістами є несистемною. Залучення фахівців здійснюється переважно реактивно – у відповідь на наявні вакансії, без довгострокового планування кадрових потреб.

Ефективність рекрутингових технологій є помірною: процес закриття вакансій є тривалим, потік кандидатів незначний, а відповідність резюме

вимогам посади часто низька. Відсутність адаптаційних процедур спричиняє зростання плинності кадрів у перші місяці роботи, що свідчить про незбалансованість між очікуваннями кандидатів та реальними умовами праці.

Останній критерій – сформованість ціннісної пропозиції роботодавця – отримав найнижчі оцінки, оскільки підприємство не має документованої ціннісної пропозиції роботодавця, не формує комунікаційних меседжів про свої переваги та не узгоджує зовнішній образ із внутрішніми HR-практиками. Це значно знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та унеможлиблює формування сталого HR-бренду.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки зовнішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер», можна констатувати наявність системних проблем, які зумовлюють низьку ефективність позиціонування підприємства як роботодавця на ринку праці та суттєво обмежують його конкурентоспроможність у сфері залучення кваліфікованих кадрів. Виявлені недоліки мають комплексний характер і охоплюють практично всі ключові напрями зовнішнього HR-брендингу – від інформаційної відкритості до формування ціннісної пропозиції роботодавця. Підприємство демонструє недостатню цифрову присутність, що проявляється у нерегулярному оновленні вакансій, слабкому використанні інтернет-платформ та відсутності спеціального HR-контенту, що істотно знижує його видимість серед потенційних кандидатів. Крім того, низький рівень структурованості комунікацій з претендентами, брак стандартизованих процедур відбору та несистемне надання зворотного зв'язку формують негативний досвід кандидатів і послаблюють довіру до роботодавця.

Проблеми репутаційного характеру також є значущими: відсутність системної роботи з відгуками працівників, нерозвинутість PR-активностей та невикористання соціальних ініціатив як елемента бренду роботодавця спричиняють формування слабкого та нечіткого іміджу компанії у зовнішньому середовищі. Недостатність технологій просування HR-бренду, зокрема відсутність візуального та креативного контенту, відсутність HR-

презентацій та брендovаних матеріалів, унеможливило створення впізнаваного та привабливого образу роботодавця, конкурентоздатного на локальному ринку праці. Окремо слід зазначити, що робота з цільовими групами кандидатів не є стратегічно орієнтованою, що проявляється у відсутності співпраці з навчальними закладами, програм стажування та системи залучення молодих фахівців.

Також важливою проблемою виступає низька результативність рекрутингових технологій, що проявляється у тривалому процесі закриття вакансій, недостатній кількості релевантних кандидатів та високій плинності новоприйнятих працівників у перші місяці роботи. Це вказує на суттєвий розрив між зовнішніми комунікаціями роботодавця та реальними очікуваннями кандидатів, що знижує якість найму та посилює кадрові ризики. Найбільш критичною проблемою є відсутність сформованої ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), що позбавляє компанію можливості чітко позиціонувати свої переваги та вибудовувати конкурентні HR-стратегії.

Таким чином, наявні проблеми свідчать про необхідність комплексного перегляду підходів до формування зовнішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер», модернізації комунікаційних інструментів, розбудови репутаційного іміджу та створення системної концепції позиціонування підприємства як привабливого роботодавця. Лише впровадження інтегрованої HR-брендової політики дозволить підприємству підвищити ефективність залучення персоналу, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити сталий розвиток в умовах конкурентного ринку праці.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БРЕНДИНГУ У ПРАКТИЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АВТОЛІДЕР»

### 3.1. Концептуальні засади застосування технологій HR-брендингу у практиці функціонування підприємства

В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці та підвищених вимог до кадрового забезпечення торговельно-логістичних підприємств питання удосконалення технологій HR-брендингу набуває особливої ваги для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Автолідер». Формування сильного бренду роботодавця є ключовим інструментом залучення та утримання кваліфікованого персоналу, який визначає продуктивність діяльності, ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність підприємства. Умови сучасного ринку вимагають від компаній не лише пропонувати привабливі умови праці, а й вибудовувати комплексну HR-комунікацію, що створює позитивне сприйняття роботодавця серед потенційних кандидатів і посилює лояльність наявних працівників.

Для ТОВ «Автолідер» питання вдосконалення HR-брендингу є особливо важливим, оскільки результати проведеного аналізу виявили низку слабких місць у системі зовнішніх і внутрішніх комунікацій, недостатню прозорість рекрутингових процедур, невпізнаваність бренду роботодавця та відсутність ціннісної пропозиції для працівників. За умов, коли ринок автозапчастин характеризується високою мобільністю робочої сили та підвищеною конкуренцією за досвідчених торгових та логістичних фахівців, нездатність компанії якісно презентувати себе як роботодавця створює ризики кадрової нестабільності, збільшення плинності персоналу та втрати потенційних працівників.

Трансформація системи HR-брендингу сприятиме покращенню іміджу підприємства, формуванню прозорих і привабливих умов найму, підвищенню рівня залученості працівників та зміцненню їх довіри до менеджменту.

Розбудова сучасних інструментів HR-комунікації дозволить забезпечити синергію внутрішнього та зовнішнього образу роботодавця, що є необхідною умовою для стабільного функціонування організації та її стратегічного розвитку [12]. Удосконалення HR-брендових практик стане підґрунтям підвищення ефективності роботи персоналу, зниження витрат на рекрутинг та формування сталого кадрового потенціалу, що в комплексі забезпечить покращення ринкових позицій ТОВ «Автолідер».

На основі аналізу, проведеного у 2 розділі нами розроблено напрями удосконалення застосування сучасних технологій HR-брендингу у ТОВ «Автолідер». Які систематизовано в табл. 3.1.

Запропонований підхід відображає системну та комплексну логіку удосконалення технологій HR-брендингу ТОВ «Автолідер» і ґрунтується на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, що зумовили низький рівень привабливості підприємства як роботодавця. Представлена структура дає можливість послідовно пов'язати виявлені проблеми з конкретними напрями розвитку та чітко окресленими практичними заходами, що забезпечує цілісність, логічність та практичну орієнтованість запропонованих рішень. Розгорнута деталізація заходів у межах кожного напрямку формує передумови для поетапного, контрольованого впровадження змін і дозволяє відстежувати їхній вплив на посилення HR-бренду підприємства та формування позитивного іміджу роботодавця.

Першим напрямом удосконалення визначено підвищення інформаційної відкритості підприємства, оскільки нерегулярне оновлення вакансій, неповнота інформації та низька активність на рекрутингових платформах значно знижують видимість роботодавця на ринку праці. Запропоновані заходи передбачають запровадження стандартизованих шаблонів вакансій, регулярний моніторинг та оновлення інформації, оформлення повних профілів на job-платформах і використання візуального контенту [25]. Це сприятиме підвищенню прозорості комунікацій, збільшенню кількості релевантних відгуків і формуванню більш професійного сприйняття компанії.

Таблиця 3.1. Напрями удосконалення застосування сучасних технологій HR-брендингу у ТОВ «Автолідер»

Виявлений недолік	Напрямок удосконалення	Заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Низька інформаційна відкритість роботодавця, нерегулярне оновлення вакансій	Підвищення прозорості та регулярності комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити стандартизований шаблон вакансії з описом обов'язків, вимог, умов, переваг, можливостей розвитку;</li> <li>- визначити відповідального за оновлення вакансій (HR-менеджер або маркетолог);</li> <li>- оновлювати вакансії щонайменше 1 раз на тиждень або після зміни потреб;</li> <li>- оформити та актуалізувати профілі роботодавця на Work.ua, Robota.ua, Jooble;</li> <li>- додати фото робочих місць і короткі відео у вакансії</li> </ul>	Зростання кількості переглядів і відгуків; підвищення впізнаваності роботодавця; формування довіри кандидатів
2. Відсутність HR-контенту в соцмережах	Формування цифрової HR-комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створити контент-план на 3 місяці (історії співробітників, робочі процеси, заходи);</li> <li>- проводити фотосесії підрозділів та робочих місць;</li> <li>- записувати короткі відео («день з життя працівника», «бекстейдж процесів»);</li> <li>- запровадити рубрики: «Співробітник тижня», «Корисні поради», «Новини компанії»;</li> <li>- запускати рекламу вакансій у Facebook та Instagram</li> </ul>	Формування позитивного візуального образу роботодавця; збільшення охоплення потенційних кандидатів
3. Низька якість комунікації з кандидатами	Стандартизація рекрутингових процедур	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадити регламент реагування на відгуки: не більше 24 годин;</li> <li>- створити автоматичну відповідь з подякою за резюме;</li> <li>- додати до вакансій опис етапів відбору (1. скринінг, 2. телефонне інтерв'ю, 3. співбесіда, 4. рішення);</li> <li>- впровадити чек-лист для менеджерів з найму;</li> <li>- проводити обов'язковий фідбек кандидатам</li> </ul>	Підвищення довіри кандидатів; покращення досвіду взаємодії; формування професійного HR-іміджу
4. Відсутність системи адаптації нових працівників	Створення онбординг-системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підготувати буклет для новачків (структура компанії, правила, контакти);</li> <li>- призначити наставника на перший місяць роботи;</li> <li>- запровадити «план першого дня» (екскурсія, знайомство з командою);</li> <li>- проводити щотижневі зустрічі менеджера з новачком для фіксації прогресу;</li> <li>- розробити 2-тижневий адаптаційний план для різних посад</li> </ul>	Зменшення плинності в перший місяць; пришвидшення інтеграції новачків; підвищення продуктивності
5. Невпізнаваність бренду роботодавця та відсутність чітких переваг	Формування EVP (ціннісної пропозиції роботодавця)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провести анонімне опитування працівників (що мотивує, що не подобається);</li> <li>- виокремити ключові переваги роботи (стабільність, дружній колектив, графік);</li> <li>- сформулювати 3–5 репрезентативних меседжів EVP;</li> <li>- інтегрувати EVP у вакансії, сайт, соцмережі;</li> <li>- підготувати слайдову презентацію «Чому варто працювати в ТОВ Автолідер»</li> </ul>	Підвищення впізнаваності бренду та лояльності; формування конкурентних переваг

1	2	3	4
6. Відсутність співпраці з навчальними закладами	Підсилення взаємодії з молодими фахівцями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підписати меморандуми про співпрацю з коледами, ПТУ та університетами;</li> <li>- створити програму стажування на 1–3 місяці для логістів, продавців, менеджерів;</li> <li>- брати участь у ярмарках вакансій;</li> <li>- організувати дні відкритих дверей для студентів;</li> <li>- запровадити внутрішню «школу новачка»</li> </ul>	Розширення кандидатського пулу; формування кадрового резерву; зменшення витрат на рекрутинг
7. Відсутність HR-аналітики та системного моніторингу	Розвиток HR-аналітичної функції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вести HR-dashboard (кількість відгуків, час закриття вакансій, плинність новачків);</li> <li>- проводити щорічне опитування задоволеності персоналу;</li> <li>- аналізувати тональність онлайн-відгуків працівників;</li> <li>- формувати щоквартальний звіт про стан HR-бренду;</li> <li>- визначити ключові HR ключові показники ефективності для рекрутингу</li> </ul>	Більш точне управління HR-процесами; обґрунтовані стратегічні рішення
8. Відсутність соціальної активності та PR-діяльності	Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організувати мінімум 2 соціальні акції на рік (донорство, екологічні ініціативи);</li> <li>- підтримувати локальні громади (передання техніки, благодійність);</li> <li>- публікувати результати соціальних ініціатив у медіа;</li> <li>- створити рубрику «Автолідер допомагає» в соцмережах</li> </ul>	Підвищення репутації; розширення видимості; формування позитивного іміджу роботодавця
9. Відсутність HR-презентацій, брендматеріалів і візуального стилю	Формування HR-ідентичності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити брендбук роботодавця (кольори, фото, стиль комунікацій);</li> <li>- створити HR-презентацію компанії;</li> <li>- підготувати буклети для рекрутингу та партнерств;</li> <li>- оформити візуальні шаблони для вакансій і постів;</li> <li>- провести внутрішню фотосесію</li> </ul>	Узгодженість HR-комунікацій; підвищення якості вакансій; професійний образ компанії
10. Висока плинність новачків у перші місяці	Підвищення відповідності кандидатів вимогам та очікуванням	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадити інтерв'ю за компетенціями;</li> <li>- проводити «реалістичні презентації роботи» (job preview);</li> <li>- періодично уточнювати технічні та поведінкові вимоги у вакансіях;</li> <li>- запровадити пробний день для відповідальних посад;</li> <li>- аналізувати причини звільнень – формувати план покращення</li> </ul>	Покращення відповідності кандидатів ролі; зниження плинності; стабілізація команди

Примітка. Запропоновано автором на основі аналізу, проведеному у 2 розділі роботи

Стандартизований шаблон вакансій являє собою уніфіковану форму представлення інформації про відкриту посаду, що містить чітко структуровані блоки, які дозволяють повно, логічно та послідовно подати ключові характеристики робочого місця. Такий шаблон включає опис компанії, основні функціональні обов'язки, вимоги до кандидата, умови праці, елементи ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), а також інформацію про етапи відбору та спосіб подання резюме [12]. Використання стандартизованого формату дає змогу забезпечити єдиний стиль комунікацій, підвищити прозорість та інформативність процесу найму, а також сформувати професійний і впізнаваний образ роботодавця на ринку праці.

Переваги застосування такого шаблону полягають у можливості значно оптимізувати рекрутингові процеси, оскільки єдина структура вакансій спрощує підготовку оголошень, скорочує часові витрати персоналу та мінімізує ризик пропуску важливих деталей. Стандартизований формат забезпечує більш якісну комунікацію з кандидатами, дозволяючи їм швидко та легко отримати повне уявлення про посаду, вимоги й умови працевлаштування, що підвищує рівень зацікавленості та довіри. Крім того, він сприяє формуванню цілісного HR-бренду, оскільки всі вакансії мають однаковий стиль, логіку подачі та візуальну структуру, що створює ефект професійності й послідовності. Для компанії це означає збільшення кількості релевантних кандидатів, скорочення термінів закриття вакансій, підвищення якості найму та створення позитивного candidate experience, що має стратегічне значення для розвитку бренду роботодавця та зміцнення кадрового потенціалу. У табл. 3.2 нами розроблено шаблон вакансії для менеджера з продажу автозапчастин ТОВ «Автолідер». Шаблон вакансії менеджера з продажу автозапчастин для ТОВ «Автолідер» представляє собою структурований опис ключових аспектів посади та відображає сучасний підхід до HR-брендингу. Він містить стисле представлення компанії як стабільного та надійного роботодавця, а також детальний перелік основних обов'язків, серед яких – консультування клієнтів, опрацювання замовлень у CRM та BAS,

ведення документації, виконання планових показників і підтримання клієнтських відносин.

Таблиця 3.2. Шаблон вакансії для менеджера з продажу автозапчастин

Блок	Зміст
1. Назва посади	Менеджер з продажу автозапчастин
2. Короткий опис компанії	ТОВ «Автолідер» – стабільна компанія з багаторічним досвідом роботи на ринку автозапчастин, що забезпечує клієнтів якісною продукцією та високим рівнем сервісу. Ми активно розширюємо діяльність і запрошуємо у команду відповідальних та мотивованих фахівців.
3. Основні обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультування клієнтів щодо підбору автозапчастин;</li> <li>- Прийом та опрацювання замовлень у CRM/ BAS;</li> <li>- Робота з телефонними та онлайн-зверненнями;</li> <li>- Формування рахунків-фактур, накладних, перевірка наявності товару на складі;</li> <li>- Виконання плану продажів;</li> <li>- Підтримання довгострокових відносин з клієнтами;</li> <li>- Контроль виконання замовлень та супровід клієнтів</li> </ul>
4. Вимоги до кандидата	<p>Професійні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Досвід роботи у продажах або сфері автотоварів – бажано;</li> <li>- Розуміння будови авто та принципів підбору запчастин;</li> <li>- Володіння ПК, BAS, Excel на рівні впевненого користувача;</li> </ul> <p>Особисті:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комунікабельність і клієнтоорієнтованість;</li> <li>- Вміння працювати в команді;</li> <li>- Відповідальність, уважність до деталей;</li> <li>- Готовність до динамічної роботи та стресостійкість</li> </ul>
5. Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Офіційне працевлаштування;</li> <li>- Графік роботи: 5/2, 9:00–18:00;</li> <li>- Своєчасна виплата заробітної плати 2 рази на місяць;</li> <li>- Ставка + бонуси від результатів продажу;</li> <li>- Комфортне робоче місце, сучасне обладнання;</li> <li>- Наставництво протягом періоду адаптації;</li> <li>- Можливість підвищення кваліфікації та професійного зростання</li> </ul>
6. Переваги роботи (EVP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабільна компанія з позитивною репутацією;</li> <li>- Прозора система винагород;</li> <li>- Можливості для кар'єрного зростання;</li> <li>- Лояльне керівництво та підтримка команди;</li> <li>- Реальна можливість впливати на рівень доходу</li> </ul>
7. Інструменти та програмне забезпечення	BAS, CRM-система, Excel, корпоративний каталог автозапчастин
8. Місцезнаходження роботи	м. Хмельницький, вул. Проспект миру, 101/3А; поруч зупинки громадського транспорту
9. Етапи відбору	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Скринінг резюме</li> <li>2) Телефонне інтерв'ю (5–10 хв.)</li> <li>3) Особиста співбесіда з керівником</li> <li>4) Пропозиція роботи</li> </ol>
10. Як подати резюме	Надсилайте резюме на email: hr@avtolider.ua Телефон для зв'язку: +38 (0XX) XXX-XX-XX
11. Додаткова інформація	Готові розглянути кандидатів із базовими знаннями автотематики та високою мотивацією до навчання.

Примітка. Систематизовано автором.

У блоці вимог виокремлено як професійні компетентності (знання автотематики, навички роботи з програмним забезпеченням), так і важливі особистісні характеристики, необхідні для успішної роботи у сфері продажів.

Умови праці підкреслюють офіційне працевлаштування, стабільний графік, своєчасну виплату заробітної плати, бонусну систему, комфортне робоче середовище та підтримку наставника під час адаптації. До переваг роботи в компанії включено елементи ціннісної пропозиції роботодавця – стабільність, прозорість, можливість кар'єрного розвитку та підтримуючу корпоративну атмосферу. Завершальні блоки описують місцезнаходження роботи, етапи відбору та контакти для подання резюме, що забезпечує зручність для кандидатів та підвищує ефективність рекрутингових комунікацій. Такий шаблон сприяє формуванню професійного та привабливого образу роботодавця і забезпечує прозорість процесу найму.

Другий блок рекомендацій стосується розвитку цифрової HR-комунікації, необхідність якої визначена фактичною відсутністю HR-контенту у соціальних мережах. Створення контент-плану, підготовка фото- та відеоматеріалів, запуск тематичних рубрик та рекламних кампаній дозволить активізувати взаємодію з потенційними кандидатами та закріпити позицію підприємства у цифровому просторі [8]. Такий підхід формує емоційну складову HR-бренду та сприяє підвищенню зацікавленості кандидатів у приєднанні до команди.

Наступний напрям – стандартизація рекрутингових процедур – покликаний усунути проблему низької якості комунікації з кандидатами. Запровадження регламентів реагування, структурування етапів відбору, автоматизація зворотного зв'язку та уніфікація взаємодії з претендентами забезпечать прозорість процесу та підвищать рівень довіри до роботодавця. Застосування таких інструментів покращує досвід кандидатів і знижує ризик втрати потенційних фахівців унаслідок неефективної комунікації.

Четвертий напрям спрямований на формування системи адаптації працівників, що є критично важливим з огляду на високий рівень плинності

новачків. Запропоновані заходи – створення онбординг-буклетів, призначення наставників, регулярні зустрічі з керівником та інформування про корпоративні правила – забезпечують швидшу інтеграцію працівників у колектив і підвищують їхню мотивацію залишатися в організації.

Особливе значення має формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яка дозволяє чітко визначити переваги підприємства та комунікувати їх у зовнішньому середовищі. Проведення внутрішніх опитувань, виокремлення ключових цінностей, інтеграція EVP у всі HR-комунікації створюють концептуальну основу для позиціонування роботодавця та підвищують конкурентоспроможність підприємства серед інших роботодавців галузі.

Важливим напрямом удосконалення також є розвиток співпраці з навчальними закладами, адже відсутність партнерств та стажувальних програм обмежує доступ до молодих фахівців. Впровадження програм практики, організація днів відкритих дверей та участь у ярмарках вакансій створюють нові канали залучення персоналу та сприяють формуванню кадрового резерву [7].

Наступний блок рекомендацій – розвиток HR-аналітики – передбачає створення системи моніторингу ключових показників ефективності рекрутингу та задоволеності персоналу. Ведення HR-dashboard, аналіз відгуків працівників і формування регулярних звітів забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і дозволяють оперативно реагувати на проблеми. Важливою є також побудова соціальної активності підприємства, оскільки відсутність соціальних і репутаційних ініціатив послаблює імідж компанії. Участь у благодійних акціях, підтримка локальних проектів та популяризація соціальних ініціатив підвищують довіру кандидатів і зміцнюють репутацію підприємства в громаді.

Формування HR-ідентичності шляхом розроблення брендбуку, презентаційних матеріалів і візуальних шаблонів створює цілісність і впізнаваність HR-комунікацій, що позитивно впливає на сприйняття

роботодавця. Завершальний напрям – підвищення відповідності кандидатів вимогам підприємства – передбачає впровадження компетентнісних інтерв'ю, реалістичних презентацій роботи та аналізу причин плинності, що дозволяє покращити якість добору персоналу.

У сукупності наведені напрями удосконалення формують комплексну систему заходів, спрямованих на зміцнення HR-бренду ТОВ «Автолідер», підвищення його конкурентоспроможності, залучення кваліфікованих кадрів і створення позитивного, впізнаваного та стабільного образу роботодавця. Такі зміни мають не лише репутаційний, а й економічний ефект, оскільки спрямовані на оптимізацію кадрових процесів, зменшення витрат на рекрутинг та формування стійкого кадрового потенціалу підприємства.

### **3.2. Застосування цифрових технологій HR-брендингу на підприємстві**

В умовах цифрової трансформації бізнес-середовища застосування цифрових технологій HR-брендингу стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо таких, як ТОВ «Автолідер», що функціонують у динамічному та висококонкурентному ринку автозапчастин і транспортних послуг. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для формування привабливого образу роботодавця, дозволяючи підприємству бути видимим, доступним і зрозумілим для широкої аудиторії потенційних кандидатів. Оскільки сучасні здобувачі роботи орієнтуються насамперед на онлайн-комунікації, відсутність активної цифрової присутності суттєво знижує привабливість компанії, ускладнює пошук персоналу та збільшує витрати на рекрутинг. Для ТОВ «Автолідер» цифрові HR-технології можуть стати стратегічним інструментом оптимізації процесів підбору персоналу, поліпшення внутрішніх комунікацій та підвищення рівня лояльності працівників.

Зважаючи на недостатній рівень розвитку зовнішнього HR-бренду, виявлений у попередньому аналізі, використання цифрових платформ, соціальних мереж, автоматизованих систем рекрутингу та онлайн-інструментів комунікації є необхідною передумовою для системного оновлення кадрової політики підприємства. Цифрові технології дають змогу забезпечити своєчасне оновлення вакансій, створити привабливий візуальний контент, підвищити інформативність і прозорість процесу найму, що істотно покращує досвід кандидатів. Крім того, цифрові канали дозволяють посилити репутаційний імідж підприємства, формувати стійкі комунікації з клієнтами та кандидатами, розширювати аудиторію і будувати довгострокові HR-відносини.

Для внутрішнього HR-бренду цифрові рішення дають змогу впроваджувати сучасні інструменти адаптації, навчання, оцінювання та залучення персоналу, забезпечуючи інтерактивність, швидкість і доступність інформації [25]. Це особливо важливо для підприємства з широкою структурою підрозділів, де ефективність комунікації визначає продуктивність роботи та якість взаємодії. Таким чином, розвиток цифрових технологій HR-брендингу є не лише актуальною потребою, а й стратегічним напрямом зміцнення позицій ТОВ «Автолідер» на ринку праці, підвищення його привабливості як роботодавця та формування сучасної кадрової політики, що відповідає вимогам цифрової економіки. На основі аналізу літературних джерел нами систематизовано перелік цифрових технологій HR-брендингу, орієнтованих на розвиток внутрішнього іміджу роботодавця ТОВ «Автолідер».

Запропоновані у табл. 3.3 технології охоплюють ключові напрями взаємодії з персоналом – від комунікації та адаптації до навчання, мотивації та корпоративної участі, що дозволяє вибудувати цілісну цифрову екосистему управління людським капіталом.

Таблиця 3.3. Цифрові технології розвитку внутрішнього HR-брендингу ТОВ «Автолідер»

№	Цифрова технологія / інструмент	Характеристика інструменту	Очікувані ефекти для внутрішнього HR-бренду	Орієнтовна вартість впровадження
1	Корпоративний портал / інтранет-платформа	Єдиний цифровий простір для працівників: новини, документи, оголошення, інструкції, база знань	Підвищення прозорості комунікацій, швидкий доступ до інформації, посилення корпоративної ідентичності	Від 40–100 тис. грн (разово) або 2–5 тис. грн/місяць
2	Система електронної адаптації (onboarding-сервіс)	Онлайн-кабінет новачка, інтерактивні програми адаптації, автоматизовані чек-листи	Зменшення стресу нових працівників, стандартизація адаптації, підвищення лояльності у перші місяці	20–80 тис. грн або 300–800 грн/працівника
3	HRM-система (PeopleForce, BambooHR, Zoho People, CakeHR тощо)	Цифрові кадрові процеси: оцінювання, облік кадрів, завдання, графіки, компетенції	Скорочення навантаження на HR, підвищення точності даних, систематизація роботи персоналу	10–40 тис. грн/рік залежно від тарифу
4	Електронні опитування персоналу / pulse-опитування	Цифрові інструменти для вимірювання задоволеності та оцінки клімату	Своєчасний зворотний зв'язок, виявлення проблем, підвищення залученості	0–10 тис. грн (Google Forms – безкоштовно)
5	Корпоративний чат у месенджерах (Viber/Telegram Workplace)	Цифрові канали оперативної комунікації та інформування	Підвищення швидкості інформаційного обміну, зменшення неформальних чуток	Мінімальні витрати або безкоштовно
6	Електронні навчальні платформи (LMS)	Онлайн-курси, навчальні модулі, оцінювання знань	Підвищення кваліфікації персоналу, формування культури безперервного навчання	20–100 тис. грн залежно від платформи
7	Цифрові інструменти визнання (badges, рейтинги, онлайн-нагороди)	Електронні відзнаки, рейтинги працівників, система «Employee of the month» в онлайн-форматі	Підвищення мотивації, формування позитивного емоційного фону	5–20 тис. грн/рік
8	Корпоративний YouTube/відеоконтент для персоналу	Відеоповідомлення керівництва, інструкції, презентації	Емоційна близькість, посилення довіри, сучасний стиль комунікації	10–50 тис. грн (залежно від якості відео)
9	Цифрова система обліку ідей (краудсорсинг-платформа)	Онлайн-платформа для збору ідей, пропозицій, ініціатив	Залучення персоналу до розвитку компанії, підвищення інноваційності	10–30 тис. грн
10	Електронна база компетенцій та цифрова система оцінювання (Performance Review)	Онлайн-оцінка результативності, KPI, компетентнісні моделі	Підвищення прозорості та об'єктивності оцінки праці	30–60 тис. грн/рік
11	Цифрові корпоративні заходи (онлайн-трансляції, вебінари)	Проведення внутрішніх подій у цифровому форматі	Формування єдності колективу, особливо у розподілених командах	5–15 тис. грн
12	Мобільний додаток для персоналу	Доступ до розкладу, документів, новин, навчання	Підвищення зручності взаємодії персоналу з відділом кадрів	70–200 тис. грн

Примітка. Систематизовано автором.

Використання корпоративного порталу, HRM-системи та електронних платформ адаптації забезпечує стандартизацію управлінських процедур, уніфікацію кадрової інформації та підвищення доступності корпоративних ресурсів для всіх працівників, що сприяє зміцненню організаційної культури та формуванню позитивного внутрішнього образу роботодавця. Цифрові інструменти діагностики настроїв персоналу, зокрема системи онлайн-опитувань та браузерні pulse-оцінки, дозволяють отримувати регулярний та оперативний зворотний зв'язок щодо емоційного стану працівників, рівня задоволеності умовами праці та ефективності внутрішніх комунікацій, що формує інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Розвиток цифрових платформ навчання (LMS), відеоконтенту та онлайн-заходів створює умови для підвищення професійної компетентності персоналу, активізації внутрішньої мотивації та формування культури безперервного розвитку, що є важливими складовими сучасного HR-бренду. Упровадження електронних систем визнання досягнень (корпоративні бейджі, рейтинги) сприяє формуванню позитивного емоційного клімату та підсилює відчуття значущості працівників у структурі підприємства.

Особливу цінність становлять інноваційні цифрові рішення, зокрема краудсорсингові платформи для збору ідей персоналу та мобільні застосунки для взаємодії з HR-службою, які забезпечують розширення можливостей для участі працівників у розвитку компанії та підвищують швидкість і персоналізованість комунікацій. Вартість впровадження окремих технологій варіюється у широких межах, що дозволяє підприємству формувати гнучку модель цифрового розвитку залежно від фінансових можливостей та стратегічних пріоритетів. Загалом запропонований комплекс цифрових інструментів формує цілісну систему внутрішнього HR-брендингу, яка здатна значно підвищити якість управління персоналом, зміцнити лояльність працівників і забезпечити ТОВ «Автолідер» вагомі конкурентні переваги у сучасних умовах цифрової економіки.

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Автолідер» як підприємства, що працює на динамічному ринку автозапчастин та сервісних послуг, а також беручи до уваги обмеженість бюджету, доцільність упровадження цифрових технологій HR-брендингу має ґрунтуватися на принципах економності, практичності та швидкого ефекту. Аналіз наведеної систематизації цифрових інструментів дає можливість виокремити ті рішення, які забезпечать найбільший вплив на формування внутрішнього іміджу роботодавця при мінімальних фінансових витратах.

Передусім підприємству варто інтегрувати корпоративні канали комунікації в месенджерах (Telegram або Viber), оскільки це найдешевший і найефективніший інструмент для покращення оперативного обміну інформацією, зменшення чуток, підвищення прозорості та формування довіри. Такі канали сприятимуть швидкому інформуванню персоналу про новини, зміни, оголошення та внутрішні ініціативи, що є фундаментом внутрішнього HR-брендингу. Другим важливим інструментом є цифрові опитування персоналу (Google Forms або Microsoft Forms), які дозволяють регулярно оцінювати рівень задоволеності, виявляти проблеми та формувати базу управлінських рішень без додаткових витрат.

Доцільним кроком є також упровадження електронних інструментів визнання досягнень (цифрові бейджі, рейтинги, електронні відзнаки), оскільки вони мають низьку собівартість, але значний позитивний психологічний вплив на працівників. З урахуванням специфіки діяльності підприємства варто використовувати просту LMS або мікронавчання через відеоматеріали – це забезпечить підвищення кваліфікації персоналу, зокрема продавців-консультантів, майстрів сервісних центрів і менеджерів, без потреби у дорогих програмних продуктах.

Серед інструментів середнього цінового сегмента варто розглянути базову HRM-систему з мінімальним функціоналом (облік персоналу, контроль відпусток, просте оцінювання), що дозволить автоматизувати рутинні процеси та зменшити навантаження на менеджерів. Крім того, ефективним і відносно

недорогим рішенням є створення електронної бази знань для нових і діючих працівників, яка забезпечує швидкий доступ до регламентів, інструкцій, процесів та стандартів роботи.

Для ТОВ «Автолідер» найбільш раціональним є впровадження недорогих, але високорезультативних цифрових інструментів: корпоративні чати, онлайн-опитування, цифрові інструменти визнання, мікронавчання, проста HRM-система та електронна база знань. Саме вони забезпечать оптимальний баланс між витратами та отриманими ефектами, дозволять покращити внутрішній HR-бренд без значних фінансових інвестицій і сприятимуть формуванню сучасної, прозорої й мотивуючої кадрової системи на підприємстві. Проведемо оцінку економічної доцільності застосування окремих технологій в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Обґрунтування економічної доцільності запровадження інструментів внутрішнього HR-брендингу ТОВ «Автолідер»

№	Цифровий інструмент	Внесок у скорочення плинності, осіб/рік	Економія витрат на найм: осіб × 1500 грн, грн/рік	Витрати на впровадження + супровід у 1-й рік, грн	Чистий ефект у 1-й рік (економія – витрати), грн
1	Корпоративний чат (Telegram/Viber)	1,0	1500	Безкоштовно, використовуємо безкоштовні сервіси	1500
2	Онлайн-опитування персоналу (Google Forms/MS Forms)	2,0	3000	Безкоштовно, застосовуємо стандартні безкоштовні форми	3000
3	Цифрова система визнання (електронні відзнаки, рейтинги)	2,0	3000	Безкоштовно, облік ведеться відділом кадрів	3000
4	Мікронавчання / відеоконтент для персоналу	2,0	3000	До 5% премій працівникам, як створюють відеоконтент. Враховуючи ФОП та участь лише 10% працівників витрати можуть сягати (11,37 тис. грн.)	3000-11370 = -8370
5	Електронна база знань (регламенти, інструкції, стандарти)	1,0	1500	Безкоштовно, розміщуються на корпоративному гугл-диску з доступом до перегляду	3000
Сумарний економічний ефект					2130

Примітка. Розраховано автором

Оцінювання економічної доцільності впровадження цифрових інструментів внутрішнього HR-брендингу ТОВ «Автолідер» засвідчило, що переважна частина застосованих технологій характеризується високою ефективністю за умов мінімальних витрат, що є критично важливим для підприємства зі стриманим бюджетом на HR-ініціативи. Аналіз отриманих даних показав, що чотири з п'яти цифрових інструментів забезпечують чистий позитивний ефект, який формується за рахунок зменшення плинності персоналу та відповідного скорочення витрат на найм нових працівників. Найбільший економічний вплив продемонстрували такі технології, як онлайн-опитування, цифрові системи визнання результатів праці та корпоративні чати, що зумовлено їхньою безкоштовністю, простотою впровадження та прямим впливом на залученість працівників, якість внутрішніх комунікацій та взаємодію в колективі.

Отримані результати засвідчують, що цифрові інструменти внутрішнього HR-брендингу є ефективним механізмом оптимізації кадрової політики, підвищення мотивації працівників та зниження кадрових втрат. Водночас їхня економічна результативність залежить від пропорційності витрат і здатності кожного інструмента зменшувати плинність персоналу. Стратегічне впровадження таких технологій дає змогу ТОВ «Автолідер» посилити внутрішній імідж роботодавця, створити сприятливе корпоративне середовище та забезпечити стійкий розвиток організації за рахунок підвищення стабільності кадрового потенціалу.

У таблиці 3.5 нами систематизовано перелік цифрових інструментів зовнішнього HR-брендингу, які можуть бути успішно використані ТОВ «Автолідер». Систематизація цифрових інструментів зовнішнього HR-брендингу дозволяє розглядати їх як комплекс взаємопов'язаних засобів формування позитивного іміджу роботодавця в цифровому середовищі, які є водночас фінансово доступними та організаційно реалістичними для підприємства типу ТОВ «Автолідер».

Таблиця 3.5. Цифрові інструменти зовнішнього HR-брендингу ТОВ «Автолідер»

№	Цифровий інструмент	Зміст інструменту	Очікувані ефекти	Орієнтовні витрати
1	Сторінки компанії в соцмережах (Facebook, Instagram)	Регулярні пости про життя компанії, вакансії, досягнення, фото-звіти	Підвищення впізнаваності; зростання кількості відгуків на вакансії; формування позитивного емоційного образу	0 грн (самостійне ведення) / 2–4 тис. грн (SMM-підтримка)
2	Публікація вакансій на платформі Work.ua / Robota.ua	Оновлення вакансій, оформлення профілю, фірмовий стиль	Збільшення кількості кандидатів, прискорення закриття вакансій	0 грн (базові оголошення) / 500–800 грн за підсилення
3	Google Business Profile (Google My Business)	Оновлення інформації про компанію, додавання фото, відповідь на відгуки	Підвищення довіри; можливість безкоштовного просування в Google	0 грн
4	Кар'єрна сторінка на сайті компанії	Розміщення інформації про вакансії, умови роботи, фото команди	Формування професійного зовнішнього іміджу; скорочення часу найму	3–5 тис. грн (одноразово)
5	Відеооголошення про вакансії (мінімалістичний формат)	Короткі ролики про умови роботи, колектив, робочі процеси	Підвищення емоційної привабливості роботодавця; більша кількість переглядів	0–2 тис. грн (самостійний монтаж)
6	Електронні HR-презентації (PDF, Canva)	Презентації про компанію для кандидатів та партнерів	Підвищення структурованості та професійності комунікацій	0 грн.
7	Оцифрований процес подачі резюме (Google Forms)	Онлайн-форма для кандидатів замість ручної подачі документів	Скорочення часу HR; систематизація даних; підвищення зручності для кандидатів	0 грн

Примітка. Систематизовано автором

Зокрема, використання корпоративних сторінок компанії в соціальних мережах забезпечує створення публічного інформаційного поля, у межах якого підприємство може демонструвати ключові елементи своєї діяльності, корпоративної культури та щоденних взаємодій, що формує емоційно-позитивне сприйняття роботодавця серед потенційних кандидатів і дозволяє підтримувати регулярний контакт із цільовою аудиторією без суттєвих

фінансових витрат [28]. Паралельно із цим, розміщення вакансій на спеціалізованих рекрутингових платформах формує канали прямого доступу до активної частини ринку праці, що дає змогу підприємству збільшити кількість релевантних кандидатів і скоротити час на закриття кадрових потреб. Не менш важливим інструментом є використання сервісу Google Business Profile, яке сприяє підвищенню рівня довіри до компанії через прозорість інформації, доступної в пошуковій системі, та інтеграцію актуальних даних про діяльність підприємства у локальний цифровий простір. Формування окремої кар'єрної сторінки на веб-сайті компанії забезпечує підвищення структурованості HR-комунікацій, оскільки дозволяє кандидатам отримувати комплексне уявлення про умови праці, специфіку корпоративного середовища та актуальні вакансії, що значно підсилює професійний образ роботодавця. Доповненням до цього є застосування коротких відеоголошень про вакансії, які, завдяки візуальній і динамічній формі подання інформації, підвищують емоційну привабливість роботодавця та покращують охоплення цільових груп у соціальних мережах.

Подальшу оптимізацію зовнішніх комунікацій забезпечує впровадження електронних HR-презентацій, що дає змогу уніфікувати подачу інформації про компанію для кандидатів, партнерів та зовнішніх стейкхолдерів, підвищуючи професійність та стандартизованість іміджевих матеріалів [34]. Завершальним елементом системи є використання цифрових форм подання резюме, що забезпечує зручність комунікації для кандидатів, усуває потребу в ручній обробці документів та сприяє формуванню більш упорядкованої бази даних для HR-підрозділу. Обґрунтуємо доцільність запровадження цих інструментів в табл. 3.6. Оцінка економічної доцільності впровадження цифрових інструментів зовнішнього HR-брендингу на ТОВ «Автолідер» засвідчує, що їхній вплив на зниження витрат підприємства проявляється переважно через скорочення плинності персоналу та зменшення витрат на найм нових працівників. Враховуючи, що середня вартість найму одного працівника становить 1500 грн, а прогнозоване зниження плинності за рахунок

покращення зовнішнього HR-бренду – 5 осіб на рік, загальний річний ефект може сягати 7500 грн. Цей показник розподілено між окремими цифровими інструментами відповідно до їхнього відносного впливу на залучення та утримання персоналу.

Таблиця 3.6. Економічна доцільність зовнішніх цифрових інструментів HR-брендингу ТОВ «Автолідер»

№	Інструмент	Вартість впровадження, грн	Очікуване зниження плинності (осіб/рік)	Економія (1500 грн × утримані особи), грн	Чистий річний ефект
1	Сторінки в соцмережах (Facebook/Instagram) – самостійне ведення	0	1	1500	1500
2	Публікація вакансій на Work.ua / Robota.ua (мінімальний пакет)	1200	0,5	750	-450
3	Google Business Profile	0	0,5	750	750
4	Кар'єрна сторінка на сайті	4000	1	1500	-2500
5	Відеоголошення про вакансії	1500	0,5	750	-750
6	Електронна презентація роботодавця (PDF/Canva)	0	0,25	375	375
7	Google Forms для збору резюме	0	0,25	375	375
Сумарний економічний ефект					-700

Примітка. Розраховано автором

Найбільшу короткострокову ефективність демонструють цифрові інструменти, які не потребують фінансових витрат або мають мінімальний рівень інвестицій. Так, активне ведення сторінок компанії у соціальних мережах, що не потребує безпосередніх витрат у разі самостійного адміністрування, забезпечує позитивний чистий ефект на рівні 1500 грн на рік. Аналогічно, використання Google Business Profile, яке формує високу видимість бренду роботодавця у цифровому просторі без будь-яких витрат на впровадження, генерує економічний ефект у розмірі 750 грн. Ці інструменти формують основу цифрової присутності підприємства, підвищують рівень довіри до роботодавця та створюють передумови для зменшення кількості випадкових і низькомотивованих кандидатів.

Разом із тим, частина інструментів характеризується помірною або негативною короткостроковою окупністю, що зумовлюється необхідністю

одноразових чи регулярних витрат на їх реалізацію. Зокрема, розміщення вакансій на рекрутингових платформах Work.ua та Robota.ua хоча й забезпечує додатковий приплив кандидатів, проте має нижчу економічну ефективність за моделлю скорочення витрат, оскільки вимагає фінансових вкладень у посилення вакансій і дає менший ефект у зниженні плинності. Ще меншою є короткострокова окупність відеооголошень про вакансії та створення кар'єрної сторінки підприємства; однак обидва інструменти мають високий іміджевий потенціал і забезпечують довгостроковий вплив на привабливість роботодавця. Особливої уваги заслуговують цифрові HR-презентації та електронні форми для подання резюме, які забезпечують позитивний чистий ефект уже в перший рік впровадження. Їхня ефективність зумовлена підвищенням структурованості рекрутингових комунікацій і спрощенням процесів взаємодії з потенційними працівниками. Електронні форми подачі резюме, зокрема, підвищують зручність та швидкість подачі заявок, що знижує бар'єри входу для кандидатів та позитивно впливає на якість рекрутингової воронки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що цифрові інструменти зовнішнього HR-брендингу для підприємства формату ТОВ «Автолідер» є економічно доцільними, насамперед у випадку їх вибіркового впровадження з орієнтацією на інструменти з низькими витратами та високим коефіцієнтом впливу на зменшення плинності персоналу. Водночас інструменти, що демонструють негативний короткостроковий ефект, мають значний стратегічний потенціал, оскільки формують стійкий позитивний імідж роботодавця та сприяють підвищенню ефективності рекрутингових процесів у середньо- та довгостроковій перспективі. Це дає підстави рекомендувати підприємству впроваджувати цифрові інструменти поступово, починаючи з низьковитратних, одночасно готуючи передумови для реалізації більш капіталомістких елементів бренду роботодавця.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, бакалаврська робота спрямована на вирішення актуальної наукової проблеми, спрямованої на розробку теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення використання технологій HR-брендингу у ТОВ «Автолідер». Це підтверджується такими висновками та пропозиціями:

1. У процесі дослідження узагальнено наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до трактування понять «HR-бренд» і «бренд роботодавця», що дало змогу уточнити їх зміст, співвідношення та роль у системі управління людськими ресурсами. Отримані результати свідчать, що HR-бренд є багатовимірною соціально-економічною категорією, яка формується на перетині маркетингових, ресурсних, поведінкових і стратегічних підходів. Встановлено, що ключовою основою формування ефективного HR-бренду є ціннісна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition), яка поєднує фінансові й нефінансові стимули, можливості професійного розвитку та елементи організаційної культури. Визначено основні переваги сильного HR-бренду для підприємства, зокрема підвищення привабливості роботодавця, зменшення плинності кадрів, оптимізацію витрат на залучення персоналу, зростання рівня залученості й продуктивності працівників, а також посилення загальної ділової репутації підприємства.

2. Узагальнено підходи до реалізації HR-брендингу в системі управління персоналом підприємства через призму його основних етапів, принципів та інструментів. Здійснено системний розгляд технологій та інструментів HR-брендингу в системі управління персоналом підприємства. Показано, що практична реалізація HR-брендингу ґрунтується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх управлінських впливів, які забезпечують трансформацію задекларованих цінностей роботодавця в конкретні HR-процеси та повсякденні управлінські рішення. Отримані результати свідчать, що внутрішній HR-брендинг відіграє ключову роль у формуванні лояльності, залученості та

ідентифікації працівників з підприємством через розвиток організаційної культури, систем мотивації, професійного та кар'єрного зростання, а також ефективні внутрішні комунікації. Водночас зовнішній HR-брендинг забезпечує формування первинного позитивного образу роботодавця на ринку праці, сприяє залученню релевантних кандидатів і розширенню кадрового потенціалу підприємства.

3. ТОВ «Автолідер» є торгівельним підприємством з розвиненою системою видів діяльності у сфері автомобільного транспорту, торгівлі автозапчастинами та надання сервісних послуг, що забезпечує йому стійкі конкурентні переваги на ринку. Проведений аналіз використання технологій внутрішнього HR-брендингу у ТОВ «Автолідер» має фрагментарний і недостатньо системний характер, що зумовлює помірний рівень задоволеності та лояльності персоналу. Проведене дослідження засвідчило, що окремі елементи внутрішнього HR-бренду – такі як забезпечення базової стабільності зайнятості, дотримання соціальних гарантій та прийнятні умови праці – функціонують на відносно прийнятному рівні. Водночас ключові компоненти, які формують сучасний імідж роботодавця, зокрема якість внутрішніх комунікацій, прозорість мотиваційної політики, розвиток персоналу та узгодженість управлінської взаємодії з корпоративними цінностями, залишаються недостатньо розвиненими. Посередні оцінки працівників за більшістю блоків опитування свідчать про відсутність цілісної концепції внутрішнього HR-брендингу, яка б забезпечувала системність управлінських рішень і формувала позитивний емоційно-ціннісний зв'язок персоналу з підприємством. Недостатня послідовність управлінських практик та обмежені можливості професійного зростання стримують формування привабливого внутрішнього бренду роботодавця й послаблюють конкурентні позиції підприємства на ринку праці. Для підвищення ефективності використання технологій внутрішнього HR-брендингу ТОВ «Автолідер» потребує стратегічного переосмислення та модернізації кадрової політики, спрямованої на розвиток корпоративної культури, посилення внутрішніх комунікацій,

формування прозорої й справедливої системи мотивації та створення умов для професійного зростання персоналу. Реалізація таких заходів стане основою для формування цілісного внутрішнього HR-бренду, здатного сприяти зростанню залученості працівників та зміцненню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінка рівня використання технологій зовнішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер» засвідчила, що підприємство перебуває на початковому етапі формування свого іміджу як роботодавця та поки що не застосовує можливості стратегічного HR-брендингу для забезпечення конкурентних переваг на ринку праці. Аналіз показників виявив низьку інформаційну відкритість, що проявляється у нерегулярному оновленні вакансій, мінімальній активності на сайтах працевлаштування та відсутності цілеспрямованої присутності в соціальних мережах. Комунікація з кандидатами відбувається без чітких регламентів, що призводить до несистемності у взаємодії, нестабільності зворотного зв'язку та формування неоднозначного враження у здобувачів щодо організаційної культури та умов праці. Репутаційна складова HR-бренду також виявилася недостатньо сформованою: кількість відгуків про компанію є незначною, а їхня тональність – переважно нейтральною або критичною, що не сприяє зміцненню іміджу роботодавця. Відсутність соціальних ініціатив, публічної діяльності чи медійної присутності зумовлює низьку впізнаваність підприємства як потенційного роботодавця та звужує коло зацікавлених кандидатів. Низький рівень розвитку HR-комунікацій особливо помітний у сфері просування бренду роботодавця: підприємство не використовує візуальний контент, не має HR-презентацій або креативної концепції, що обмежує можливість емоційного позиціонування.

Діяльність у напрямі роботи з цільовими групами кандидатів характеризується фрагментарністю: відсутні партнерства з освітніми установами, програми стажування та довгострокові інструменти залучення молодих фахівців. Рекрутинг залишається реактивним, що ускладнює

закриття вакансій та призводить до обмеженого вибору потенційних працівників. Рівень ефективності процесу найму також є невисоким: тривалий пошук кандидатів, недостатня відповідність резюме вимогам вакансій та підвищена плинність серед новачків свідчать про відсутність узгодженості між зовнішніми комунікаціями та реальними умовами праці.

5. Запропоновано напрями удосконалення технологій HR-брендингу у діяльності ТОВ «Автолідер». Доведено, що впровадження структурованих рекрутингових процедур, розвиток цифрових комунікацій, формування EVP, посилення соціальної відповідальності та запровадження онбордингової системи створюють умови для підвищення прозорості, передбачуваності й ефективності взаємодії роботодавця з кандидатами та працівниками. Такі зміни забезпечують більш професійне позиціонування підприємства на ринку праці та формують позитивний досвід як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів HR-бренду. Подальший розвиток партнерств з освітніми закладами, формування HR-аналітики та впровадження візуальної HR-ідентичності дають змогу зміцнити кадрову стабільність, розширити коло потенційних кандидатів та забезпечити довгостроковий ефект від трансформації HR-процесів. Запропоновані напрями удосконалення мають стратегічне значення, оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Автолідер», оптимізації витрат на рекрутинг і створенню повноцінної системи бренду роботодавця, що відповідає сучасним вимогам ринку праці.

6. Доведено, що застосування цифрових технологій HR-брендингу на ТОВ «Автолідер» формує цілісний, багаторівневий підхід до розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу роботодавця, що є необхідною передумовою зміцнення його позицій на ринку праці в умовах цифрової економіки. Систематизація та аналіз внутрішніх цифрових інструментів (корпоративні портали, HRM-системи, системи електронної адаптації, навчальні платформи, електронні опитування, інструменти визнання, краудсорсинг- та відеорішення) показали, що за умови раціонального відбору

й поетапного впровадження вони здатні забезпечити стандартизацію HR-процесів, підвищення прозорості комунікацій, розвиток культури безперервного навчання, зміцнення лояльності та залученості персоналу. Оцінка економічної доцільності окремих інструментів внутрішнього HR-брендингу засвідчила, що найбільш ефективними для підприємства з обмеженим бюджетом є низьковитратні рішення, такі як корпоративні чати, онлайн-опитування, цифрові інструменти визнання та електронна база знань, які при мінімальних витратах формують відчутний позитивний ефект через зменшення плинності кадрів і оптимізацію процесів управління персоналом. Аналіз цифрових інструментів зовнішнього HR-брендингу (соціальні мережі, рекрутингові платформи, Google Business Profile, кар'єрна сторінка, відеооголошення, HR-презентації, електронні форми подачі резюме) показав, що вони забезпечують формування стійкої цифрової присутності роботодавця, розширюють доступ до цільових аудиторій кандидатів, підвищують інформаційну прозорість і професійність HR-комунікацій. Економічні розрахунки довели, що найбільш доцільним для ТОВ «Автолідер» є пріоритетне використання безкоштовних або маловитратних зовнішніх інструментів (корпоративні сторінки в соціальних мережах, Google Business Profile, електронні форми збору резюме), тоді як більш витратні рішення (кар'єрна сторінка, просування вакансій, відеооголошення) слід впроваджувати з урахуванням їхнього стратегічного іміджевого ефекту, а не лише короткострокової окупності.

Таким чином, реалізація сформованих рекомендацій стане підґрунтям для якісного оновлення HR-політики підприємства, зміцнення його репутаційного капіталу та формування привабливого, послідовного і стійкого HR-бренду, здатного забезпечити розвиток кадрового потенціалу та довготривалу стабільність функціонування ТОВ «Автолідер».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. URL: <https://culonline.com.ua>
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Автолідер» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Автолідер» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Автолідер» за 2024 р.: Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
5. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». *Теорія та практика управління розвитком економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 жовтня 2019 р. / Полоцький держ. ун-т., Київ, 2019, С. 316-318.
6. Братчун С.А. Персонал-технології як інструмент формування HR-бренду компанії на ринку праці. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2025. (Чер 2025), 35-38.
7. Варіс І., Кравчук О. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. №36.
8. Василик А. В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. №131, С. 57.
9. Васильєва Я. О. Значення бренду роботодавця. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, м. Дніпро, 28 листопада 2019 р. / Ун-т. ім. А. Нобеляс, Дніпро, 2019, С. 235-236.
10. Водянка Л. Д. Формування HR-бренду компанії як стратегічний інструмент залучення та утримання персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.12>
11. Возна Ю. В. Сучасні інструменти HR-брендингу. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Майбутнє-аудит»*,

*присвяченій пам'яті професора Нусінова Володимира Яковича.* (15 січня 2026 року м. Кривий Ріг). Кривий Ріг, 2026. С. 112-114.

12. 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>

13. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом в умовах інноваційного розвитку підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/7639>

14. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава.* 2021. № 2, С. 136–140.

15. Драган О. І. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку.* 2022. № 67, С. 111–115.

16. 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>

17. Дядик Т. В., Лядський І. К. Соціальна орієнтованість бізнесу, як важлива передумова створення HR-бренду. *Економічні науки.* 2020. № 2, С. 62-77.

18. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління.* 2021. № 3(30), С. 74-78.

19. Звіт із праці ТОВ «Автолідер» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

20. Звіт із праці ТОВ «Автолідер» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.

21. Звіт із праці ТОВ «Автолідер» за січень-грудень 2024 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2024. 2 с.

22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Автолідер» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Автолідер» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Автолідер» за 2024 р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
25. Ільїч Л. HR-брендинг 4.0: новий етап еволюції бренду роботодавця в епоху штучного інтелекту та людиноцентричного лідерства. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 4(18). С. 423-435. URL://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/637
26. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. URL: [https://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/school\\_soc\\_labour/](https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/school_soc_labour/)
27. Козин Л. В. Формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7195>
28. Колеснік О. В. Сучасні елементи створення HR-бренду підприємства. *Менеджмент XXI століття : сучасні моделі, стратегії, технології* : матеріали II Всеукр. Наук.-практ. Інтернет-конф., м. Вінниця, 8 жовтня 2020 р. / Вінницьк. торг.-економ. інститут, Вінниця, 2020, С. 142-147.
29. Лозовський О. М., Соловей Ю. Бренд роботодавця в системі управління персоналом. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 3 червня 2020 р. / Наукова платформа Open Science Laboratory, Київ, 2020, С. 49-51.
30. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-brening-iak-upravliati-reputaciiu-kompanii-v-interneti>.
31. Миколайчук І. П., Федулова І.В. Бренд роботодавця як інструмент зниження підприємницьких ризиків. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19-20 травня 2021 р. / Київ. нац. торг.-економ. ун-т., Київ, 2021, С. 91-94.

32. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. *Talent Management*. Ч.1. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyhnpravlenij-razvitiya-hr-brenda/>

33. Мокіна С. М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4 (24), С . 57–62.

34. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого бренду роботодавця. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. Хмельницький, 2014. № 4(1), С. 141–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_4%281%29\\_\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4%281%29__27)

35. Мокіна С. М. Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнес-інформ*. 2014. № 7. С. 389–398.

36. Мокіна С. М. Обґрунтування цілей та переваг формування бренду компанії як роботодавця. *Економіка і управління*. 2014. № 1, С. 43–50.

37. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6, Т. 1. С. 189–195.

38. 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](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10558/econ_2024_018.pdf)

39. Пшінник М. В., Рудич Л. В. Комунікативні технології в умовах воєнного стану. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLV Міжнар. наук. студ. конф. за підсумками наук.-дослід. робіт студентів за 2021 рік, м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р. / Полтав. ун-т економ. і торг., Полтава, 2022, С. 58–60.

40. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78), С. 92–96.

41. Сартейн Л. Шуманн М Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів

об'єднання ваших працівників і вашого бізнес. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 304 с.

42. Стратюк В. Р. Соціально-правове значення бренд-стратегій HR директора компанії. *Соціальне право*. 2021. № 3, С. 119-126.

43. Стріленко Ю. О. Управління брендом роботодавця. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b22326cd-966a-4b50-bc9a-64b7ffdfab9f/content>

44. Федулова І. В., Джулай М. В. Цифрова трансформація бренду роботодавця в умовах COVID-19. *Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання в умовах COVID-19* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18–19 листопада 2021 р. / Харків. нац. ун-т міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків, 2021, С. 266-269.

45. Хмель С. Формування HR-бренду підприємства. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d06e5d1-315d-4a96-8c29-61d595ed76d2/content>

46. Цимбал А. В. Формування бренду роботодавця: досвід ТОВ Фірма «АстартаКиїв». *Управління персоналом в інституційній економіці*. Київ, 2021. 209 с.

47. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.

48. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4, No. 3. P. 185–206. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.42>

49. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, No. 5. P. 501–517. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/html>

50. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3. pp.185–206. 21.

51. Burke P. *Forced Focus – the essence of employer branding*. East Malvern : Essence 2007, 47 p.
52. Cable D. M., Turban D. B. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2001. Vol. 20. P. 115–163. URL: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-7301(01)20002-4/full/html)
53. Delin J. Brand Tone of Voice: a linguistic analysis of brand positions. *Journal of Applied Linguistics*. 2005. Vol. 2, No 1. P. 2.
54. Employee Appreciation Day Ideas You'll Actually Like (and so will your team) Nectar. URL: <https://nectarhr.com/blog/employee-appreciation-day-ideas>
55. Employer brand. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx>
56. FRESHPR for HR. URL: <http://freshpr.ua/pr/hr-pr/>
57. Gębarowski M. *Współczesne targi: Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*. Gdańsk 2010: Regan Press. 22-23 p.
58. Katoen R. J., Macioschek A., *Employer Branding & Talent Relationship Management. Improving the Organizational Recruitment Approach*. 2008. URL: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf>
59. Knox, S., Freeman, C. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. 2006. 22(7–8), 695–716. URL: <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
60. Kozłowski M. *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa : Wolters Kluwer Polska 2012. 13, 93–94 p.
61. Martin G. *Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections?* London : Chartered Institute of Personnel and Development 2008. 18–23 p.
62. Minchington B. *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Torrensville : Collective Learning Australia, 2010. URL: <https://employerbrandinternational.com>

63. Moroko L., Uncles M. D. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*. 2008. Vol. 16, no. 3. P. 160–175.
64. Mosley R. Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*. 2007. Vol. 15, no. 2. P. 130.
65. Mosley R. Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore. London : Shoulders of Giants 2009. 4 p.
66. Pogorzelski J. Managing Brands in 4D: Understanding Perceptual, Emotional, Social and Cultural Branding. United Kingdom : Emerald Publishing Limited 2018. 1 p.
67. Randstad Ancor. Employer brand research. Ukraine. 2019. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/UA\\_REBR-2019\\_Mironov.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/UA_REBR-2019_Mironov.pdf)
68. Sharma R., Rana G., Agarwal S. Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies. United States of America : CRC Press 2021. 173 p.
69. Torianyк Z., Savina A., Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(4), P. 34–47.
70. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York : McGraw-Hill Education, 2012. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/hr-outside-ulrich/M9780071802666.html>
71. Welcome book та welcome package: чому вони важливі + приклади відомих компаній / HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/welcome-book-ta-welcome-package-chomu-vony-vazhlyvi-pryklady-vidomyh-kompanij/>
72. Wilden R., Gudergan S., Lings I. Employer branding: strategic implications for Staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. 2010. Vol. 26, no. 1–2. P.

**Виконала:** студентка  
5 курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
«\_\_\_\_\_» лютого 2026 р.

---

Підпис

---

**Ю.В. Марцінова**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцентка кафедри  
к.педагогчних.н., доцент  
«\_\_\_\_\_» лютого 2026 р.

---

Підпис

---

**О.В. Суховірський**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
«\_\_\_\_\_» лютого 2026 р.

---

Підпис

---

**Н.П. Захаркевич**

Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А.1. Фінансові та ринкові індикатори ТОВ «Автолідер» (2020–2024)

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна показника (приріст), 2024 до 2020 р.
Частка у секторі	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%	0,03%	+200%
Частка ринку	0,58%	0,64%	0,92%	1,07%	1,31%	+125,8
Частка на субринку	5,98%	6,05%	8,85%	10,21%	13,09%	+118,9%
Місце компанії в секторі	1237	978	651	583	485	+60,8%
Місце компанії на ринку	24	22	17	17	14	+41,7%
Місце компанії на субринку	3	3	2	1	1	+66,7%
Абсолютний приріст виручки, млн грн	100,1	98,4	199,1	422,6	427,5	+327,4%
Відносний приріст виручки, %	30,0%	22,7%	37,4%	57,8%	37,0%	+7,0 %
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	69,1	64,7	132,5	240,1	349,7	+280,6%
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	24,2%	16,3%	29,9%	38,6%	43,8%	+19,6%

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Автолідер».

Таблиця А.2. Динаміка фінансових показників ТОВ «АВТОЛІДЕР», тис. грн.

Фінансовий показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна показника (приріст), 2024 до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Основні засоби	8 081	7 466	16 225	27 400	32 189	298,5%
Необоротні активи	9 575	10 280	19 962	33 077	42 019	338,7%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12 071	25 119	26 293	15 795	20 009	65,8%
Гроші та їх еквіваленти	1 080	622	2 320	2 651	2 729	152,6%
Оборотні активи	297413	357 673	427 074	562 883	713 668	139,8%
Активи	306988	367 953	447 036	595 960	755 687	146,1%
Зареєстрований (пайовий) капітал	15 800	15 800	15 800	15 800	15 800	0%
Власний капітал	43 194	56 200	122 328	224 468	352 867	716,9%
Довгострокові зобов'язання забезпечення і	0	45 000	0	0	0	–
Короткострокові кредити банків	0	4 541	20 600	59 011	66 443	–
Поточні зобов'язання і забезпечення і	263794	266 753	324 708	371 492	402 820	52,7%
Пасиви	306988	367 953	447 036	595 960	755 687	146,1%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	433767	532 207	731 300	1153938	1581409	264,5%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	393093	491304	608 700	976 539	1350921	243,8%
Валовий прибуток (збиток)	40 674	40 903	122 600	177 399	230 488	466,0%
Фінансові результати від операційної діяльності	10 365	22 748	85 049	132 445	169 962	1 539,6%
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	10 688	20 737	80 505	124 168	156 446	1 363,6%
Чистий фінансовий результат	8 764	17 039	66 128	102 140	128 399	1 465,1%

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Автолідер».

Таблиця А.3. Фінансові показники ТОВ «Автолідер» (2020–2024)

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна показника, 2024 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
<b>Ліквідність</b>						
Поточна ліквідність	112,7%	134,1%	131,5%	151,5%	177,2%	+57,2%
Абсолютна ліквідність	0,4%	0,2%	0,7%	0,7%	0,7%	+75,0%
Коефіцієнт “кислотний тест”	10,2%	13,5%	20,3%	17,5%	19,6%	+92,2%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	10,1%	13,3%	19,7%	16,3%	19,4%	+92,1%
Відношення грошових коштів до активів	0,4%	0,2%	0,5%	0,4%	0,4%	0%
Проміжний коефіцієнт покриття	10,1%	13,3%	19,7%	16,3%	19,4%	+92,1%
<b>Платоспроможність</b>						
Коефіцієнт автономії	14,1%	15,3%	27,4%	37,7%	46,7%	+231,2%
Відношення чистого боргу до EBITDA	21,8	12,6	3,7	2,7	2,3	-89,4%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	451,1%	546,7%	612,8%	678,6%	839,8%	+86,1%
<b>Прибутковість</b>						
ROA – рентабельність активів	2,8%	4,6%	14,8%	17,1%	17,0%	+507,1%
Рентабельність власного капіталу	25,4%	39,4%	117,7%	83,5%	57,2%	+125,2%
RCA – рентабельність оборотних активів	3,0%	4,8%	15,5%	18,2%	18,0%	+500,0%
NPM – чиста маржа	2,0%	3,2%	9,0%	8,8%	8,1%	+305,0%
ROTA – рентабельність загальних активів	3,5%	6,4%	19,2%	22,6%	22,7%	+548,6%
Валова рентабельність собівартості	10,4%	8,3%	20,1%	18,2%	17,1%	+64,4%
Рентабельність операційних витрат	105,7%	117,4%	219,2%	234,6%	204,8%	+93,7%
Чиста рентабельність витрат	2,4%	4,3%	12,8%	12,6%	11,6%	+383,3%
<b>Ділова активність</b>						
Оборотність загальних активів	1,5	1,6	1,8	2,2	2,3	+53,3%
Оборотність робочого капіталу	14,7	8,6	7,6	7,9	6,3	-57,1%
Оборотність дебіторської заборгованості	17,9	17,6	15,1	19,3	23,7	+32,4%

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Автолідер».

Додаток Б  
АНКЕТА  
**Оцінювання внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер»**

**Мета опитування:** визначити рівень сформованості та ефективності технологій внутрішнього HR-брендингу очима працівників підприємства.

*Шановні респонденти, просимо пройти опитування для оцінювання внутрішнього HR-бренду ТОВ «Автолідер». Опитування є анонімним, отримані результати використовуються виключно в узагальненому вигляді.*

**Інструкція**

Оцініть кожне твердження за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 – повністю не згоден(на)
- 2 – скоріше не згоден(на)
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден(на)
- 5 – повністю згоден(на)

**Блок 1. Загальне сприйняття підприємства як роботодавця**

*Я вважаю ТОВ «Автолідер» надійним роботодавцем.*

*Підприємство виконує взяті на себе зобов'язання перед працівниками.*

*Я відчуваю стабільність свого робочого місця.*

**Блок 2. Корпоративна культура та цінності**

*На підприємстві існують зрозумілі правила та норми поведінки.*

*Керівництво дотримується задекларованих цінностей у повсякденній роботі.*

*В колективі панує атмосфера взаємоповаги.*

**Блок 3. Внутрішні комунікації**

*Я своєчасно отримую інформацію, необхідну для виконання моїх обов'язків.*

*Рішення керівництва є зрозумілими та обґрунтованими.*

*Я маю можливість висловлювати власну думку та пропозиції.*

**Блок 4. Управлінська взаємодія**

*Безпосередній керівник ставиться до працівників справедливо.*

*Керівники підтримують працівників у складних робочих ситуаціях.*

*Стиль управління сприяє ефективній роботі та мотивації.*

**Блок 5. Мотивація та умови праці**

*Система оплати праці є справедливою та зрозумілою.*

*Моя робота оцінюється відповідно до докладених зусиль.*

*Умови праці відповідають моїм очікуванням.*

**Блок 6. Розвиток і професійне зростання**

*На підприємстві існують можливості для професійного розвитку.  
Я розумію перспективи свого кар'єрного зростання.  
Керівництво зацікавлене у підвищенні кваліфікації працівників.*

**Блок 7. Лояльність та залученість**

*Я пишаюся тим, що працюю в ТОВ «Автолідер».  
Я готовий(а) рекомендувати підприємство як роботодавця знайомим.  
Я планую працювати на цьому підприємстві впродовж наступних років.*

**Блок 8. Узагальнюючі та відкриті запитання**

*Які аспекти роботи на підприємстві Ви вважаєте найбільш позитивними?*

---

*Які аспекти, на Вашу думку, потребують покращення?*

---

*Які заходи могли б підвищити привабливість ТОВ «Автолідер» як роботодавця?*

---

*Дякуємо Вам за відповіді!*