

*Калюш С.О.,
здобувач вищої освіти,
Сербенівська А.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

РОЛЬ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ

Український ринок праці впродовж останніх років зазнав суттєвих змін під впливом воєнного стану, міграції, мобілізації та дефіциту кваліфікованих працівників. Для бізнесу в 2026 році це означає ускладнення процесу найму, необхідність змінювати підходи до взаємодії з потенційними та теперішніми співробітниками та сприймати функцію бренду роботодавця як однією з ключових для виживання на ринку праці.

За оцінками Європейської Бізнес Асоціації, серед найгостріших викликів компанії й надалі називають нестачу кадрів, економічну нестабільність і наслідки війни, а це прямо посилює конкуренцію за людський капітал і змушує роботодавців шукати нові інструменти утримання та залучення персоналу [1].

У таких умовах бренд роботодавця виходить за межі суто комунікаційної функції й перетворюється на стратегічний ресурс на рівні всієї компанії. Якщо раніше бренд переважно асоціювався з продуктом або послугою, то сьогодні він також визначає, як компанію сприймають як місце роботи. Це особливо важливо в середовищі, де кандидатам важливо не лише рівень оплати, а й можливості професійного розвитку, якість корпоративної культури, гнучкість організації роботи та репутацію роботодавця на ринку. Відповідно, саме бренд роботодавця дедалі частіше впливає на рішення людини прийняти або відхилити пропозицію про працевлаштування.

Впізнаваний бренд є ключовим елементом стратегічного управління компанією, адже забезпечує конкурентні переваги. А також це впливає на ринкове позиціонування підприємства та визначає його фінансові результати. Незважаючи на нематеріальний характер бренду, розвиток бренду роботодавця суттєво впливає на економічні показники, зокрема на прибутковість, ринкову частку та привабливість для інвесторів як назовні так і в Україні [2]. Таким чином, актуалізується потреба у структурованому підході до виявлення та аналізу ключових проблем у цій сфері.

У процесі аналізу теоретичних підходів і практики українських компаній доцільно виокремити ключові проблеми, що ускладнюють формування

ефективного бренду роботодавця. Систематизація цих факторів дозволяє не лише глибше зрозуміти причини низької ефективності окремих HR-ініціатив, але й визначити напрями їх подальшого вдосконалення. Узагальнення зазначених проблем представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові проблеми розвитку бренду роботодавця в Україні

Проблема	Зміст проблеми	Наслідок для компанії
Фрагментарний підхід	Компанія приділяє увагу переважно зовнішнім комунікаціям, але не вибудовує якісний внутрішній досвід працівника	Формується розрив між обіцянкою та реальністю, що зменшує довіру працівників
Недостатня аналітика	Відсутній системний моніторинг HR-метрик та результативності employer branding	Складно оцінити ефект від інвестицій у бренд роботодавця
Зміна очікувань кандидатів	Кандидати орієнтуються не лише на оплату праці, а й на розвиток, культуру та гнучкість	Зменшується результативність стандартного рекрутингу
Кадровий дефіцит	На ринку не вистачає кваліфікованих фахівців, а конкуренція за них зростає	Збільшуються витрати та час на найм

Джерело: сформована за [3]

На практиці в Україні дедалі помітнішим є розуміння того, що бренд роботодавця потребує не епізодичних, а системних дій. Це особливо видно в ІТ-секторі, де ринок давно користується інструментами регулярного оцінювання роботодавців. Платформа DOU щороку проводить рейтинг ІТ-роботодавців України [4]. В 2024 році в опитуванні взяли участь 16 тисяч спеціалістів, які оцінили 1138 компаній за такими блоками, як компенсація, умови праці, проєкт, кар'єра та лояльність. У 2025 році опитування продовжилося, а сама логіка рейтингу підтверджує: компанії, які хочуть бути серед лідерів, мають постійно інвестувати як у зовнішній образ, так і у внутрішній досвід співробітників.

Подібну логіку демонструє і ЕУ, де Best Employer Survey в Україні використовується як інструмент для глибшого розуміння кандидатів, удосконалення employer branding і формування EVP. У підході ЕУ підкреслюється, що результати опитувань можна перетворювати на дієву стратегію, а не залишати їх на рівні загального зворотного зв'язку. Це означає, що employer branding працює ефективно лише тоді, коли компанія не обмежується візуальними або іміджевими акцентами, а системно працює з корпоративною культурою, комунікаціями та внутрішніми процесами [5]. Саме тому в межах розвитку бренду роботодавця найбільш результативними є ті

компанії, які поєднують кілька напрямів одночасно: вибудовують внутрішні комунікації, створюють прозорий кандидатський шлях, активно працюють із професійними медіа, не ігнорують відгуки працівників і показують реальний досвід команди через контент. У сучасних умовах особливо цінним стає контент, у якому працівники самі розповідають про свій досвід, розвиток і робоче середовище, оскільки саме такий формат формує довіру та робить бренд більш переконливим.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що бренд роботодавця в умовах трансформації українського ринку праці є стратегічно важливим елементом розвитку компанії. У довгостроковій перспективі саме системна робота з брендом роботодавця сприяє більш швидкому залученню нових фахівців, зростанню лояльності персоналу, формуванню стійкої організаційної культури та зміцненню ринкових позицій компанії.

Список використаних джерел

1. Європейська Бізнес Асоціація. Три чверті опитаних компаній працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. URL: <https://eba.com.ua/en/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatyut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/>
2. Dev.ua. Роль бренду роботодавця: як сильний employer brand допомагає бізнесу. URL: <https://dev.ua/news/rol-brendu>
3. Mind.ua. Розвиток бренду роботодавця: додаткові витрати чи реальний фінансовий ефект. URL: <https://mind.ua/openmind/20301176-rozvitok-brendu-robotodavcya-dodatkovyi-vitrati-chi-realnij-finansovij-efekt>
4. DOU. Рейтинг IT-роботодавців 2025: підсумки. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ratings-2025-summary/>
5. EY Ukraine. Best Employer Survey. URL: https://www.ey.com/en_ua/services/workforce/best-employer-survey