



**Менеджмент**

**УДК 005.95:659.126]:334.722**

**DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16887365>**

**Інкорпорація HR-брендингу у менеджмент та облік результатів діяльності  
для забезпечення ефективності бізнес-процесів**

**Маркова Світлана Вікторівна**

доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізький національний університет м. Запоріжжя, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0003-0675-0235>

**Головань Ольга Олексіївна**

кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-9410-3830>

**Бікулов Дамір Тагірович**

доктор наук з державного управління, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0001-9188-7310>

**Маказан Євгенія Василівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,  
<http://orcid.org/0000-0001-5855-0476>



**Калушко Євген Валерійович**

магістр другого рівня вищої освіти, факультет менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,

**Прийнято: 04.08.2025 | Опубліковано: 16.08.2025**

**Анотація:** У дослідженні проаналізовано сучасні тенденції розвитку HR-брендингу в Україні в умовах високої конкуренції за таланти, економічної нестабільності та впливу наслідків війни. Визначено, що HR-брендинг є комплексом заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу роботодавця, підвищення залученості працівників і привабливості для потенційних кандидатів, а його інтеграція у систему менеджменту та обліку результатів діяльності сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Проведено огляд наукових праць і практичних підходів, які підтверджують позитивний вплив системно вибудованого HR-бренду на продуктивність, прибутковість і стійкість підприємств. Виявлено наукові та практичні прогалини, зокрема відсутність комплексної методології відображення впливу HR-брендингу в управлінській звітності та недостатню адаптацію існуючих моделей оцінки до умов воєнних ризиків. Запропоновано концептуальні напрями інкорпорації HR-брендингу в управлінські процеси, що передбачають інтеграцію HR-показників у аналітику, застосування кількісних і якісних метрик, облікових процедур та орієнтацію на внутрішні корпоративні цінності. Обґрунтовано, що інтеграція HR-брендингу у систему менеджменту забезпечує синхронізацію корпоративних цінностей, ціннісної пропозиції для працівників (EVP) та комунікаційних практик із бізнес-цілями компанії, що сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню корпоративної культури та формуванню конкурентних переваг. Визначено ключові HR-метрики, що відображають рівень залученості, задоволеності, продуктивності та утримання персоналу, а також їх зв'язок із фінансово-економічними показниками. Доведено, що у кризових



умовах, зокрема під час війни, HR-брендинг стає важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє утримувати ключових фахівців, зменшувати плинність кадрів, забезпечувати безперервність бізнес-процесів і зміцнювати корпоративну стійкість. Реалізація таких підходів дозволить підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити стійкість і адаптивність бізнесу, утримувати ключових фахівців і формувати довгострокові конкурентні переваги навіть у кризових умовах.

**Ключові слова:** HR-брендинг, бренд роботодавця, стратегічне управління персоналом, корпоративна культура, персонал.

**Incorporation of hr-branding into management and performance accounting to ensure business-process efficiency**

**Markova Svitlana**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity  
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0003-0675-0235>

**Olha Holovan**

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of Business Administration and International Management Department, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0002-9410-3830>

**Damir Bikulov**

Doctor of Public Administration, Professor of Business Administration and International Management Department, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9188-7310>



**Makazan Evgenia,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Business Administration and Management of Foreign Economic Activity,  
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine,  
<http://orcid.org/0000-0001-5855-0476>

**Yevhen Kalushko**

Master's Degree (Second Cycle), Faculty of Management, Zaporizhzhia National  
University, Zaporizhzhia, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0005-0397-821X>

**Abstract:** The study analyzes current trends in the development of HR branding in Ukraine under conditions of high competition for talent, economic instability, and the impact of the consequences of war. It is determined that HR branding is a set of measures aimed at creating a positive employer image, increasing employee engagement and attractiveness for potential candidates, while its integration into the management system and performance accounting contributes to improving business process efficiency. A review of scientific works and practical approaches confirms the positive impact of a systematically built HR brand on the productivity, profitability, and resilience of enterprises. Scientific and practical gaps have been identified, in particular the lack of a comprehensive methodology for reflecting the impact of HR branding in management reporting and the insufficient adaptation of existing assessment models to wartime risks. Conceptual directions for incorporating HR branding into management processes are proposed, including the integration of HR indicators into analytics, the use of quantitative and qualitative metrics, accounting procedures, and a focus on internal corporate values. It is substantiated that integrating HR branding into the management system ensures the alignment of corporate values, employee value proposition (EVP), and communication practices with the company's



business goals, which fosters increased employee loyalty, strengthens corporate culture, and builds competitive advantages. Key HR metrics have been identified that reflect employee engagement, satisfaction, productivity, and retention levels, as well as their correlation with financial and economic indicators. The study proves that in crisis conditions, particularly during wartime, HR branding becomes an important element of strategic management, enabling the retention of key specialists, reducing staff turnover, ensuring business process continuity, and strengthening corporate resilience. The implementation of such approaches will increase the transparency of management decisions, ensure business resilience and adaptability, retain key specialists, and form long-term competitive advantages even in times of crisis.

**Keywords:** HR branding, employer brand, strategic human resource management, corporate culture, personnel.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище України відзначається гострою конкуренцією за кваліфіковані кадри, нестабільними економічними умовами та впливом наслідків війни. В умовах турбулентності важливо не лише залучати та утримувати кваліфікованих працівників, а й підтримувати позитивний імідж роботодавця. Особливу значущість інкорпорація HR-брендингу набуває у контексті цифровізації та трансформації бізнес-процесів. Використання сучасних технологій у менеджменті та обліку результатів діяльності дозволяє не лише підвищити прозорість управлінських рішень, а й ефективніше інтегрувати HR-брендинг у корпоративну стратегію. Це створює можливість для адаптації організацій до швидких змін ринку, підвищення залученості персоналу та забезпечення стійкості бізнесу навіть в умовах економічних та соціальних потрясінь, спричинених війною. HR-брендинг виступає ключовим інструментом у формуванні довіри та мотивації персоналу. Водночас у системі менеджменту та обліку результатів діяльності українських підприємств відсутні чіткі підходи до включення HR-брендингу у стратегічне управління. Це ускладнює вимірювання ефективності заходів з управління



персоналом, оптимізацію ресурсів та адаптацію бізнес-процесів до умов війни, коли швидке реагування та ефективність стають критичними для виживання організацій. З огляду на ці виклики, інкорпорація HR-брендингу у менеджмент та облік результатів діяльності набуває особливої актуальності. Вона дозволяє створити прозору систему управління персоналом, підвищити ефективність бізнес-процесів та формувати стійкі конкурентні переваги навіть у кризових умовах, забезпечуючи адаптивність і стабільність діяльності сучасних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зауважимо, що під HR-брендингом у цьому дослідженні розуміється комплексна система заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії як роботодавця, підвищення залученості працівників і привабливості для потенційних кандидатів. Таке визначення дозволяє розглядати бренд роботодавця як синонім HR-брендингу, оскільки він є кінцевим результатом цих заходів і відображає репутацію організації на ринку праці. Іншими словами, HR-брендинг – це процес побудови та просування ціннісної пропозиції для працівників, а бренд роботодавця – його відображення в очах внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Попри те, що інтерес до проблематики HR-брендингу стрімко зростає, вона залишається відносно новим та недостатньо дослідженим напрямом у контексті інтеграції до системи менеджменту та обліку результатів діяльності підприємства. Багато науковців і практиків [1-10] звертають увагу на окремі аспекти бренду роботодавця – залучення та утримання персоналу, підвищення продуктивності, формування корпоративної культури, - однак комплексний підхід до поєднання HR-брендингу з бізнес-аналітикою та управлінськими процесами поки що перебуває на етапі становлення. Саме тому дослідження цієї теми є актуальним, особливо в умовах високої конкуренції за таланти та необхідності підвищення ефективності бізнес-процесів.

Останні дослідження у сфері HR-брендингу підкреслюють його стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності та



ефективності бізнес-процесів. Дослідники [1] довели, що системно вибудований HR-бренд позитивно корелює з підвищенням продуктивності та фінансових результатів організації, а його вплив охоплює як внутрішні, так і зовнішні управлінські процеси. Подібні висновки підтверджують Dženoroļas та ін. [2], зазначаючи, що окремі атрибути HR-бренду, зокрема інвестиції в розвиток персоналу та корпоративну культуру, безпосередньо впливають на прибутковість через зростання інтелектуального капіталу. Вітчизняні дослідники, зокрема Колот А., Герасименко О. та Шевченко А.[3], пропонують екосистемний підхід до розвитку бренду роботодавця, що поєднує управлінські, соціальні та комунікаційні складові, а експерт [4] акцентує увагу на особливостях його формування в умовах сучасних економічних викликів. Іноземний досвід також підтверджує, що HR-брендинг є не лише інструментом залучення талантів, але й механізмом довгострокового утримання ключових фахівців. Так, фахівці [14] у своєму систематичному огляді літератури виявили, що соціальна цінність бренду роботодавця та можливості професійного розвитку значно знижують рівень плинності кадрів і сприяють зміцненню корпоративної ідентичності. Дослідження [5] та Грищенка Д. і Йосифчука Я. [6] демонструють важливість кількісної оцінки ефективності HR-процесів і включення показників HR-бренду до системи управлінської звітності для більш точного аналізу впливу на бізнес-результати. Таким чином, у наукових та практичних підходах формується консенсус: інтеграція HR-бренду у менеджмент та систему обліку результатів діяльності є дієвим інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Як зазначають експерти [3], сучасний розвиток бренду роботодавця вимагає екосистемного підходу, що передбачає інтеграцію HR-брендингу не лише в кадрові стратегії, а й у фінансово-економічні показники ефективності бізнес-процесів. Проте у більшості досліджень [4, 5] фокус зміщений на іміджеву складову бренду роботодавця, тоді як системні методики відображення цього



впливу в облікових системах і корпоративній звітності залишаються розробленими частково. Це створює проблему вимірювання реального впливу HR-брендингу на продуктивність, прибутковість та стійкість підприємств, особливо в умовах воєнних ризиків і турбулентності ринку. Інша невирішена частина проблеми полягає в адаптації методів оцінювання HR-бренду до екстремальних умов, зокрема війни. Грищенко Д. та Йосифчук Я. [6] підкреслюють важливість якісних і кількісних метрик у визначенні цінності HR-бренду, проте більшість існуючих моделей не враховує вплив кризових факторів, таких як мобілізація, релокація чи психологічне навантаження на персонал. Таким чином, постає потреба в розробці комплексної методології, яка поєднає HR-брендинг з аналітикою ефективності бізнес-процесів, що стане конкурентною перевагою в умовах нестабільності.

Водночас помітні важливі прогалини в практиці інтеграції HR-бренду в управлінську облікову систему. Дослідження, що проводились іноземними фахівцями [1, 2], підтверджують, що компанії з просунутою стратегією HR-брендингу демонструють вищу продуктивність у порівнянні з тими, хто її не має або має частково сформовану стратегічну платформу [1] Крім того, інша група дослідників показала [2], що атрибути HR-бренду - зокрема компенсації, турбота керівництва та інвестиції в людський капітал – позитивно впливають на прибутковість та ефективність управління. Таким чином, не лише імідж, а саме системна цінність HR-бренду, що проникає у фінансові і виробничі процеси, має практичне значення для бізнес-показників. Більше того, в галузі залучення та утримання талантів важливі результати наукових оглядів: у роботі [14] з'ясовано, що розмірність HR-бренду, зокрема соціальна цінність і можливості розвитку, істотно знижують наміри працівників залишити компанію. Це підкреслює необхідність не лише у створенні позитивного іміджу роботодавця, а й у формуванні реальних внутрішніх цінностей, які мають відображення в системі управлінської звітності. Фахівці [8, 19, 20] досліджують сутність HR-бренду на українському ринку праці, включно з його цілями, інструментами та



методиками оцінювання. Вони звертають увагу на аналіз образу компанії як роботодавця та компонентів HR-брендингу, які взаємодіють у складній системі формування бренду

Незважаючи на численні дослідження, жодна з робіт поки що не комплексно розглядає питання інтеграції HR-брендингу безпосередньо у систему менеджменту та обліку результатів діяльності підприємства для забезпечення ефективності бізнес-процесів. Саме така інкорпорація дозволяє не лише оцінювати іміджеву складову бренду роботодавця, а й вимірювати його реальний вплив на продуктивність, прибутковість та стійкість компанії. У сучасних умовах високої конкуренції за таланти та нестабільності ринку, особливо під впливом воєнних ризиків, розробка комплексної методології, що поєднує HR-брендинг із системами управлінського обліку, є надзвичайно актуальною і може стати ключовою конкурентною перевагою для українських підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – розробити та запропонувати практичні кроки для інтеграції HR-брендингу у систему менеджменту та обліку результатів діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «бренд роботодавця» (англ. employer brand) уперше ввів у науковий обіг дослідник Саймон Берроу у 1990 році. Пізніше, разом із Тімом Емблером, він запропонував його визначення у статті, опублікованій у 1996 р. Цю публікацію можна вважати першою спробою дослідити, як інструменти бренд-менеджменту можуть бути використані в управлінні персоналом. На думку Берроу та Емблера, бренд роботодавця – це поєднання функціональних, психологічних та економічних переваг, які компанія пропонує своїм працівникам і з якими вона асоціюється. Йдеться про образ організації як привабливого місця роботи в очах ключових стейкхолдерів – нинішніх і колишніх співробітників, кандидатів на вакансії, клієнтів та акціонерів [18]. Це також набір матеріальних і нематеріальних вигод – економічних, професійних і психологічних, які отримує працівник,



приєднавшись до компанії. Крім того, це спосіб, у який керівництво формує унікальну ідентичність бізнесу, починаючи з його основоположних цінностей і завершуючи тим, як ці цінності доносяться до всіх зацікавлених сторін [9].

**Таблиця 1**

**Порівняльна характеристика HR-брендінгу та бренду роботодавця**

Параметр	HR-брендінг	Бренд роботодавця	Схожі риси	Відмінності
Фокус	Внутрішні HR-процеси	Зовнішній імідж компанії	Обидва впливають на залучення та утримання співробітників	HR-брендінг орієнтований на внутрішніх співробітників, бренд роботодавця – на зовнішніх кандидатів
Мета	Підвищення мотивації та ефективності бізнес-процесів	Формування позитивного образу компанії для ринку праці	Створення привабливого іміджу компанії	HR-брендінг спрямований на внутрішні процеси та продуктивність, бренд роботодавця – на репутацію компанії
Інструменти	Підбір, навчання, оцінка, кар'єрний розвиток	Соцмережі, сайти вакансій, рейтинги, відгуки	Використання комунікацій для впливу на співробітників	HR-брендінг: внутрішні HR-процеси; бренд роботодавця: зовнішні маркетингові канали
Аудиторія	Поточні співробітники	Потенційні та майбутні кандидати	Люди, які взаємодіють з компанією	Різні цільові групи: внутрішні vs зовнішні
Результат	Підвищена ефективність та залученість	Позитивна репутація на ринку праці	Покращення HR-ефективності та привабливості компанії	HR-брендінг впливає на внутрішні процеси; бренд роботодавця – на зовнішнє сприйняття

Джерело: власна розробка авторів

На основі проведеного порівняння (табл. 1) можна зробити висновок, що HR-брендінг та бренд роботодавця є взаємопов'язаними, але відмінними за своїм інструментами та цільовою аудиторією концепціями. HR-брендінг спрямований переважно на внутрішнє середовище організації, забезпечуючи підвищення мотивації, ефективності бізнес-процесів та залученості персоналу шляхом розвитку корпоративної культури, системи навчання та оцінювання. Натомість бренд роботодавця орієнтований на зовнішнє сприйняття компанії на ринку



праці, використовуюючи маркетингові та PR-інструменти для формування позитивної репутації серед потенційних кандидатів. Водночас обидві категорії працюють на спільну мету – підвищення привабливості компанії та зміцнення її конкурентоспроможності через людський капітал, але роблять це через різні канали та з різним акцентом.



Рис. 1. Основні компоненти категорії HR-брендингу

Джерело: складено автором

Згідно рис. 1 визначені зовнішні фактори впливу на HR-бренд – це умови та обставини, які компанія не може безпосередньо контролювати, але які суттєво визначають її привабливість для потенційних та нинішніх співробітників. До таких факторів належать репутація компанії на ринку праці, що впливає на бажання кандидатів працювати в ній; конкуренція за таланти, яка змушує



компанії пропонувати більш привабливі умови; соціально-економічна ситуація, рівень безробіття та стабільність економіки.

Навіть у надзвичайно складних умовах кризи, спричиненої військовою агресією РФ проти України, розвиток та ефективне позиціонування брэнда роботодавця на ринку праці залишаються ключовим стратегічним завданням компанії, яке потребує обов'язкового аналізу результативності процесу його формування. Висока репутація та привабливий імідж організації стають визначальними чинниками для залучення й утримання талановитих фахівців, що безпосередньо впливає на довгострокову успішність і стійкість підприємства в умовах жорсткої конкуренції [15].

Не можливо не погодитись з дослідження Джулай М. та колег [17, с. 444] виявило основні заходи, які безпосередньо або опосередковано впливають на брэнд роботодавця під час війни та можуть стати базисом для формування стратегії розвитку: релокейт працівників із небезпечних регіонів із підтримкою адаптації, оплата житла, додаткова фінансова підтримка, допомога працівникам, що вступили до ЗСУ. Після завершення бойових дій пріоритетами мають стати утримання талантів, покращення добробуту персоналу (психологічні та соціальні аспекти) та забезпечення гнучкості управлінських і операційних процесів. Водночас важливо підкреслити значення інтеграції HR-брендингу у систему менеджменту та облік результатів діяльності. Крім того, інтеграція HR-брендингу сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню лояльності та залученості працівників, зменшенню плинності кадрів, а також формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. В умовах війни та економічної нестабільності це особливо важливо, оскільки забезпечує безперервність бізнес-процесів, підтримку морального стану команди та адаптивність організації до нових викликів. Додатково, системний підхід до HR-брендингу дозволяє ефективніше управляти ризиками, пов'язаними з кадровими ресурсами, залучати ключових фахівців і формувати довгострокові конкурентні переваги навіть у кризових умовах. Таким чином, інтеграція HR-брендингу в управлінські процеси



є стратегічним інструментом, який забезпечує стабільність, ефективність та стійкий розвиток компанії.

Інкорпорація HR-брендингу у менеджмент передбачає інтеграцію стратегії побудови бренду роботодавця у загальну систему управління компанією. Це включає використання HR-бренду як інструменту залучення, утримання та мотивації персоналу, підвищення лояльності співробітників і зміцнення корпоративної культури. В умовах ефективного менеджменту HR-бренд стає частиною стратегічного планування, де корпоративні цінності, ціннісна пропозиція для працівників (EVP) та комунікаційні практики синхронізуються із бізнес-цілями організації, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку праці. В умовах війни роль HR-брендингу у менеджменті набуває особливої ваги. Під час кризових ситуацій компанії повинні підтримувати стабільність персоналу, швидко адаптувати політики залучення та розвитку працівників, а також забезпечувати психологічну безпеку та соціальну підтримку співробітників. HR-бренд допомагає зберегти довіру до компанії, підвищити мотивацію та залученість працівників навіть у складних умовах, водночас демонструючи соціальну відповідальність та здатність організації ефективно функціонувати під час воєнних викликів. Під час війни багато українських компаній активно підтримують своїх працівників, забезпечуючи їм безпечні умови праці, психологічну допомогу та фінансову підтримку. Наприклад, Телекомунікаційна компанія Kyivstar організовує донорські дні, корпоративне волонтерство та психологічну підтримку, виділивши понад €1,2 млн на потреби ЗСУ [10].

Також IT-компанії демонструють різноманітні підходи до підтримки персоналу. Readdle пропонує психологічну допомогу та тренінги для співробітників, щоб допомогти їм справлятися зі стресом і тривожністю [11]. Uklop забезпечує безпечний трансфер для водіїв та підтримує волонтерські ініціативи [12], а компанія WOW24-7 організовує релокацію співробітників і їхніх сімей та проводить донорські дні. Metinvest [13] забезпечує понад 8 тис.



мобілізованих працівників бронезжилетами, касками та теплим одягом. Доставляє необхідне обладнання та техніку до підрозділів ЗСУ. Такі практики демонструють відповідальність бізнесу та його здатність підтримувати персонал у складні часи.

Включення HR-брендингу у процес оцінки результатів компанії. Результатів діяльності компанії є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів. HR-бренд формує позитивний образ роботодавця, що сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, підвищенню мотивації та продуктивності праці. Включення показників HR-брендингу в систему оцінки результатів діяльності дозволяє компанії вимірювати вплив корпоративної культури, задоволеності персоналу та іміджу роботодавця на загальні фінансові та операційні показники. Наприклад, високий рівень довіри та лояльності співробітників може зменшувати плинність кадрів, скорочувати витрати на рекрутинг і прискорювати реалізацію бізнес-проектів. Крім того, інтеграція HR-брендингу в управлінський облік допомагає керівництву ухвалювати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Показники бренду роботодавця, такі як рівень залученості співробітників, їхнє професійне зростання та участь у корпоративних ініціативах, можуть бути безпосередньо пов'язані з ключовими KPI компанії. Це дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й ефективність людського капіталу як ресурсу, що стимулює інновації, оптимізує процеси та підвищує конкурентоспроможність. В результаті HR-брендинг стає не лише маркетинговим інструментом, а й важливим елементом системи управлінського контролю та планування розвитку бізнесу.

## **Таблиця 2**

### **Метрики HR-брендингу**

Категорія метрик	Показники / KPI	Приклад застосування у Metinvest
Залученість та задоволеність	Employee Engagement Score, eNPS, задоволеність корпоративними програмами	Проведення щорічних та квартальних опитувань серед працівників шахт, заводів та офісів для оцінки мотивації та задоволеності корпоративними програмами
Продуктивність та ефективність	Виконання KPI, командна ефективність, плинність кадрів (Turnover Rate)	Відстеження виконання виробничих планів на комбінатах, зменшення плинності персоналу завдяки програмам лояльності та розвитку



Рекрутинг та утримання	Time to Hire	Оптимізація процесу підбору фахівців для заводів і офісів, зменшення витрат на рекрутинг та підвищення коефіцієнта утримання ключових працівників
Фінансово-економічні	ROI HR-ініціатив, кореляція залученості та прибутковості	Оцінка ефекту програм корпоративного навчання, бонусів та мотиваційних систем на продуктивність та прибутковість підприємства
Зовнішній та внутрішній імідж	Рейтинг роботодавця, кількість резюме на вакансії, участь у корпоративних ініціативах	Підвищення привабливості компанії для кандидатів через соціальні програми, участь у волонтерських проєктах, промоція корпоративної культури

Джерело: складено автором

Метрики (табл. 2), пов'язані з залученістю та задоволеністю персоналу, дозволяють компанії оцінити, наскільки працівники мотивовані та задоволені корпоративними програмами, що безпосередньо впливає на ефективність роботи шахт, заводів та офісів.

**Таблиця 2**

**Облік HR-брендингу на прикладі промислових підприємств**

Категорія метрик	Показники / KPI	Цільове значення / орієнтир	Еталон (середній по галузі)	ТОВ «Інтертайп ІТЕРА»	ПАТ «Запоріжсталь»	Метод вимірювання / приклад застосування
Залученість та задоволеність	Employee Engagement Score	≥75%	75%	72%	70%	Опитування співробітників, оцінка мотивації та задоволеності корпоративними програмами
	eNPS	≥50 балів	45	48	46	Запитання «Чи рекомендуєте ви компанію як роботодавця?» 0–10, розрахунок чистого промоутерського балу
Продуктивність та ефективність	Виконання KPI	≥90%	90%	88%	85%	Відстеження виконання виробничих планів, оцінка ефективності командних проєктів
	Плинність кадрів	≤8% на рік	12%	10%	12%	Моніторинг звільнень, аналіз причин та впливу HR-ініціатив на утримання персоналу
Рекрутинг та утримання	Time to Hire	≤45 днів	60 днів	50 днів	55 днів	Відстеження часу від публікації вакансії до прийому кандидата на роботу
	Retention Rate	≥85% ключових співробітників	85%	82%	80%	Моніторинг залишення ключових співробітників понад 1 рік
Фінансово-економічні	ROI HR-ініціатив	≥120%	120%	115%	110%	Оцінка співвідношення витрат на корпоративні програми до економічного ефекту
Зовнішній та внутрішній імідж	Рейтинг роботодавця	Топ-3 металургійних компаній	Топ-5	Топ-5	Топ-5	Аналіз відгуків на Work.ua, Glassdoor, оцінка привабливості компанії



	Участь у корпоративних ініціативах	≥70%	70%	65%	60%	Вимірювання участі у волонтерських проєктах та внутрішніх програмах
--	------------------------------------	------	-----	-----	-----	---

Джерело: складено автором

Проведення регулярних щорічних та квартальних опитувань дає змогу відстежувати рівень Employee Engagement Score та загальну задоволеність корпоративними програмами, своєчасно виявляти проблеми та коригувати HR-ініціативи для підвищення мотивації та лояльності співробітників. Метрики продуктивності, рекрутингу та фінансово-економічної ефективності дозволяють комплексно оцінити роботу підприємства та вплив HR-програм на бізнес-процеси. Відстеження виконання KPI, командної ефективності та плинності кадрів сприяє підвищенню продуктивності, а контроль Time to Hire, допомагає оптимізувати процеси підбору та утримання ключових співробітників. Додатково оцінка ROI HR-ініціатив та кореляції залученості з прибутковістю дозволяє обґрунтовано вкладати ресурси у корпоративне навчання, бонуси та мотиваційні системи, а активність у соціальних проєктах та участь у корпоративних ініціативах підсилює внутрішній та зовнішній імідж компанії як привабливого роботодавця.

Таблиця 2 демонструє порівняння ключових HR-метрик для українських підприємств ТОВ «Інтерпайп» та ПАТ «Запоріжсталь» із еталонними значеннями, що відображають середньогалузеві стандарти ефективності. Залученість та задоволеність працівників Інтерпайпу дещо вища за Запоріжсталь, проте обидва підприємства поступаються еталону, що свідчить про потребу в посиленні корпоративної культури та мотиваційних програм. Аналогічна тенденція спостерігається у продуктивності, утриманні персоналу та фінансово-економічних показниках: Інтерпайп демонструє кращі результати, ніж Запоріжсталь, але обидва нижчі за рекомендовані галузеві стандарти. Це підкреслює важливість інтеграції HR-брендингу та системного моніторингу KPI, щоб підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити плинність кадрів та поліпшити зовнішній і внутрішній імідж підприємств. Особливо в умовах



сучасних викликів, таких як війна та економічна нестабільність, впровадження прогресивних HR-практик стає критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та стабільності персоналу (рис. 2).

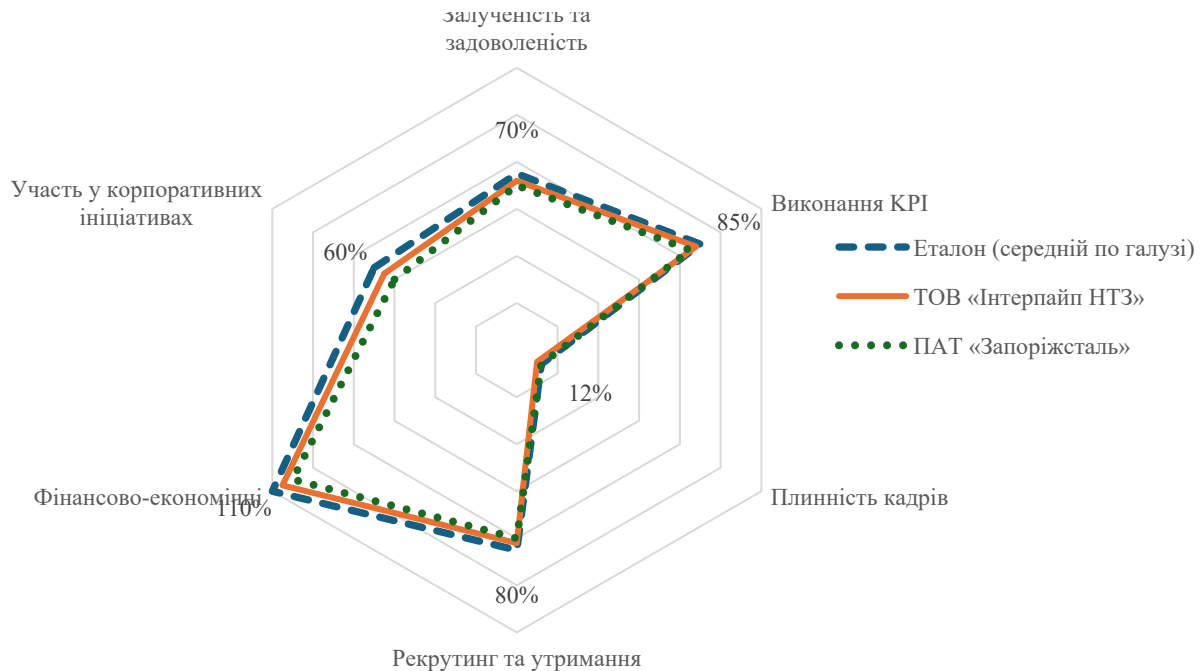


Рис. 2. HR-брендинг на прикладі промислових підприємств

Джерело: складено автором

Пропонуємо конкретні кроки для ПАТ «Запоріжсталь» щодо інтеграції HR-брендинг у менеджмент для підвищення ефективності бізнес-процесів:

1. Впровадження регулярних опитувань працівників – оцінювати рівень залученості та задоволеності персоналу щоквартально, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони корпоративних програм.

2. Інтеграція КРІ персоналу у загальну систему менеджменту – відстежувати виконання виробничих планів, ефективність команд та плинність кадрів, корелюючи ці дані з фінансовими показниками підприємства.

3. Розробка та просування – чітко комунікувати працівникам переваги роботи на Запоріжсталі, включаючи навчальні програми, бонуси та соціальні ініціативи, щоб підвищити лояльність і утримання ключових кадрів.

Застосування HR-брендингу в облік результатів діяльності компанії в умовах війни має низку суттєвих переваг. По-перше, це дозволяє підтримувати



залученість та лояльність персоналу навіть у складних умовах, коли багато співробітників стикаються зі стресом, невизначеністю та ризиками. Сильний HR-бренд допомагає формувати відчуття стабільності та належності до компанії, що сприяє збереженню ключових кадрів, зменшенню плинності та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Крім того, прозора система оцінки результатів діяльності з урахуванням HR-бренду дозволяє керівництву швидше реагувати на зміни в команді, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати ефективність управління в умовах кризи. По-друге, інтеграція HR-брендингу в облік результатів діяльності дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги на ринку навіть під час війни. Метрики залученості, продуктивності та іміджу роботодавця стають інструментами стратегічного планування, які допомагають прогнозувати ефект від внутрішніх програм підтримки персоналу та оцінювати їхній вплив на фінансові результати. Це сприяє не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів, а й зміцненню корпоративної культури, розвитку інновацій та підтримці стійкості компанії в умовах постійних зовнішніх викликів.

**Висновки.** HR-бренд є стратегічним інструментом управління персоналом, який впливає на привабливість компанії для потенційних і нинішніх співробітників. Зовнішні фактори, такі як репутація компанії, конкуренція за таланти, соціально-економічна ситуація, законодавство та сучасні тренди ринку праці, визначають умови, у яких формується HR-бренд, і потребують постійного моніторингу та адаптації корпоративної стратегії.

Інтеграція HR-брендингу у систему менеджменту компанії дозволяє синхронізувати корпоративні цінності, EVP та комунікаційні практики з бізнес-цілями, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку праці. В умовах війни та кризових ситуацій HR-бренд стає критично важливим для підтримки стабільності персоналу, мотивації, залученості співробітників та демонстрації соціальної відповідальності бізнесу. Рекомендовано впровадити регулярні опитування працівників та оцінку eNPS, щоб оцінювати рівень залученості та



задоволеності персоналу щоквартально. Це дозволить вчасно виявляти слабкі місця у корпоративних програмах та розробляти цілеспрямовані заходи для покращення клімату в колективі. Слід інтегрувати КРІ персоналу у загальну систему управління підприємством. Це допоможе відстежувати виконання виробничих планів, ефективність команд та плинність кадрів, а також оцінювати кореляцію цих показників із фінансовими результатами. Такий підхід сприятиме оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та зменшенню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Розробка та просування HR-бренду підприємства є ще однією ключовою рекомендацією. Чітка комунікація переваг роботи на підприємстві, включаючи навчальні програми, бонуси та соціальні ініціативи, сприятиме підвищенню лояльності працівників і утриманню ключових кадрів. В умовах війни та економічної нестабільності це допоможе забезпечити безперервність бізнес-процесів, зміцнити корпоративну культуру та підтримати стійкість компанії на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Abdullah A. Aldousari, Alan Robertson , Mohd Shukri Ab Yajid & Zafar U. Ahmed Impact of employer branding on organization's performance *Impact of employer branding on organization's performance: Journal of Transnational Management*: 2017. Vol 22, No 3. URL: [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15475778.2017.1335125?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15475778.2017.1335125?utm_source=chatgpt.com)
2. Vladimir Dženopoljac, Jasmina Ognjanović, Aleksandra Dzenopol, Sascha Kraus. Exploring the impact of employer brand attributes on financial performance: an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 2023. 24 (7). P. 31–54. URL: <https://www.emerald.com/jic/article/24/7/31/211316/Exploring-the-impact-of-employer-brand-attributes>
3. Колот А., Герасименко, О., Шевченко, А. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*, 2024. (1(48)). С. 29-40. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-49>.



4. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 92–96.
5. Варіс І. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. №3 (82). С. 165–179.
6. Грищенко Д., Йосифчук Я. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021, №26. С. 31–35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/358>
7. Вонберг Т., Дмитрук С., Зубова Ю. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*, 2024. (189), 25-29. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
8. Soroka A. і Krasouskaya E. HR-бренд: сутність та стан в Україні. *Економіка і організація управління*. 2016. 3(23) (Вер 2016), 293-301.
9. «Війна» за таланти. HR-брендинг, його цілі та реалізація в школі. URL: <https://osvitaua.com/2020/04/89002/>
10. Тримай своїх: як сьогодні українські компанії підтримують та надихають своїх робітників. URL: <https://trueua.info/news/trymay-svoyikh-yak-ukrayinski-kompaniyi-pidtrymuyut-ta-nadykhayut-robotnykiv-pid-chas-viyny>
11. Як IT-компанії підтримують співробітників під час війни. URL: <https://itexpert.work/uk/yak-it-kompaniyi-pidtrymuyut-spivrobotnykiv-pid-chas-vijny/>
12. Бізнес-фронт: як компанії підтримують співробітників, допомагають Україні та чого їх навчила війна (Частина 1). URL: [https://www.work.ua/articles/work-in-team/2881/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.work.ua/articles/work-in-team/2881/?utm_source=chatgpt.com)
13. Сталева команда: Як Метінвест підтримує своїх співробітників під час війни. URL: [https://metinvest.media/ua/page/staleva-komanda-yak-metinvest-pdtrimu-svoh-spvrobtnikv-pd-chas-vyni?utm\\_source=chatgpt.com](https://metinvest.media/ua/page/staleva-komanda-yak-metinvest-pdtrimu-svoh-spvrobtnikv-pd-chas-vyni?utm_source=chatgpt.com)
14. Isabel Reis, Maria José Sousa, Andreia Dionísio Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision 2021. URL: [https://www.mdpi.com/2071-1050/13/19/10698?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/2071-1050/13/19/10698?utm_source=chatgpt.com)



15. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 4. С. 34–47.
16. Драган О.І., Соломка О.М., Мазник Л.В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 111–115.
17. Джулай М.В., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 6(47). С. 433–446
18. Жовтяк Г.А. Серьогіна Д.О. Пушкар Т.А. Місце бренду роботодавця в компанії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Випуск 1 (42). С. 110-113.
19. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*, 2023. № 6 (85). С. 155-166.
20. Подолян О., Зозульов О. Бренд роботодавця в системі економічних відносин на ринку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Том 8 , № 2, С. 58-69.