



**Маркетинг**

УДК 658.626:656.073(043.3)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15654759>

**Визначення внутрішнього бренду в логістичних компаніях:  
DHL, Maersk та FedEx**

**Гевко Ольга Ярославівна**

студентка 1 курсу магістратури Харківського національного університету  
імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи 4, Харків,  
E-mail: [hevko2020ulm12@student.karazin.ua](mailto:hevko2020ulm12@student.karazin.ua)

**Рожко Віктор Іванович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна,  
E-mail: [viktor.rozhko@karazin.ua](mailto:viktor.rozhko@karazin.ua),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0153-6280>

**Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025**

***Анотація.** Метою дослідження є виявлення ефективних підходів до інтеграції міжнародного маркетингу внутрішнього бренду та стратегій управління персоналом у глобальних логістичних компаніях. У роботі розглянуто, як внутрішній бренд, сформований через корпоративні цінності, навчання, внутрішню комунікацію та управлінські практики, може позитивно впливати на залученість персоналу, стабільність кадрового складу та зовнішнє сприйняття компанії. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу практик*



*трьох провідних гравців логістичного ринку: DHL, Maersk та FedEx, на основі відкритих аналітичних даних, галузевих звітів і корпоративних джерел.*

*У дослідженні використано метод порівняльного кейс-аналізу, що дозволяє оцінити взаємозв'язки між внутрішніми HR-інструментами (програми навчання, ціннісна пропозиція роботодавця, системи визнання досягнень тощо) та зовнішніми бізнес-метриками, включаючи рівень задоволеності клієнтів, показники плинності кадрів, ефективність рекрутингу та розвиток бренду роботодавця. Аналітичний підхід охоплює якісні та кількісні характеристики – від охоплення персоналу навчанням до приросту Net Promoter Score (NPS) та відсотку зростання кількості релевантних аплікацій.*

*Результати дослідження показали, що всі три компанії демонструють високий рівень синергії між HR-практиками та корпоративним позиціонуванням, використовуючи внутрішній бренд як засіб формування стабільної корпоративної культури, що масштабуються глобально, але з урахуванням локальних особливостей. DHL зосереджується на розвитку через єдину навчальну платформу та цінності, Maersk – на лідерстві та стратегічній комунікації EVP, FedEx, на створенні внутрішньої мотивації через філософію сервісу й залучення персоналу до побудови клієнтського досвіду.*

*У висновках зазначено, що інтеграція внутрішнього бренду в систему управління персоналом сприяє підвищенню ефективності HR-функцій, забезпечує сталість сервісу, зміцнює ринкову позицію компанії та слугує джерелом органічного зростання бренду. Представлені висновки можуть бути застосовані у практиці міжнародних компаній, які прагнуть підвищити якість взаємодії з персоналом та оптимізувати HR-інвестиції у контексті глобалізації.*

**Ключові слова:** *бренд роботодавця, корпоративна культура, залученість персоналу, HR-стратегія, навчання працівників, мотивація, логістика, міжнародний бізнес, внутрішні комунікації, ефективність HR.*



## Defining an internal brand in logistics companies: DHL, Maersk and FedEx

**Hevko Olha Yaroslavivna**

1st-year Master's student, V.N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Square, Kharkiv,  
E-mail: hevko2020ulm12@student.karazin.ua

**Rozhko Viktor Ivanovych**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National  
University, 4, Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine,  
E-mail: viktor.rozhko@karazin.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0153-6280>

***Abstract.** The purpose of this research is to identify effective approaches to integrating international internal brand marketing with human resource management strategies in global logistics companies. The study examines how an internal brand – shaped by corporate values, training, internal communication, and management practices – can positively influence employee engagement, staff retention, and the external perception of the company. Particular attention is given to a comparative analysis of the practices of three leading logistics market players – DHL, Maersk, and FedEx – based on publicly available analytical data, industry reports, and corporate sources.*

*The research utilizes a comparative case study method to assess the interrelations between internal HR tools (training programs, employer value propositions, recognition systems, etc.) and external business metrics, including customer satisfaction levels, staff turnover rates, recruitment effectiveness, and employer brand development. The analytical approach covers both qualitative and*



*quantitative characteristics, ranging from employee training coverage to growth in Net Promoter Score (NPS) and the increase in relevant job applications.*

*The results of the study demonstrate that all three companies exhibit a high degree of synergy between HR practices and corporate positioning, using the internal brand as a tool to foster a stable corporate culture that is scalable globally while being sensitive to local specificities. DHL focuses on development through a unified learning platform and value framework; Maersk emphasizes leadership and strategic EVP communication; FedEx fosters internal motivation through its service philosophy and employee engagement in building customer experience.*

*The conclusions indicate that integrating the internal brand into the human resource management system contributes to greater HR efficiency, service consistency, strengthened market position, and organic brand growth. These findings can be applied in the practices of international companies seeking to enhance employee interaction and optimize HR investments within the context of globalization.*

**Keywords:** *employer brand, corporate culture, employee engagement, HR strategy, employee training, motivation, logistics, international business, internal communication, HR efficiency.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації бізнесу логістичні компанії перебувають у центрі складних транснаціональних процесів, які вимагають не лише високого рівня технологічної адаптації, а й чіткої відповідності корпоративної культури глобальним цінностям. Оскільки конкуренція в логістичній галузі зростає, ключовими стають не тільки якість сервісу, а й здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників, формувати їхню залученість та забезпечувати стабільність внутрішніх процесів. У цьому контексті все більшої уваги набуває поняття внутрішнього бренду, яке виступає критичним інструментом управління персоналом і трансляції корпоративних цінностей. Проблема полягає в недостатньо системному підході



до інтеграції внутрішнього бренду з HR-стратегією в умовах багатокультурного та багаторівневого міжнародного середовища [8].

Зв'язок цієї проблеми з науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розробки ефективної моделі такої інтеграції, яка забезпечить гармонійне поєднання міжнародного маркетингу бренду, політик управління людським капіталом та глобальної корпоративної ідентичності. Це, у свою чергу, дозволить не лише підвищити залученість працівників, а й забезпечити послідовний клієнтський досвід і стійку конкурентну перевагу [9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років значну увагу у наукових працях було приділено тематиці внутрішнього брендингу, залученості працівників та employer branding. Так, у дослідженні Minchington (2020) внутрішній бренд розглядається як механізм зміцнення позицій компанії на ринку праці. Gallup (2022) вказує, що залучення персоналу має прямий вплив на продуктивність та рентабельність компанії. У звіті PwC (2023) акцентовано на зростаючій ролі HR-бренду у конкурентоспроможності логістичних компаній. За даними Universum (2023), компанії з сильною внутрішньою корпоративною культурою більш успішні в утриманні молодих талантів [1, 5-6, 9, 10-15].

Дослідження, присвячені DHL, FedEx та Maersk, зокрема аналітичні огляди LinkedIn Talent Solutions (2023) і CIPD (2021), свідчать про наявність стратегічних моделей впровадження EVP, внутрішнього навчання та систем визнання. У роботах Deloitte (2021), Bersin by Deloitte (2020) та HBR (2022) аналізується роль бренду роботодавця в управлінні міжнародною командою та в адаптації HR-стратегії до культурного різноманіття.

Попри це, більшість наявних досліджень або зосереджуються на окремих елементах внутрішнього бренду, або мають обмежений емпіричний характер. Недостатньо опрацьованими залишаються системні моделі, які б комплексно поєднували HR-інструменти, маркетинг і глобальну стратегію компанії. Особливо відчувається дефіцит порівняльного аналізу практик провідних



гравців логістичного ринку з точки зору інтеграції внутрішнього бренду у HR-систему.

Таким чином, у цій статті зроблено спробу заповнити зазначену наукову прогалину шляхом аналізу взаємозв'язку між внутрішніми HR-ініціативами, маркетингом бренду та показниками бізнес-ефективності на прикладі DHL, Maersk та FedEx [2-4].

**Метою** цієї статті є дослідити та узагальнити практики інтеграції внутрішнього бренду в HR-стратегії глобальних логістичних компаній, а також виявити їх вплив на бізнес-метрики, включаючи залученість працівників, задоволеність клієнтів та стабільність корпоративної культури.

Досягнення цієї мети передбачає виконання наступних **завдань**:

- проаналізувати сучасне розуміння внутрішнього бренду в науковій і бізнес-літературі;
- дослідити HR-інструменти, за допомогою яких компанії формують внутрішній бренд;
- провести порівняльний аналіз практик DHL, Maersk та FedEx у сфері інтеграції внутрішнього бренду;
- визначити вплив цих практик на зовнішні показники ефективності бізнесу;
- сформулювати висновки щодо практичної застосовності досвіду для інших міжнародних компаній.

**Актуальність** теми зумовлена зростаючою потребою в системному підході до управління персоналом у глобальному середовищі, де злагоджена внутрішня культура і бренд-ідентичність прямо впливають на конкурентоспроможність компанії. Стаття має на меті не лише узагальнення кращих практик, але й формування методологічної бази для подальших досліджень у цій сфері.

Для кращого розуміння логіки впровадження внутрішнього бренду в управління персоналом, на рисунку нижче представлено модель інтеграції HR-



стратегії з бренд-ідентичністю компанії. Вона демонструє послідовний зв'язок між ключовими складовими бренду та їхнім втіленням у HR-практиках, починаючи від місії та цінностей і завершуючи поведінкою працівників та впливом на клієнтський досвід. Така модель дозволяє сформувати узгоджену культуру всередині компанії, що прямо впливає на зовнішню репутацію та стабільність бізнесу [8, 9].

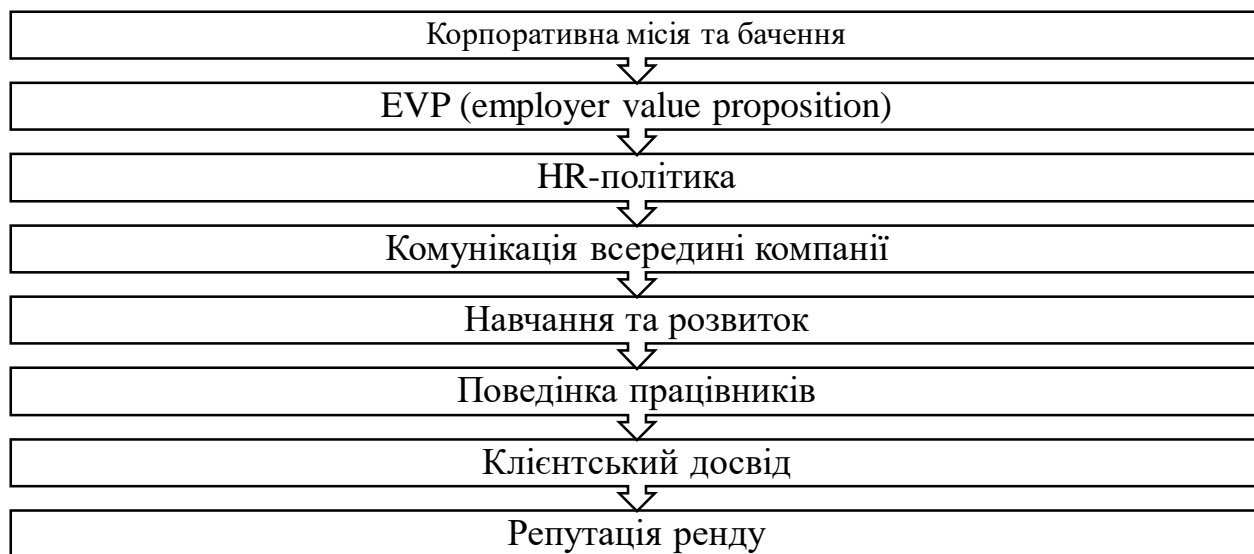


Рис.1. Модель інтеграції внутрішнього бренду в HR-стратегію

*Джерело: складено автором на основі аналізу [8, 9]*

Практичне значення моделі інтеграції внутрішнього бренду в HR-стратегію полягає в тому, що вона створює системний підхід до формування залученого, лояльного та ефективного персоналу, який не лише виконує свої обов'язки, але й активно підтримує цінності компанії на всіх рівнях взаємодії – як всередині організації, так і назовні [10]. Така модель дозволяє перетворити працівників у справжніх амбасадорів бренду, які формують клієнтський досвід відповідно до очікувань, закладених у маркетингових обіцянках компанії. Завдяки інтеграції брендової ідентичності в усі HR-практики – від рекрутингу до системи навчання, комунікації та оцінювання – організація забезпечує цілісність внутрішньої культури, незалежно від географії чи масштабу діяльності. Це особливо важливо для глобальних логістичних компаній, які працюють у



міжкультурному середовищі, де погодженість у діях і єдність корпоративних підходів мають вирішальне значення. Крім того, ця модель підвищує привабливість компанії як роботодавця, сприяє зниженню плинності кадрів, спрощує адаптацію нових працівників і формує передумови для сталого розвитку, оскільки репутація бренду укріплюється не лише через продукти та сервіси, а й через позитивний досвід співпраці з командою [6]. У результаті компанія отримує конкурентну перевагу на ринку праці, стабільне кадрове середовище та послідовну якість сервісу, яка підтримується зусиллями кожного працівника.

Ця матриця ілюструє, як кожен елемент внутрішньої HR-стратегії трансформується у відчутний результат на зовнішньому рівні. Наприклад, інвестиції в навчання та розвиток персоналу не лише покращують компетентність працівників, а й забезпечують стабільну якість послуг, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. EVP дозволяє краще позиціонувати себе на ринку праці, а програми визнання формують сильну внутрішню мотивацію, яка відображається у якості взаємодії з клієнтом.

Завдяки такому підходу можна бачити, що внутрішній бренд не ізольований, а напряду впливає на бізнес-метрики, включаючи NPS, клієнтську лояльність, рівень продажів та стійкість до змін. Цей крос-аналіз також дозволяє управлінцям приймати більш зважені рішення щодо пріоритетів у HR-інвестиціях [9].

Таблиця 1. Матриця: Вплив HR-інструментів на бізнес-метрики

HR-інструмент	Внутрішній ефект	Зовнішній результат
1. Програми навчання та розвитку (L&D, CIS у DHL)	Підвищення кваліфікації, формування єдиної корпоративної культури, лояльність	Покращення якості сервісу, підвищення задоволеності клієнтів, стабільність стандартів
2. Employer Value Proposition (Maersk, FedEx)	Чітке позиціонування для працівників, залучення релевантних кандидатів	Підвищення бренду роботодавця, більше якісних аплікацій,



		скорочення часу на закриття вакансій
3. Програми визнання (FedEx Bravo Zulu, DHL Star)	Зростання мотивації, зменшення плинності кадрів, емоційна прив'язаність	Кращий сервіс, позитивні відгуки клієнтів, зростання Net Promoter Score (NPS)
4. Інтеграція бренду в адаптацію (Maersk onboarding)	Швидка адаптація новачків, зменшення стресу, збереження ціннісної цілісності	Зменшення втрат через неуспішну адаптацію, скорочення періоду «low productivity»
5. Візуальний та змістовий tone of voice бренду	Єдина мова спілкування, впізнаваність всередині компанії	Сильна зовнішня ідентичність, бренд сприймається як послідовний і професійний
6. Внутрішні комунікаційні кампанії	Прозорість, довіра, залученість, швидка реакція на зміни	Репутація відкритої компанії, стійкість до криз, медійна позитивність
7. Міжкультурні HR-підходи (локалізація політик)	Адаптація до локальних ринків, зниження ризику культурного конфлікту	Ефективна глобальна експансія, гнучкість бізнесу, лояльність регіонального персоналу

*Джерело: складено автором на основі аналізу [9]*

Першим прикладом є компанія DHL, яка, як частина групи Deutsche Post DHL, функціонує у понад 220 країнах і територіях. Компанія використовує унікальну внутрішню програму Certified International Specialists (CIS), яка не тільки навчає працівників логістичним стандартам, але й формує у них глибоке розуміння цінностей бренду. Цей підхід забезпечує узгодженість між внутрішнім та зовнішнім маркетингом: працівники, які глибоко розуміють обіцянку бренду «Excellence. Simply Delivered.», автоматично транслюють її клієнтам. Водночас компанія формує спільну мовну і візуальну корпоративну культуру, яка забезпечує єдність комунікацій незалежно від регіону присутності [2].



Інший підхід демонструє Maersk – найбільший у світі контейнерний перевізник, який наголошує на спадщині, інноваціях та глобальному лідерстві. Компанія активно працює з концепцією Employer Value Proposition (EVP), яка в її випадку формулюється як «Go all the way» – заклик до розвитку, амбітності й руху вперед. Maersk впроваджує масштабну систему лідерських програм, серед яких Maersk Leadership Programme, яка не лише розвиває управлінські навички, але й поглиблює приналежність до бренду. Значна увага приділяється розмаїттю (diversity) і включенню (inclusion), особливо у країнах з молодими ринками праці. Такий підхід дозволяє Maersk формувати адаптивну HR-політику, що враховує локальні культурні відмінності, не втрачаючи при цьому єдиної бренд-ідентичності [3].

Третій приклад – FedEx, компанія, яка зробила своїм девізом філософію «People-Service-Profit», згідно з якою інвестиції у працівників є першочерговими перед наданням високоякісного сервісу й отриманням прибутку. FedEx активно використовує програми визнання досягнень (наприклад, Bravo Zulu та Five Star Award), що не лише підтримують мотивацію, а й підсилюють приналежність до корпоративної місії. Працівники FedEx беруть участь у внутрішніх комунікаційних ініціативах і виступають як амбасадори бренду в соціальних мережах. Внутрішній бренд тісно пов'язаний із сервісною моделлю, де кожен співробітник – це невіддільна частина клієнтського досвіду [4, 7].

Таблиця 2

Порівняння стратегій інтеграції внутрішнього бренду та HR-ініціатив у  
глобальних логістичних компаніях

Компанія	Основний акцент	Інструменти інтеграції	Результати
DHL	Навчання та цінності	CIS, єдині меседжі, цінності в HR	Зниження плинності, бренд-посли
Maersk	EVP та лідерство	EVP, Leadership Programme, DEI	Молоді лідери, бренд-позиції



FedEx	Люди як цінність	Філософія PSP, програми визнання	Висока лояльність, органічний маркетинг
-------	------------------	----------------------------------	---

*Джерело: складено автором на основі аналізу [2-4]*

Порівняльний аналіз показує, що попри відмінності у культурному та корпоративному контексті, усі три компанії використовують інтеграційні підходи, що поєднують HR-інструменти, навчання, комунікацію та бренд-стратегію. DHL зосереджується на створенні глобальної уніфікованої культури через навчання та цінності, тоді як Maersk акцентує на особистісному розвитку й EVP для залучення молодих лідерів. FedEx, у свою чергу, вибудовує внутрішній бренд через фокус на працівнику як основі сервісної цінності. У кожному з випадків інтеграція маркетингової і HR-стратегії забезпечує високу залученість працівників, зниження плинності кадрів та органічне розширення бренду через співробітників.

Таблиця 3

Ключові HR-показники та зовнішній ефект внутрішнього бренду у  
логістичних компаніях

Показник	DHL	Maersk	FedEx
Рейтинг бренду роботодавця	Топ-5 у логістиці (Universum, 2023–2024)	Топ-100 серед молодих фахівців	Високі оцінки на Glassdoor (4.2+/5)
Рівень залученості персоналу	>80% за внутрішніми опитуваннями	~75%, особливо серед молодих спеціалістів	70–75% (вище середнього по галузі)
Плинність кадрів (Turnover Rate)	Знижена з 18% до 12% завдяки CIS-програмі	<10% серед управлінців	9–11%, стабільно низька
Програми навчання (учасники/рік)	100,000+ (CIS)	5,000 (керівники, глобальні програми)	50,000+ (змішані формати)



Охоплення навчанням персоналу (%)	>85%	~40% (фокус на лідерах)	~60%
Бізнес-ефект від HR-брендингу	+12 NPS після програм 2021–2023	+18% дохідних заявок від молоді	Зростання клієнтської задоволеності паралельно з HR-ініціативами

*Джерело: складено автором на основі аналізу [1-7]*

Таблиця демонструє, як три провідні логістичні компанії реалізують інтеграцію внутрішнього бренду та HR-стратегій через навчання, залучення, бренд-репутацію та інституційні програми. DHL робить ставку на масштабну програму CIS та сильну глобальну ідентичність, що дозволяє знизити плинність кадрів і підвищити залученість. Maersk фокусується на молодих лідерах, розвиваючи EVP і адаптуючи HR-стратегії до локальних ринків. FedEx активно пов'язує внутрішню культуру з клієнтським сервісом, створюючи замкнений цикл «люди-сервіс-прибуток».

Усі три компанії демонструють, що цілісна стратегія, де внутрішній бренд підтримується системним HR-супроводом, дає позитивні результати як на рівні персоналу, так і в бізнес-показниках.

**Висновки.** Таким чином, інтеграція міжнародного маркетингу внутрішнього бренду та HR-політики стає не просто трендом, а обов'язковою умовою ефективності у глобальному логістичному бізнесі. Вона дозволяє зменшити розрив між зовнішніми обіцянками бренду і внутрішньою реальністю працівників, формуючи єдиний організм, де кожен співробітник стає носієм ідеології компанії [10]. Успішні приклади DHL, Maersk та FedEx підтверджують, що системна робота з внутрішнім брендом у глобальному контексті є запорукою стабільного зростання, високого рівня залученості персоналу та підвищення конкурентоспроможності на ринку.



**Список використаних джерел**

1. Universum Global. World's Most Attractive Employers 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://universumglobal.com>
2. DHL Group. DHL Certified International Specialists Program Overview [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://group.dhl.com>
3. Maersk. Leadership Development and Employer Value Proposition (EVP) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.maersk.com>
4. FedEx Corporation. People-Service-Profit Philosophy and Employee Programs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fedex.com>
5. LinkedIn Talent Solutions. Employer Branding for the Logistics Sector: Industry Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.linkedin.com/talent-solutions>
6. Gallup, Inc. State of the Global Workplace Report 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gallup.com>
7. Glassdoor. Company Reviews and Employer Ratings: FedEx, DHL, Maersk [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.glassdoor.com>
8. CIPD. Employer Branding: A Guide for HR Professionals [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cipd.co.uk>
9. PwC. The Future of Work in Logistics: Talent, Brand and Culture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com>
10. Minchington B. Employer Brand Leadership: A Global Perspective. – Australia: Collective Learning, 2010. – 276 с.
11. Harvard Business Review (HBR). How Great Companies Build Employer Brands. 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org>
12. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com>
13. Bersin by Deloitte. Predictions for 2020: HR, Learning, Talent, and Leadership [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bersin.com>



14. EY. Reimagining the Employee Experience in Logistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ey.com>

15. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>