

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця
(за матеріалами ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 075 «Маркетинг»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Маркетинг»
Назва освітньої програми

Шифр КвРМР. 24353.01.12.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРм-24-01

 Євгеній ПОМАРАЙКО

Керівник: канд. екон. наук, доц.

 Валентина ЛІТИНСЬКА

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.

 Світлана РЕШІМІДІЛОВА


До захисту допускаю:
завідувач кафедри маркетингу
кандидат екон. наук

 Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри 
к.е.н., доц. Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА
« 1 » вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ ПОМАРАЙКО ЄВГЕНІЙ БОГДАНОВИЧ (Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Удосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця (за матеріалами ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», м. Хмельницький).
Керівник роботи Літинська Валентина Анатоліївна, к. е. н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.12.2025 р

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, первинна звітність ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», а також результати власних досліджень автора

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні засади формування та розвитку бренду роботодавця в системі маркетингової діяльності підприємства. 2 Аналітичне дослідження господарської та маркетингової діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». 3 Напрями вдосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця на ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Ключові визначення бренду роботодавця. Структурні елементи бренду роботодавця. Функції бренду роботодавця у системі маркетингу персоналу. Система чинників, що визначають розвиток бренду роботодавця. Динаміка перевезень пасажирів в Україні у 2022–2024 рр. Структура ринку пасажирських перевезень в Україні у 2024 році. Загальна інформація ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Логотип ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Класи автобусів ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Популярні автобусні маршрути. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» за 2022–2024 рр. Сильні сторони ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Слабкі сторони ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Можливості для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Існуючі загрози для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». PESTEL-аналіз ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Поетапна модель формування стратегії позиціонування ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Взаємозв'язок між рівнями корпоративної соціальної відповідальності та складовими бренду ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Ключові напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Соціальні мережі як канал HR-маркетингу ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Ключові напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Програми лояльності та

утримання персоналу ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Внутрішні комунікаційні платформи ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Employer PR – публічне позиціонування компанії як роботодавця ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Освітні та кар'єрні ініціативи ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

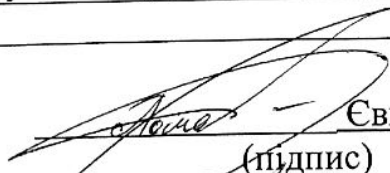
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 04.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 20.12.2025	Виконано
9 Захист	з 22.12.2025	Виконано

Студент

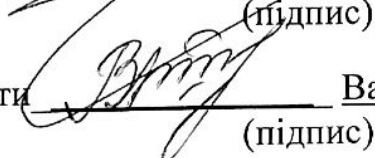


Свгеній ПОМАРАЙКО

(підпис)

Ініціали, прізвище

Керівник роботи



Валентина ЛТИНСЬКА

(підпис)

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Удосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця (за матеріалами ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», м. Хмельницький)
студента групи МРм-24-1 Помарайка Євгенія Богдановича

Науковий керівник: к. е. н., доц. Літинська В.А.

Загальний обсяг роботи 92 сторінки, 15 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки, 31 джерело посилання.

Перелік ключових слів: БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ, HR-МАРКЕТИНГ, ПОЗИЦІОНУВАННЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КОМУНІКАЦІЇ, АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування бренду роботодавця: визначено сутність та структуру бренду роботодавця, досліджено його внутрішні та зовнішні складові, охарактеризовано роль корпоративної культури, HR-маркетингу, комунікацій та ціннісної пропозиції роботодавця у формуванні кадрової привабливості підприємства.

У другому розділі проведено аналітичне дослідження господарської та маркетингової діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», а також сучасного стану ринку автотранспортних пасажирських перевезень. Оцінено динаміку ринку в умовах зовнішніх викликів, проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства, структуру персоналу, чинні комунікаційні та мотиваційні механізми. Виявлено основні проблеми, що негативно впливають на імідж роботодавця.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення формування бренду роботодавця ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Запропоновано стратегію позиціонування підприємства як привабливого роботодавця, удосконалено внутрішні та зовнішні комунікації, сформовано заходи щодо розвитку корпоративної культури та підвищення ціннісної пропозиції роботодавця.

Підпис



Дата 15.12.2025р

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади формування та розвитку бренду роботодавця в системі маркетингової діяльності підприємства	8
Висновки до першого розділу	21
2 Аналітичне дослідження господарської та маркетингової діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»	23
2.1 Аналіз ринку автотранспортних пасажирських перевезень	23
2.2 Загальна характеристика діяльності та аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»	31
2.3 Негативні тенденції у діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»	43
Висновки до другого розділу	49
3 Напрями вдосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця на ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»	50
3.1 Розроблення стратегії позиціонування ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» як привабливого роботодавця	50
3.2 Удосконалення корпоративної соціальної відповідальності як чинника формування бренду роботодавця на підприємстві ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»	58
3.3 Запровадження інструментів HR-маркетингу для зміцнення бренду ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»	68
Висновки до третього розділу	75
Висновки	77
Перелік джерел посилання	79
Додатки	82

ВСТУП

У сучасних умовах конкуренції ринок праці характеризується зростанням мобільності персоналу, посиленням вимог до роботодавців і появою нових механізмів взаємодії з кандидатами. За цих умов підприємства мають формувати власну ціннісну пропозицію для працівників, удосконалювати HR-маркетинг та системи внутрішніх комунікацій, щоб забезпечити залучення, мотивацію та утримання персоналу.

Для автотранспортних підприємств, до яких належить ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», проблема формування бренду роботодавця є особливо актуальною. Галузь пасажирських перевезень характеризується високою конкуренцією, значними вимогами до професіоналізму персоналу, потребою у згуртованій корпоративній культурі та стабільності кадрового складу. Підприємствам необхідно забезпечувати якість послуг та формувати позитивний імідж роботодавця, який відповідає сучасним тенденціям ринку. Незважаючи на важливість бренду роботодавця, питання його формування на практиці часто розглядається фрагментарно, без системного підходу. Це підсилює потребу у дослідженні теоретичних і прикладних аспектів його створення, оцінці факторів впливу та розробці інструментів удосконалення.

Метою роботи є удосконалення підходів до формування бренду роботодавця ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» на основі аналізу сучасних теоретичних концепцій та практичних інструментів HR-маркетингу.

Для досягнення мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність і структуру бренду роботодавця;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» та фактори, що формують його імідж;
- дослідити сучасний стан ринку автотранспортних пасажирських перевезень;

– визначити проблеми та негативні тенденції у діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»;

– розробити напрями вдосконалення бренду роботодавця, включно зі стратегією позиціонування, комунікаційною політикою та інструментами HR-маркетингу.

Об’єкт дослідження – процеси удосконалення бренду роботодавця на автотранспортному підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та підходи до створення і розвитку бренду роботодавця.

У кваліфікаційній роботі магістра застосовано такі методи дослідження:

– метод історичного узагальнення – для аналізу еволюції підходів до формування бренду роботодавця та становлення концепції HR-маркетингу;

– метод порівняльного аналізу – для зіставлення різних моделей бренду роботодавця і визначення їх практичної застосовності для автотранспортних підприємств;

– аналітичні та статистичні методи – для оцінювання організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», структури персоналу та стану ринку пасажирських перевезень;

– соціологічні методи (опитування, інтерв’ювання) – для дослідження рівня задоволеності працівників, виявлення проблем кадрової політики та чинників формування іміджу роботодавця;

– метод системного аналізу – для розробки комплексних напрямів удосконалення бренду роботодавця та вибудови ефективної моделі HR-комунікацій підприємства;

– метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних інструментів підсилення кадрової привабливості.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, постанови Кабінету Міністрів України та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність автотранспортних підприємств та сферу трудових відносин; матеріали Державної служби статистики України; офіційні дані ринку

пасажирських перевезень; внутрішня документація ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» (фінансова звітність, кадрова інформація, положення з мотивації та організації праці); наукові монографії, статті, праці українських і зарубіжних дослідників із питань HR-менеджменту, маркетингу, корпоративної культури та бренду роботодавця.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні завдання формування та вдосконалення бренду роботодавця автотранспортного підприємства в сучасних умовах ринку праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» з метою підвищення привабливості роботодавця, зниження плинності кадрів, покращення системи мотивації, оптимізації HR-комунікацій та формування стійкого бренду роботодавця. Запропоновані методичні підходи та моделі мають прикладний характер і можуть бути використані на інших автотранспортних підприємствах.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.) (Додаток А).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 31 джерело. Робота доповнена 12 рисунками, 15 таблицями, 2 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 92 сторінки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної конкуренції за таланти бренд роботодавця стає одним із ключових чинників забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства. Традиційні інструменти управління персоналом поступово доповнюються маркетинговими підходами, що дозволяють позиціонувати компанію не лише як виробника товарів чи послуг, але й як привабливого роботодавця. Саме в цьому контексті формується поняття бренду роботодавця, яке поєднує елементи маркетингу, управління персоналом і корпоративних комунікацій.

Концепція бренду роботодавця вперше була запропонована у 1990-х роках британськими дослідниками С. Барроу (Simon Barrow) та Т. Амблером (Tim Ambler), які визначили його як «сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, які працівники асоціюють з організацією, де вони працюють» (Barrow & Ambler). Надалі ця ідея була розвинута у працях Річарда Мослі (Richard Mosley), який розглядав бренд роботодавця як стратегічну концепцію, що інтегрує внутрішні HR-процеси та зовнішні маркетингові комунікації [5].

Західні дослідники наголошують, що бренд роботодавця – це не лише імідж компанії на ринку праці, але й емоційна обіцянка цінності, яку роботодавець надає своїм працівникам. Так, Backhaus і Tikoo визначають його як «процес створення унікального іміджу компанії як роботодавця, який дозволяє приваблювати і утримувати найкращих працівників, використовуючи принципи брендингу» [9]. Таким чином, бренд роботодавця охоплює ціннісну пропозицію, що виражає ключові переваги роботи в певній організації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – «Ключові визначення бренду роботодавця»

Автор	Визначення	Основний акцент
Barrow & Ambler	Сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг	Підкреслює матеріальні та психологічні аспекти
Mosley	Стратегічна концепція інтеграції HR та маркетингу	Орієнтація на внутрішні процеси та зовнішній імідж
Backhaus & Tikoo	Процес створення унікального іміджу компанії	Акцент на залученні та утриманні талантів

Джерело: сформовано автором на основі [2; 9; 18]

У науковій літературі виділяють декілька основних компонентів бренду роботодавця (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Складові бренду роботодавця

Джерело: сформовано автором на основі [9; 16]

- функціональна складова – відображає матеріальні вигоди, пов'язані з працею в компанії (заробітна плата, соціальний пакет, умови праці);
- емоційна складова – охоплює психологічні та соціальні аспекти (визнання, атмосфера, корпоративна культура, відчуття приналежності);
- соціальна складова – характеризує статус компанії, її репутацію, участь у соціальних ініціативах і стійкість до зовнішніх викликів.

Бренд роботодавця формується на основі взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні визначають, як компанію сприймає ринок праці (потенційні працівники, партнери, спільнота), а внутрішні – як її оцінюють власні співробітники. Зазначені рівні тісно взаємопов'язані, адже позитивний внутрішній досвід співробітників перетворюється на ефективний інструмент зовнішнього позиціонування компанії [15].

Поняття бренду роботодавця тісно пов'язане з концепцією маркетингу персоналу, який розглядає персонал як особливий сегмент цільової аудиторії підприємства. На думку Ewing, Pitt, de Bussy та Berthon, маркетинг персоналу полягає у використанні маркетингових принципів для залучення, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів. Таким чином, бренд роботодавця – це стратегічна складова маркетингу персоналу, спрямована на створення позитивного сприйняття роботодавця серед потенційних і наявних працівників [9].

Бренд роботодавця посідає особливе місце у системі сучасного управління персоналом і маркетингу організації. У сучасних умовах конкуренції не лише за споживачів, але й за кваліфікованих працівників, бренд роботодавця виступає потужним стратегічним ресурсом, що забезпечує привабливість підприємства на ринку праці. Його формування є складним і багаторівневим процесом, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності організації.

Структура бренду роботодавця охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, що створюють цілісний образ підприємства як привабливого місця для роботи. Вона включає матеріальні, емоційні, комунікативні та соціально-

психологічні складові, що формують загальне уявлення потенційних і наявних працівників про організацію.

До основних структурних елементів бренду роботодавця належать (рисунок 1.2):

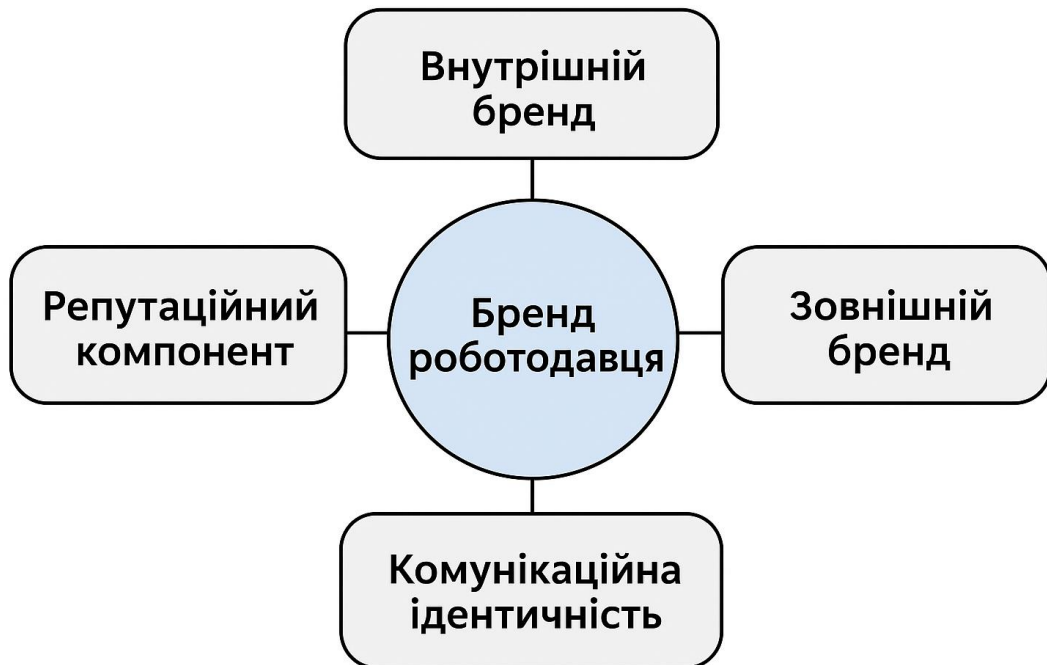


Рисунок 1.2 – Структурні елементи бренду роботодавця

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 13; 17]

– внутрішній бренд роботодавця, який формується всередині колективу та визначає рівень задоволеності, лояльності та залученості персоналу;

– зовнішній бренд роботодавця, який орієнтований на зовнішню аудиторію – потенційних кандидатів, студентів, випускників, професійні спільноти, засоби масової інформації;

– ціннісна пропозиція роботодавця, яка визначає переваги отримує працівник, працюючи в організації, і чому саме це підприємство є привабливішим за інші;

– візуальна та комунікаційна ідентичність (логотип, корпоративні кольори, дизайн, стиль комунікацій, присутність у медіа), які забезпечують впізнаваність бренду на ринку праці;

– репутаційний компонент, який відображає ставлення до роботодавця в суспільстві, на професійному ринку та серед самих працівників.

Внутрішній бренд роботодавця базується на створенні позитивного досвіду працівників у межах організації. Його ключовими елементами є [19]:

- корпоративна культура, яка визначає морально-етичні норми, принципи взаємодії, традиції та цінності колективу;
- умови праці, що охоплюють матеріально-технічне забезпечення, безпеку, комфортність робочого середовища;
- система мотивації та винагороди, яка формує відчуття справедливості й стимулює до високих результатів;
- можливості професійного та кар'єрного розвитку, що підвищують зацікавленість персоналу у довгостроковій співпраці;
- внутрішні комунікації – прозорість інформаційних потоків, підтримка відкритого діалогу між керівництвом і працівниками.

Зовнішній бренд роботодавця, своєю чергою, спрямований на формування позитивного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі. Його елементами є [22]:

- публічний імідж компанії як надійного, стабільного та соціально відповідального роботодавця;
- репутація на ринку праці та рівень довіри до підприємства з боку кандидатів;
- використання маркетингових комунікацій, зокрема соціальних мереж, сайтів з працевлаштування, кар'єрних ярмарків, для залучення нових працівників;
- участь у соціальних і благодійних ініціативах, що підвищують рівень довіри та соціальної значущості бренду;
- візуальна привабливість та стиль, які підсилюють сприйняття компанії як сучасної та прогресивної.

У системі маркетингу персоналу бренд роботодавця виконує низку важливих функцій (рисунок 1.3):



Рисунок 1.3 – Функції бренду роботодавця у системі маркетингу персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [5; 7; 19]

- ідентифікаційна функція – формує у працівників чітке уявлення про цінності, місію і культуру компанії;
- мотиваційна функція – сприяє підвищенню лояльності, залученості та продуктивності працівників;
- комунікаційна функція – забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх повідомлень, створюючи цілісний корпоративний імідж;
- конкурентна функція – дозволяє підприємству виділитися на ринку праці та залучати найкращих фахівців.

Завдяки цим функціям бренд роботодавця стає стратегічним активом, який підвищує не лише привабливість підприємства як роботодавця, але й його загальну ринкову цінність.

Сучасні дослідження підкреслюють, що успішний бренд роботодавця базується на Employer Value Proposition (EVP) – унікальній пропозиції цінності для працівників. Вона охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія пропонує в обмін на компетентність, лояльність та ефективність персоналу.

Як зазначає Mosley, ефективна EVP має бути автентичною (відповідати реальній корпоративній культурі), релевантною (відповідати потребам цільових груп працівників) і диференційованою (відрізнитися від конкурентів) [27].

У контексті маркетингу персоналу EVP виконує роль маркетингової пропозиції, орієнтованої на внутрішній ринок праці підприємства. Її правильне формування дозволяє підвищити залученість персоналу, зменшити плинність кадрів і зміцнити репутацію компанії як надійного роботодавця.

Бренд роботодавця тісно пов'язаний із поняттям корпоративного іміджу та репутації. За визначенням Fombrun, корпоративна репутація – це узагальнене сприйняття компанії різними стейкхолдерами, яке формується на основі її поведінки, досягнень і комунікацій. У цьому контексті бренд роботодавця є специфічною частиною корпоративної репутації, спрямованою на внутрішню аудиторію – персонал.

Позитивний бренд роботодавця формує емоційну прихильність працівників, що, у свою чергу, впливає на підвищення якості сервісу, клієнтського досвіду та загальної ефективності бізнесу. Саме тому в сучасному маркетингу персоналу бренд роботодавця розглядають як ключовий елемент системи стратегічного управління людським капіталом.

У межах нової маркетингової парадигми, заснованої на принципах створення цінності та побудови взаємовідносин, бренд роботодавця виступає інструментом внутрішнього маркетингу. Він забезпечує гармонійний зв'язок між корпоративними цілями та особистими мотиваціями працівників.

Як зазначає Kotler, у сучасному бізнесі успіх визначається не лише якістю продукту, але й якістю взаємин між компанією та її стейкхолдерами, серед яких працівники є ключовою групою. Саме тому бренд роботодавця можна розглядати як продовження корпоративного бренду, орієнтоване на внутрішнього клієнта – співробітника [27].

Таким чином, бренд роботодавця є стратегічною категорією маркетингу персоналу, що поєднує елементи HR, маркетингових комунікацій та управління корпоративною репутацією. Його формування базується на створенні унікальної ціннісної пропозиції для працівників і використанні маркетингових інструментів для просування організації як привабливого роботодавця. У сучасних умовах бренд роботодавця виступає не лише засобом залучення та утримання персоналу, але й ключовим джерелом конкурентних переваг підприємства.

Процес формування бренду роботодавця залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають його зміст, динаміку та ефективність (таблиця 1.2).

Процес формування бренду роботодавця визначається взаємодією внутрішніх та зовнішніх чинників, які разом формують його привабливість, динаміку та ефективність. Внутрішні чинники, перш за все, відображають внутрішню організаційну культуру та управлінські практики. До них належать політика роботи з персоналом, яка охоплює підбір, розвиток та утримання працівників, а також стиль управління, що впливає на рівень довіри до керівництва і загальний моральний клімат.

Важливою складовою є комунікаційна структура підприємства, що забезпечує ефективний обмін інформацією та підтримує прозорість у процесах, а також рівень задоволеності персоналу, який відображає емоційне ставлення співробітників до умов праці та командної взаємодії. Крім того, здатність підприємства адаптуватися до змін і впроваджувати нові технології підвищує його конкурентоспроможність як роботодавця.

Успішне формування бренду роботодавця можливе лише за умови гармонійної взаємодії всіх структурних елементів і врахування чинників, що

впливають на цей процес. Наприклад, навіть при наявності сучасного корпоративного стилю та потужної зовнішньої реклами бренд роботодавця не буде ефективним, якщо внутрішня атмосфера в колективі характеризується низьким рівнем мотивації чи конфліктністю.

Таблиця 1.2 – Система чинників, що визначають розвиток бренду роботодавця

Категорія чинників	Чинники	Опис / вплив на бренд роботодавця
Внутрішні чинники	Кадрова політика	Принципи підбору, адаптації, розвитку та утримання персоналу формують привабливість компанії для кандидатів і задоволеність працівників
	Організаційна культура	Система спільних цінностей, норм і поведінкових моделей, що визначає корпоративний клімат і сприйняття компанії всередині
	Лідерський стиль управління	Впливає на довіру до керівництва, мотивацію персоналу та ефективність взаємодії в команді
	Система комунікацій	Ефективність обміну інформацією всередині колективу, що визначає прозорість і відкритість корпоративного середовища
	Рівень задоволеності працівників	Емоційна оцінка умов праці, мотивації та взаємодії в команді; впливає на лояльність і утримання кадрів
	Інноваційність і гнучкість підприємства	Готовність до змін, модернізації управлінських процесів і впровадження нових HR-технологій підвищує конкурентоспроможність бренду
Зовнішні чинники	Стан ринку праці	Рівень конкуренції за фахівців, дефіцит кадрів, очікування працівників формують стратегію залучення талантів
	Імідж галузі	Сприйняття галузевого середовища (транспорт, ІТ, фінанси) впливає на престиж і привабливість компанії як роботодавця
	Рівень розвитку інформаційних технологій	Вплив цифрових каналів комунікації на формування репутації роботодавця та комунікацію з кандидатами
	Соціально-економічна ситуація в країні	Стабільність, рівень доходів, трудова міграція та інфляція впливають на довіру та очікування працівників
	Діяльність конкурентів	Особливості позиціонування інших компаній як роботодавців визначають стандарти ринку та очікування кандидатів
	Законодавчі умови праці та трудові гарантії	Впливають на довіру працівників, легітимність політики компанії та її репутацію

Джерело: сформовано автором на основі [11; 18]

Таким чином, бренд роботодавця має відображати реальний стан справ у компанії, її цінності та ставлення до працівників. Його формування повинно ґрунтуватися на довгостроковій стратегії, спрямованій на зміцнення репутації підприємства як надійного, стабільного й привабливого місця роботи.

Успішний бренд роботодавця є результатом системної роботи з персоналом, продуманої комунікаційної політики, послідовного дотримання обіцяних цінностей і соціальної відповідальності. Це не просто маркетинговий інструмент, але й частина корпоративної філософії, яка сприяє залученню, розвитку й утриманню талановитих працівників, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та зміцнює його позиції в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах трансформації ринку праці бренд роботодавця розглядається як елемент корпоративного іміджу та комплексна стратегічна система, що поєднує маркетинг, управління персоналом, комунікації та організаційну культуру. Його створення передбачає використання певних інструментів і проходження послідовних етапів, які забезпечують формування цілісного позитивного образу компанії як привабливого місця роботи.

Побудова бренду роботодавця – це системний процес створення, підтримки та розвитку унікальної ідентичності підприємства як роботодавця, що поєднує внутрішню корпоративну культуру та зовнішнє позиціонування на ринку праці [14].

Головною метою цього процесу є формування позитивного сприйняття компанії серед потенційних і наявних працівників, забезпечення високого рівня лояльності персоналу, зниження плинності кадрів і підвищення конкурентоспроможності організації.

Бренд роботодавця має двовимірну структуру: внутрішню (орієнтовану на працівників) і зовнішню (спрямовану на кандидатів, громадськість, партнерів). Тому побудова бренду передбачає комплекс заходів, які одночасно впливають на обидва напрями.

Процес формування бренду роботодавця відбувається поетапно і включає декілька взаємопов'язаних етапів [21].

1. Аналітичний етап (діагностика поточного стану). Перший етап передбачає вивчення наявного іміджу роботодавця. На цьому етапі здійснюється аналіз корпоративної культури, рівня задоволеності працівників, показників плинності кадрів, якості внутрішніх комунікацій та репутації компанії на ринку праці. Зазвичай використовуються такі методи: анкетування, інтерв'ю з працівниками, опитування кандидатів, аналіз коментарів у соціальних мережах, моніторинг сайтів з працевлаштування. Результати діагностики дозволяють визначити сильні та слабкі сторони бренду роботодавця, а також сформувати базу для подальшої розробки стратегії.

2. Визначення ціннісної пропозиції роботодавця. На цьому етапі формується ключова ідея бренду – унікальна ціннісна пропозиція, яка відповідає на запитання: чому працівник має обрати саме цю компанію. Ціннісна пропозиція роботодавця повинна відображати реальні переваги роботи в організації: умови праці, стабільність, можливості розвитку, стиль керівництва, корпоративну культуру, соціальні гарантії.

Важливо, щоб обіцяні цінності збігалися з реальністю, адже невідповідність між очікуваннями та досвідом працівників негативно впливає на репутацію компанії.

3. Розробка стратегії бренду роботодавця. Після визначення ціннісної пропозиції формується стратегія побудови бренду роботодавця. Вона включає постановку цілей, визначення цільових аудиторій (потенційних і наявних працівників, студентів, партнерів, професійних спільнот), обрання каналів комунікації та способів позиціонування.

На даному етапі важливо забезпечити узгодженість дій підрозділів маркетингу, HR та PR. Стратегія має бути спрямована на довгострокову перспективу, передбачати інвестиції у розвиток персоналу, внутрішні комунікації та корпоративну культуру.

4. Реалізація комунікаційної програми. Даний етап є найпрактичнішим та включає впровадження конкретних інструментів, які забезпечують реалізацію бренду роботодавця у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

До основних напрямів реалізації належать [12]:

- розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій;
- проведення внутрішніх заходів (корпоративні свята, тренінги, конкурси, програми наставництва);
- активна присутність компанії у соціальних мережах та на кар'єрних платформах;
- співпраця з навчальними закладами, участь у ярмарках вакансій, стажуваннях;
- створення позитивного інформаційного поля через публікації у ЗМІ, корпоративний блог, PR-матеріали.

На даному етапі важливо дотримуватися єдиного стилю комунікацій і передавати ключові цінності бренду через усі канали взаємодії.

5. Моніторинг і оцінювання ефективності бренду роботодавця. Фінальний етап передбачає оцінку результатів реалізованої стратегії. Основними показниками ефективності можуть бути: рівень плинності кадрів, задоволеність персоналу, кількість відгуків на вакансії, репутаційні показники у ЗМІ, рейтинг компанії серед роботодавців. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця, коригувати стратегію та підтримувати актуальність бренду відповідно до змін у середовищі.

Інструменти, які застосовуються в процесі формування бренду роботодавця, поділяються на внутрішні та зовнішні. Їхня ефективність визначається ступенем узгодженості між HR-політикою, корпоративними цінностями та маркетинговими комунікаціями.

При цьому внутрішніми інструментами є [27]:

1. Корпоративна культура – основа внутрішнього бренду, що визначає цінності, стиль управління, взаємодію між працівниками та ставлення до клієнтів.

2. Мотиваційна система – поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які забезпечують задоволеність працівників і підвищують їхню залученість.

3. Програми навчання та розвитку – тренінги, підвищення кваліфікації, система наставництва, що сприяють професійному зростанню.

4. Кар'єрні можливості – прозорість системи просування, можливість ротації, участь у проєктах.

5. Внутрішні комунікації – регулярне інформування працівників про діяльність компанії, досягнення, зміни; створення корпоративних новин, внутрішніх порталів.

6. Програми лояльності персоналу – заходи, спрямовані на утримання цінних працівників, розвиток емоційного зв'язку з компанією.

7. Соціальна підтримка – медичне страхування, бонуси, гнучкий графік, турбота про добробут працівників.

Зовнішніми інструментами є [29]:

1. Реклама та PR-кампанії – поширення позитивного іміджу компанії через засоби масової інформації, зовнішню рекламу, інтерв'ю, корпоративні історії успіху.

2. Соціальні мережі – використання сторінок компанії для презентації корпоративного життя, досягнень, кар'єрних можливостей.

3. Корпоративний вебсайт і кар'єрні сторінки – створення зручного розділу для кандидатів, де представлена інформація про вакансії, умови праці, цінності.

4. Участь у рейтингах роботодавців – дозволяє підвищити впізнаваність бренду та зміцнити довіру до компанії.

5. Партнерство з навчальними закладами – співпраця зі студентами, проведення стажувань, семінарів, днів кар'єри.

6. Участь у соціальних та благодійних проєктах – формує позитивне сприйняття компанії як відповідального та сучасного роботодавця.

Формування бренду роботодавця є ефективним лише за умови комплексного підходу, який передбачає узгодженість усіх внутрішніх і

зовнішніх інструментів. Якщо підприємство демонструє зовні привабливий імідж, але працівники всередині відчують незадоволення умовами праці, такий бренд не матиме довготривалого ефекту. Тому важливо, щоб бренд роботодавця ґрунтувався на реальних цінностях, підтверджувався конкретними діями керівництва і відображав фактичну корпоративну культуру.

Отже, побудова бренду роботодавця – це стратегічний процес, що вимагає системного підходу, комплексного використання інструментів маркетингу персоналу, ефективних комунікацій і постійного моніторингу результатів [5].

Успішний бренд роботодавця формує позитивне ставлення до компанії, підвищує рівень лояльності працівників, сприяє залученню нових талантів і забезпечує довготривалі конкурентні переваги підприємства. Синергія внутрішніх і зовнішніх інструментів дозволяє створити автентичний образ роботодавця, який відповідає реальним очікуванням працівників і зміцнює позиції компанії на ринку праці.

Висновки до першого розділу

У першому розділі проведено комплексне теоретичне дослідження сутності, структури та етапів формування бренду роботодавця, що дозволило систематизувати наукові підходи та визначити ключові концепції управління кадровою привабливістю підприємства. Розглянуто взаємозв'язок бренду роботодавця з HR-маркетингом, корпоративною культурою, системою внутрішніх та зовнішніх комунікацій, репутаційним менеджментом.

Проаналізовано наукові погляди щодо структури бренду роботодавця, яка охоплює функціональні, економічні, емоційні, соціально-психологічні та комунікаційні елементи. З'ясовано, що бренд роботодавця має двовимірну природу: внутрішню (орієнтовану на реальні умови праці, корпоративну

атмосферу, можливості розвитку) та зовнішню (орієнтовану на кандидатів, партнерів, громадськість).

Також визначено значення ціннісної пропозиції роботодавця як ядра бренду роботодавця та доведено, що ефективна ціннісна пропозиція має відповідати реальним конкурентним перевагам компанії.

Узагальнення теоретичних підходів підтвердило, що бренд роботодавця є стратегічним інструментом управління персоналом, який формує кадрову привабливість, знижує плинність кадрів, підтримує імідж підприємства та визначає його позицію на ринку праці. Теоретичні положення створили фундамент для подальшого аналізу діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН».

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

2.1 Аналіз ринку автотранспортних пасажирських перевезень

Автотранспортні пасажирські перевезення в Україні є важливою складовою транспортної системи, забезпечуючи мобільність населення та економічну інтеграцію різних регіонів. Однак, останні роки характеризуються значними змінами на ринку, зокрема через вплив пандемії COVID-19 та повномасштабну збройну агресію росії проти України.

Доцільно проаналізувати динаміку перевезень за 2022–2024 роки, оскільки в цей період на транспортну галузь суттєво вплинули зазначені вище фактори. Зокрема, відбулися зміни в обсягах пасажирських і вантажних перевезень, у структурі транспортних потоків, а також у пріоритетах розвитку окремих видів транспорту.

У 2022 році через наслідки пандемії COVID-19, введення воєнного стану та зниження мобільності населення кількість перевезених пасажирів значно скоротилася. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році перевезено понад 1,6 млрд пасажирів, що на 40 % менше порівняно з допандемічним рівнем (рисунок 2.1).

У 2023 році, після часткового відновлення транспортної інфраструктури та стабілізації роботи перевізників у відносно безпечних регіонах, кількість перевезених пасажирів зросла до близько 2,04 млрд, що становить зростання на 27,4 % порівняно з 2022 роком.

Попри продовження повномасштабної війни, у 2024 році транспортна галузь продемонструвала певну стійкість. Обсяг перевезених пасажирів становив 2,176 млрд осіб, що на 6,8 % більше, ніж у попередньому році.

Пасажи́рообі́г у 2022 році склав близько 31,14 млрд пасажиро-кілометрів, що на 50 % менше порівняно з 2021 роком. Це зумовлено

обмеженнями пересування, зниженням міжміських рейсів та зменшенням кількості поїздок на великі відстані.



Рисунок 2.1 – Динаміка перевезень пасажирів в Україні у 2022–2024 рр.
Джерело: сформовано автором на основі [16]

У 2023 році пасажирообіг зріс до 39,39 млрд пасажиро-кілометрів, що на 26,5 % більше, ніж у 2022 році. Така тенденція пояснюється частковим поверненням внутрішніх переміщень населення, відновленням регулярних маршрутів та адаптацією перевізників до умов воєнного часу.

У 2024 році пасажирообіг досяг 43,4 млрд пасажиро-кілометрів, що на 10 % перевищує показник попереднього року.

Основним сегментом ринку залишаються міські перевезення, які у 2024 році становили близько 70 % від загального обсягу пасажиропотоку. Це пояснюється високою потребою у пересуванні всередині міст, особливо в обласних центрах і прифронтових територіях, де автомобільний транспорт став основним видом сполучення (рисунок 2.2).

Структура ринку пасажирських перевезень у 2024 році

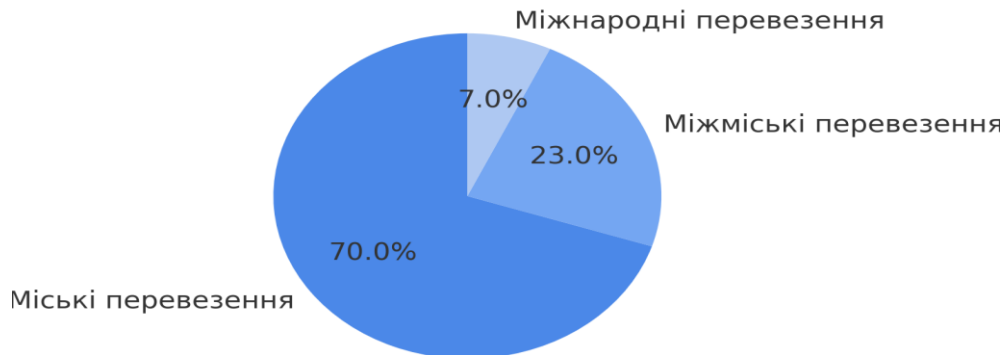


Рисунок 2.2 – Структура ринку пасажирських перевезень в Україні у 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Міжміські перевезення продемонстрували позитивну динаміку. У 2024 році перевезено близько 500 млн пасажирів між містами, що на 8 % більше порівняно з 2023 роком. Це пов'язано з відновленням роботи частини маршрутів і зростанням потреби у переміщеннях між регіонами.

Міжнародні перевезення, навпаки, зазнали скорочення. У 2024 році перевезено близько 50 млн пасажирів за кордон, що на 15 % менше, ніж у 2023 році. Зменшення обсягів пов'язане з безпековими ризиками, обмеженнями на виїзд окремих категорій громадян і зменшенням пропускної спроможності пунктів перетину кордону.

Станом на 2024 рік в Україні експлуатувалося понад 50 тис. автобусів, із яких близько 30 % потребували оновлення. Через економічні труднощі, дефіцит фінансування та обмеження імпорту техніки оновлення автопарку відбувалося повільними темпами. Пріоритет надавався відновленню транспорту, пошкодженого під час бойових дій, а також закупівлі автобусів для гуманітарних та евакуаційних перевезень.

У 2023–2024 роках держава прийняла низку нормативно-правових актів, спрямованих на стабілізацію та підтримку ринку автотранспортних перевезень. Зокрема:

- запроваджено тимчасові пільги для перевізників, які здійснюють перевезення в умовах воєнного стану;
- спрощено процедури ліцензування, сертифікації автобусів і відновлення транспортних документів;
- посилено контроль за нелегальними перевезеннями, у тому числі через онлайн-платформи.

Зазначені заходи спрямовані на збереження стабільності транспортної системи, підвищення безпеки перевезень і підтримку підприємств галузі у складних воєнних умовах.

У 2023–2024 роках було прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на підтримку ринку автотранспортних пасажирських перевезень, зокрема:

- ведення тимчасових пільг для перевізників, які здійснюють перевезення в умовах воєнного стану;
- спрощення процедур ліцензування та сертифікації автобусів;
- введення обмежень на нелегальні перевезення, зокрема через онлайн-платформи.

Таким чином, основними проблемами ринку автотранспортних пасажирських перевезень загалом в Україні є:

- недостатнє оновлення автопарку;
- висока конкуренція з боку нелегальних перевізників;
- відсутність єдиної інформаційної системи для моніторингу перевезень;
- вплив воєнних дій на інфраструктуру та безпеку перевезень.

Розглянувши загальноукраїнську динаміку пасажирських перевезень за 2022–2024 роки, доцільно перейти до аналізу регіонального ринку, зокрема Хмельницької області.

Регіональний аналіз дозволяє оцінити специфіку перевезень у межах області, визначити пріоритетні напрямки руху, структуру пасажиропотоків між містами та населеними пунктами, а також ефективність використання місцевого автопарку.

Особливу увагу слід приділити впливу воєнного стану на регіональні перевезення, адже Хмельницька область, будучи прикордонною та важливим логістичним вузлом, зазнала змін у структурі руху пасажирів та інтенсивності міських і міжміських маршрутів. Аналіз регіональних даних допомагає більш точно визначити тенденції, що характерні саме для локального ринку, та розробити рекомендації для підвищення його стабільності та ефективності в умовах воєнного часу.

У Хмельницькій області ринок пасажирських перевезень за останні три роки зазнав значних змін через поєднання наслідків пандемії COVID-19, обмежень пересування та впливу повномасштабної війни. У 2022 році через обмеження руху, закриття частини маршрутів та низьку мобільність населення кількість перевезених пасажирів у регіоні значно знизилася.

За даними обласних управлінь транспорту та статистики, загальний обсяг перевезень у 2022 році скоротився приблизно на 35–40 % порівняно з допандемічним рівнем, що відображає як зменшення міських, так і міжміських перевезень. Основним фактором скорочення стали тимчасові обмеження на роботу громадського транспорту, зниження попиту на міжміські поїздки та економічна невизначеність.

У 2023 році, після часткового відновлення транспортної інфраструктури, відкриття більшості маршрутів та послаблення карантинних обмежень, ситуація почала поступово стабілізуватися. Кількість перевезених пасажирів зросла, особливо у міських та міжміських сполученнях.

Пасажирообіг регіону зріс приблизно на 25–30 %, що свідчить про відновлення мобільності населення та адаптацію перевізників до умов воєнного стану. Водночас міжнародні перевезення залишалися обмеженими через безпекові ризики та закриття деяких пунктів пропуску.

У 2024 році, попри складну безпекову ситуацію та обмежені ресурси, пасажирські перевезення у Хмельницькій області продовжили демонструвати помірне зростання. Міські перевезення залишалися основним сегментом ринку, забезпечуючи понад 65–70 % від загального обсягу пасажиропотоку. У містах обласного підпорядкування значно зросла роль маршрутних автобусів та комунального транспорту, які забезпечували регулярне сполучення навіть у складних умовах.

Міжміські перевезення також показали позитивну динаміку: обсяг перевезень між містами області та сусідніми регіонами збільшився приблизно на 8–10 % порівняно з 2023 роком. Міжнародні перевезення залишалися обмеженими, оскільки безпекова ситуація та законодавчі обмеження впливали на можливість виїзду за кордон.

Щодо технічного стану автопарку, на 2024 рік у Хмельницькій області експлуатувалося понад 2,5–3 тис. автобусів різних класів, з яких близько 30 % потребували модернізації або повної заміни. Проблемою залишалася низька інвестиційна активність, економічна невизначеність та дефіцит фінансування для оновлення транспорту, що уповільнювало процес модернізації та впровадження нових технологій, зокрема електробусів.

У 2023–2024 роках на регіональному рівні було прийнято низку заходів для підтримки ринку пасажирських перевезень. Зокрема, запроваджено тимчасові пільги для перевізників, які здійснюють перевезення в умовах воєнного стану, спрощено процедури ліцензування та сертифікації автобусів, а також посилено контроль за нелегальними перевезеннями, у тому числі через онлайн-платформи.

Окрім динаміки пасажиропотоку, важливим елементом аналізу ринку є вивчення логістичної структури та маршрутизації перевезень. У Хмельницькій області транспортна мережа побудована за принципом централізації: обласний центр виконує функцію основного транспортного вузла, через який проходять більшість міжміських маршрутів. Районні центри підключені до обласного центру мережею приміських маршрутів, що

дозволяє забезпечувати регулярне сполучення навіть у невеликих населених пунктах.

Сезонні коливання пасажиропотоку мають значний вплив на роботу перевізників. У літній період традиційно зростає попит на міжміські та туристичні маршрути, що пов'язано із відпочинковим сезоном та внутрішнім туризмом, особливо в регіонах з рекреаційними зонами.

В осінньо-зимовий період збільшується попит на регулярні міські та приміські маршрути, що обумовлено навчанням, роботою та потребою населення у щоденних пересуваннях. Дані коливання потребують від перевізників гнучкого планування маршрутів та резервування транспортних засобів.

Економічні фактори також суттєво впливають на ринок. Зменшення доходів населення та підвищення цін на паливо змушують частину пасажирів переходити на дешевші види транспорту або скорочувати поїздки. Це створює додатковий тиск на перевізників щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності маршрутної мережі. Водночас місцеві підприємства транспорту часто залучаються для виконання замовлень із корпоративного перевезення працівників, що дозволяє компенсувати частину втрат пасажиропотоку.

Соціальні чинники, включаючи демографічні зміни, міграційні потоки та переселення внутрішньо переміщених осіб, впливають на структуру попиту.

Наприклад, у містах Хмельницької області, що приймають внутрішньо переміщених осіб, спостерігається зростання навантаження на міські маршрути та міжміські сполучення, що потребує коригування графіків руху та збільшення кількості транспортних засобів у пікові години.

Технологічні тенденції також починають відігравати важливу роль. У деяких містах Хмельницької області впроваджуються системи електронного квитка, мобільні додатки для бронювання місць і моніторингу руху транспорту в реальному часі. Це дозволяє підвищити зручність для

пасажирів, зменшити черги на автостанціях та поліпшити ефективність роботи перевізників.

Перспективним напрямком є впровадження електробусів та гібридних автобусів, що зменшує витрати на паливо та знижує екологічне навантаження на місто.

Екологічні аспекти стають дедалі актуальнішими. Забруднення повітря через застарілий автопарк та високу інтенсивність маршрутів у міських центрах стимулює місцеву владу розробляти програми з оновлення автобусного парку та впровадження «зеленого транспорту».

У перспективі планується збільшення частки електробусів у міських та приміських перевезеннях, що дозволить знизити рівень викидів і покращити комфорт пасажирів.

Ще одним важливим аспектом є взаємодія з іншими видами транспорту. У Хмельницькій області міжміські автобуси, приміські маршрутки та залізничне сполучення працюють у взаємодії, дозволяючи пасажирам планувати комбіновані маршрути. Розвиток транспортно-логістичних хабів у місті Хмельницькому та районних центрах сприяє більш ефективній організації перевезень і скороченню часу на пересадку між видами транспорту.

Таким чином, ринок автотранспортних пасажирських перевезень Хмельницької області характеризується не лише динамікою пасажиропотоку, але й комплексним впливом економічних, соціальних, технологічних і екологічних факторів. Його стабільність та розвиток залежать від здатності перевізників адаптуватися до змін, впроваджувати сучасні технології та ефективно планувати маршрути з урахуванням сезонних, демографічних та безпекових умов.

Підсумовуючи вище зазначене, можна дійти висновку, що основними проблемами ринку пасажирських перевезень Хмельницької області залишаються недостатнє оновлення автопарку, висока конкуренція з боку нелегальних перевізників, відсутність єдиної інформаційної системи для

моніторингу пасажиропотоків, а також вплив воєнних дій на інфраструктуру та безпеку перевезень.

Перспективи розвитку регіонального ринку включають: поступове оновлення автопарку за рахунок державних субсидій та інвестицій, розвиток електронних сервісів для бронювання квитків і моніторингу руху транспорту, впровадження екологічно чистих видів транспорту, зокрема електробусів, а також поступове розширення міжміських і міжнародних перевезень після стабілізації ситуації.

Особливу увагу варто приділити розвитку системи міських та приміських маршрутів у містах Хмельницької області, що дозволить забезпечити ефективне сполучення та підвищити якість обслуговування пасажирів навіть в умовах воєнного часу.

2.2 Загальна характеристика діяльності та аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» – українська компанія, що спеціалізується на пасажирських перевезеннях, технічному обслуговуванні автотранспорту та супутніх послугах (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Повна назва	ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»
Код ЄДРПОУ	41271160
Дата реєстрації	7 квітня 2017 року
Юридична адреса	м. Хмельницький, площа Привокзальна, 2
Керівник	Василь Васильович Дуда
Статутний капітал	170 000 грн

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

Основним видом діяльності є пасажирські перевезення (КВЕД 49.39). Також компанія займається:

- технічним обслуговуванням та ремонтом автотранспортних засобів;
- оптовою та роздрібною торгівлею автозапчастинами;
- наданням послуг бронювання та туристичними операціями;
- наданням послуг перевезення речей та вантажів.



Рисунок 2.3 – Логотип ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Джерело: [16]

ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» – українська компанія, що надає широкий спектр транспортних та супутніх послуг. Її діяльність охоплює як пасажирські перевезення, так і технічне обслуговування автотранспорту, торгівлю автозапчастинами, туристичні послуги та інші напрямки.

Компанія здійснює регулярні та нерегулярні пасажирські перевезення на внутрішніх та міжнародних маршрутах. В її автопарку – автобуси марок Neoplan, Setra, Mercedes, VanHool, EOS. Пасажирам пропонуються зручності, такі як Wi-Fi, клімат-контроль, розетки, м'які сидіння та мультимедійні системи. Можливе замовлення квитків онлайн.

Основний напрямок діяльності компанії – це пасажирські перевезення. Вона здійснює регулярні та нерегулярні рейси як по Україні, так і за кордон. Серед популярних напрямків – маршрути до Польщі, Чехії, Італії, Німеччини, Румунії, а також до міст України, таких як Трускавець, Чернівці, Івано-Франківськ, Кривий Ріг, Херсон, Одеса, Харків, Київ та інші. Компанія

пропонує комфортні автобуси з кондиціонерами, Wi-Fi, розетками та іншими зручностями.

ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» також займається технічним обслуговуванням та ремонтом автотранспортних засобів. Це включає діагностику, планове обслуговування, поточний та капітальний ремонт автобусів, що забезпечує їх надійність та безпеку під час перевезень.

Компанія здійснює оптову та роздрібну торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Це дозволяє їй забезпечувати власний автопарк необхідними запчастинами та надавати послуги з ремонту стороннім клієнтам.

ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» надає послуги туристичних агентств та операторів, включаючи організацію турів, екскурсій та інших подорожей. Також компанія займається наданням послуг бронювання, що дозволяє клієнтам зручно планувати свої поїздки.

Крім того, компанія надає послуги вантажних перевезень, включаючи транспортування речей під час переїздів. Також вона займається допоміжним обслуговуванням наземного транспорту та іншою діяльністю у сфері транспорту (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Класи автобусів ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Класи автобусів	Характеристика автобуса
Стандартний клас	Комфортні сидіння, кондиціонер, Wi-Fi, розетки
Перший клас	Додаткові зручності, такі як більші сидіння, більше простору для ніг, покращене обслуговування
Спальний клас	Автобуси з відкидними сидіннями або ліжками для нічних поїздок

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

Ціна квитка залежить від напрямку, класу автобуса та часу бронювання. Наприклад, для маршруту Харків – Венло вартість квитка становить від 6105 до 6108 грн. Ціни можуть варіюватися в залежності від обраного класу автобуса та наявності акцій або знижок.

У таблиці 2.3 наведені популярні автобусні маршрути.

Таблиця 2.3 – Популярні автобусні маршрути

Україна – Польща	
Тернопіль → Львів → Катовіце → Пшемисль → Познань → Жешув → Шегині	Зручний маршрут для подорожей до Польщі з можливістю перетину кордону через Шегині
Тернопіль → Львів → Ополе → Краковець	Популярний напрямок для мандрівників, які планують подорожі до Польщі
Тернопіль → Лешно	Прямий рейс до польського міста Лешно
Україна – Європа	
Кам'янець-Подільський → Варшава → Лодзь	Відновлений фірмовий рейс, що з'єднує Кам'янець-Подільський з польськими містами Варшава та Лодзь
Вінниця → Бельсько-Бяла	Налагоджене автобусне сполучення між Вінницею та польським містом Бельсько-Бяла
Київ → Кельн → Дортмунд → Нюрнберг → Карлсруе → Гамбург → Ерфурт → Трір → Мюнхен	Міжнародні рейси до Німеччини, що охоплюють основні міста країни
Львів → Пльзень → Ульм → Дармштадт → Полтава → Стрий → Брно → Острава	Різноманітні напрямки до Чехії та Німеччини, зокрема через Ульм та Дармштадт
Житомир → Ессен → Ганновер → Білефельд → Гамбург	Рейси до Німеччини з можливістю зупинок у ключових містах
Одеса → Карлсруе → Страсбург → Нюрнберг → Дортмунд	Міжнародні напрямки з Одеси до Німеччини та Франції
Внутрішні маршрути України	
Львів → Київ → Харків → Одеса → Дніпро → Запоріжжя → Кривий Ріг → Хмельницький → Тернопіль → Вінниця → Умань → Луцьк → Ковель → Рівне → Житомир → Чернівці → Івано-Франківськ	Широка мережа внутрішніх маршрутів по Україні, що забезпечує зручне сполучення між основними містами

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

Квитки можна придбати через:

1. Офіційний сайт: lux-reisen.com – онлайн-бронювання, актуальні ціни та розклад.

2. Каса Lux Reisen: kasa.lux-reisen.com – можливість купити квитки за акціями та знижками.

Організаційна структура ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та ефективне управління підприємством на всіх рівнях. Структура дозволяє

координувати діяльність різних підрозділів та забезпечує високий рівень оперативності у прийнятті рішень.

1. Вищий рівень управління. На чолі компанії знаходиться директор (генеральний директор), який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, ухвалення ключових рішень, фінансову стабільність та формування корпоративної політики. Директор координує роботу всіх функціональних підрозділів і контролює виконання бізнес-плану.

2. Адміністративний та управлінський блок. До цього підрозділу входять заступники директора або керівники департаментів, які відповідають за окремі напрями діяльності:

- фінансовий відділ – планування бюджету, облік доходів і витрат, контроль фінансових потоків;
- відділ персоналу (HR) – підбір і розвиток кадрів, управління мотивацією та корпоративною культурою;
- відділ маркетингу та продажів – формування пропозицій для клієнтів, просування послуг, залучення нових клієнтів.

3. Операційний блок. Це підрозділи, безпосередньо задіяні у наданні послуг з пасажирських перевезень:

- водії та транспортні бригади – забезпечують безпечне та своєчасне перевезення пасажирів;
- технічний відділ – обслуговування автопарку, ремонт та підтримка транспортних засобів у належному стані;
- логістика та диспетчерська служба – планування маршрутів, контроль виконання рейсів, координація роботи водіїв.

4. Підтримуючі служби. Включають відділ інформаційних технологій, юридичний відділ, а також службу безпеки та адміністративний персонал, що забезпечує ефективну підтримку основних процесів підприємства.

Загалом, організаційна структура ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» характеризується чітким розмежуванням функцій, вертикальною лінією підпорядкування та наявністю спеціалізованих служб, що дозволяє

ефективно управляти підприємством, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати високу якість послуг для клієнтів.

Аналіз динаміки основних фінансових показників та оргструктури є невід'ємним елементом оцінювання економічного стану підприємства, оскільки дозволяє виявити тенденції розвитку, зміни ефективності діяльності та фінансової стійкості. Проведення такого аналізу для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» має особливе значення, оскільки компанія функціонує в умовах високої конкуренції на ринку пасажирських перевезень, який суттєво залежить від зовнішніх економічних, політичних і соціальних чинників.

З метою всебічного розуміння фінансового становища підприємства доцільно проаналізувати ключові показники його діяльності у динаміці за останні роки. Такий підхід дозволяє простежити зміни у доходах, витратах та результатах діяльності, а також оцінити стабільність і тенденції розвитку компанії. На основі офіційних даних здійснено аналіз фінансових результатів ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» за 2022–2024 рр., який подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темпи зростання, % 2023/2022 рр.	Темпи зростання, % 2024/2023 рр.
Дохід від реалізації послуг	тис. грн	72 458	83 912	95 476	115,83	113,77
Собівартість реалізованих послуг	тис. грн	53 247	60 385	68 249	113,42	113,01
Валовий прибуток	тис. грн	19 211	23 527	27 227	122,50	115,75
Інші операційні доходи	тис. грн	742	1 056	1 243	142,34	117,70
Витрати на збут	тис. грн	16 395	17 854	20 327	108,89	113,84
Адміністративні витрати	тис. грн	3 182	3 789	4 526	119,05	119,49
Інші операційні витрати	тис. грн	211	187	264	88,63	141,18
Операційний прибуток	тис. грн	169	2 753	3 353	1 629,59	121,84

Джерело: пораховано автором на основі [16]

На основі даних таблиці простежується позитивна тенденція у фінансово-господарській діяльності туристичної компанії ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» протягом 2022–2024 років. У зазначений період підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації послуг, поліпшення фінансових результатів та поступове підвищення ефективності операційної діяльності.

У 2022 році дохід від реалізації послуг становив 72 458 тис. грн, у 2023 році він зріс до 83 912 тис. грн, а у 2024 році – до 95 476 тис. грн. Темп приросту доходу у 2023 році порівняно з 2022 роком склав 115,83 %, а у 2024 році порівняно з попереднім роком – 113,77 %. Така динаміка свідчить про активне відновлення туристичного ринку після пандемічних обмежень, розширення клієнтської бази, збільшення кількості партнерських програм та запровадження нових туристичних напрямів.

Собівартість реалізованих послуг за аналізований період також мала тенденцію до зростання: з 53 247 тис. грн у 2022 році до 68 249 тис. грн у 2024 році. Попри збільшення витрат, валовий прибуток зріс з 19 211 тис. грн до 27 227 тис. грн, що свідчить про збереження достатнього рівня маржинальності послуг. Темпи зростання валового прибутку (122,5 % у 2023 році та 115,75 % у 2024 році) перевищують темпи зростання собівартості, що свідчить про підвищення прибутковості діяльності компанії.

Інші операційні доходи мали тенденцію до поступового зростання, що пояснюється підвищенням ефективності управління активами, отриманням додаткових доходів від партнерських угод, бонусних програм і рекламних послуг.

Водночас, витрати на збут у 2024 році збільшилися до 20 327 тис. грн, що пов'язано з активізацією маркетингових заходів, участю у виставках, просуванням бренду в цифрових каналах та зростанням витрат на комісійні агентів. Незважаючи на це, позитивна динаміка доходів переважила збільшення витрат, забезпечивши зростання операційного прибутку.

Адміністративні витрати також мали тенденцію до підвищення (з 3 182 тис. грн у 2022 році до 4 526 тис. грн у 2024 році), що є закономірним

наслідком розширення штату, підвищення заробітної плати та витрат на обслуговування інфраструктури.

Інші операційні витрати змінювалися нерівномірно: у 2023 році вони дещо знизилися, однак у 2024 році знову зросли через впровадження додаткових сервісних програм для клієнтів та оновлення ІТ-інфраструктури.

Особливо варто відзначити динаміку операційного прибутку. У 2022 році він становив лише 169 тис. грн, однак у 2023 році показник зріс більш ніж у 16 разів – до 2 753 тис. грн, а у 2024 році – до 3 353 тис. грн. Такий стрибок пояснюється підвищенням ефективності використання ресурсів, оптимізацією витрат, зростанням попиту на туристичні послуги та переходом компанії на сучасні методи управління продажами.

Загалом, аналіз фінансових показників свідчить про стійке зростання фінансових результатів діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», посилення його конкурентних позицій на ринку туристичних послуг та зростання рентабельності бізнесу. Компанія продемонструвала здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти витратами та забезпечувати стабільне нарощування доходів.

На основі виявлених фінансових тенденцій та оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства можна перейти до аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT). Всі ключові аспекти функціонування ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» узагальнені на рисунках нижче, що дозволяє наочно оцінити внутрішній потенціал компанії та зовнішні виклики, які впливають на її розвиток (рисунки 2.4–2.7).

В цілому, ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» є стабільною та конкурентоспроможною компанією на ринку пасажирських перевезень, що має сучасний автопарк, широкий вибір маршрутів та надійну фінансову базу. Основні слабкі сторони, такі як залежність від коливань цін на паливо та міжнародної політичної ситуації, можна мінімізувати через оптимізацію маршрутів, впровадження сучасних технологій та динамічне ціноутворення.

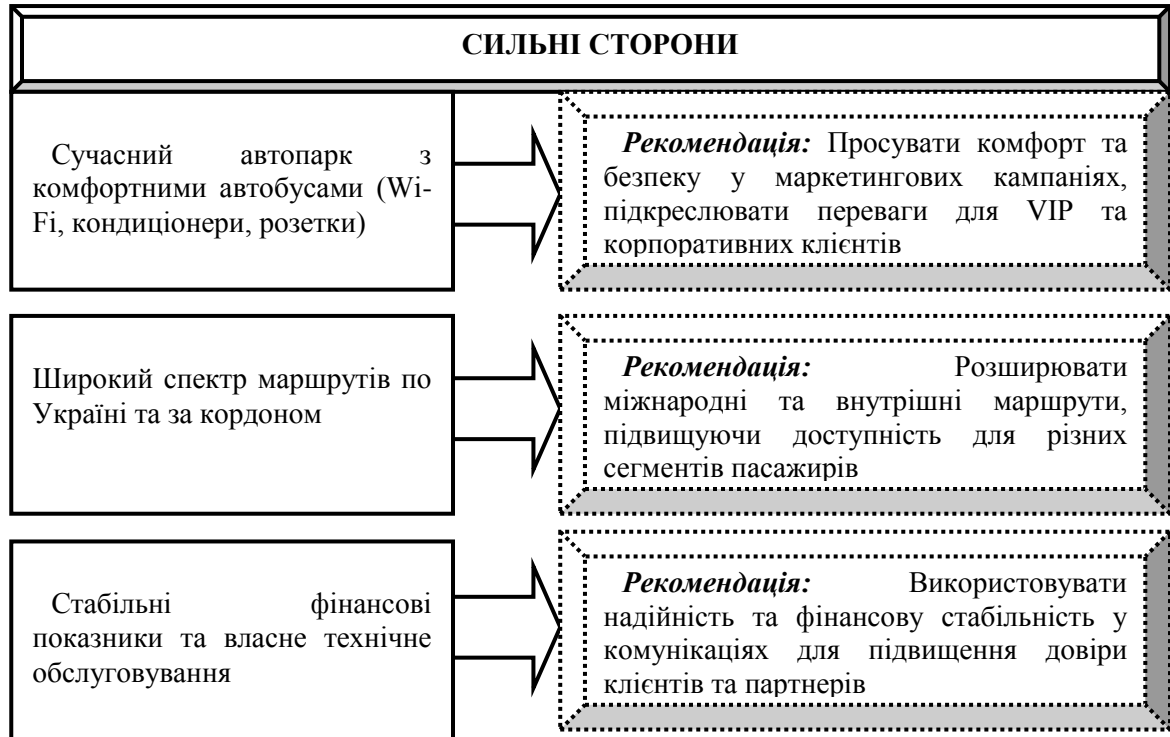


Рисунок 2.4 – Сильні сторони ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Джерело: сформовано автором

Компанія має значні можливості для розвитку, включаючи розширення міжнародних маршрутів, впровадження цифрових сервісів та розвиток корпоративних перевезень.

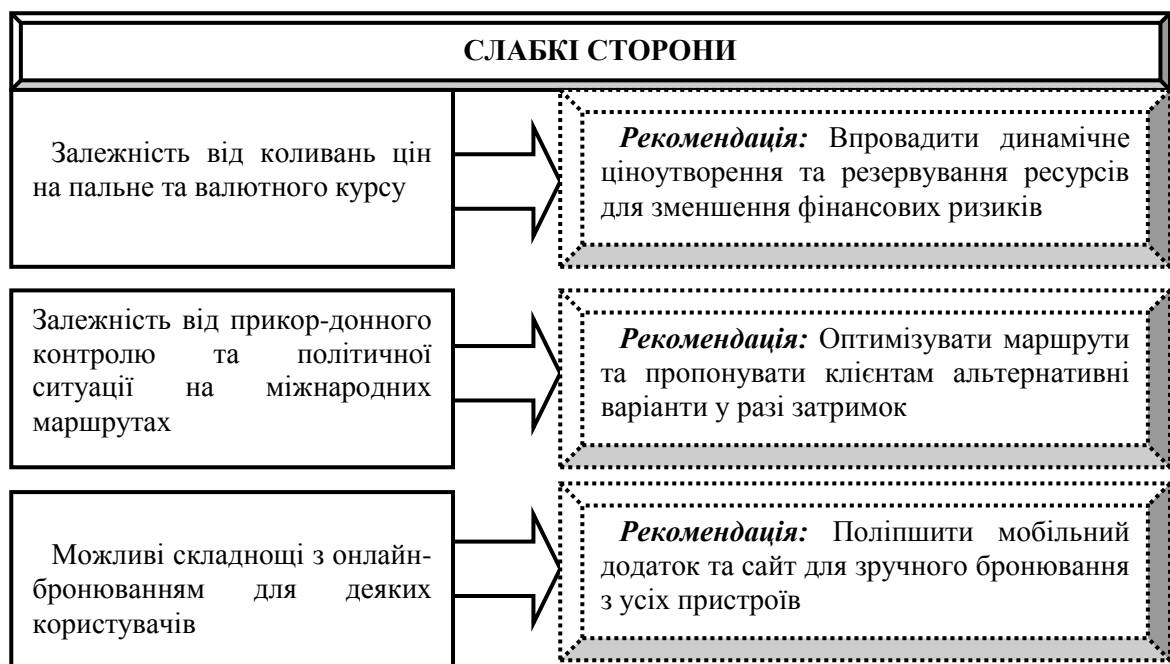


Рисунок 2.5 – Слабкі сторони ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Джерело: сформовано автором

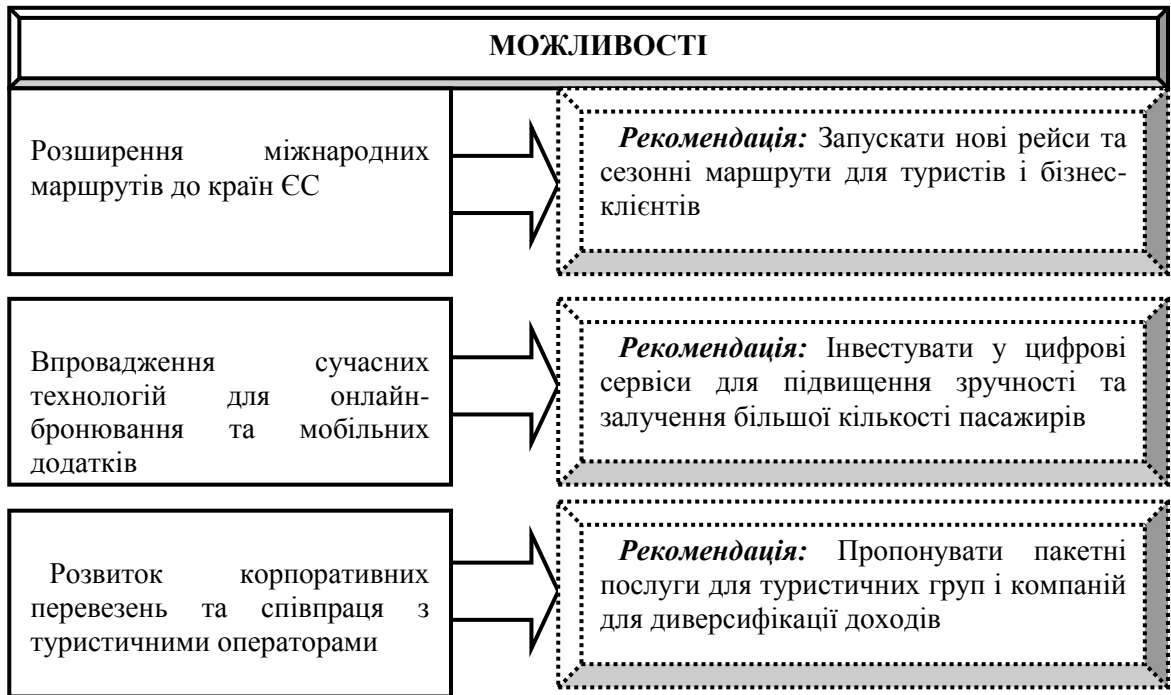


Рисунок 2.6 – Можливості для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Джерело: сформовано автором

Водночас, необхідно враховувати загрози, пов'язані з конкуренцією та зростанням витрат, і впроваджувати стратегії для їхньої мінімізації.

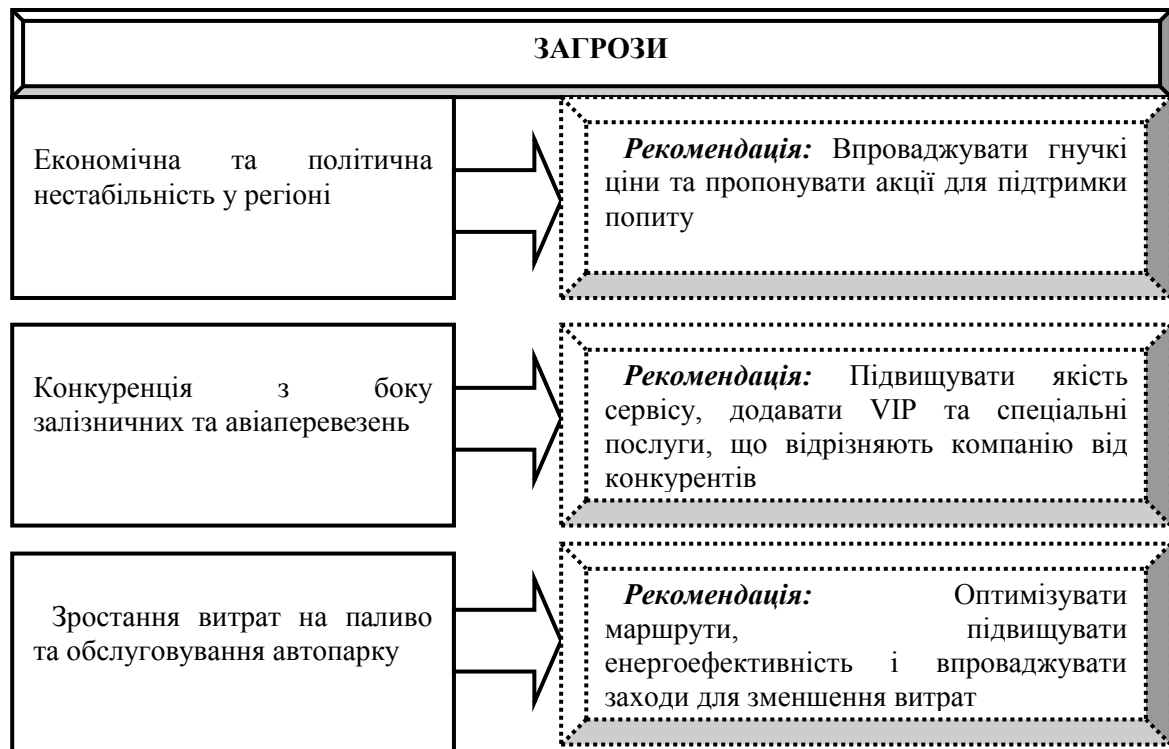


Рисунок 2.7 – Існуючі загрози для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Джерело: сформовано автором

Загалом, з урахуванням сильних сторін і можливостей, компанія має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на українському та міжнародному ринках перевезень.

Після проведення SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози його розвитку, доцільним є застосування PESTEL-аналізу. Це зумовлено тим, що SWOT-аналіз окреслює зовнішні фактори лише загально, без поглибленого розкриття причин їх виникнення. Для детального дослідження цих чинників необхідно проаналізувати макросередовище, яке формує умови діяльності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – PESTEL-аналіз ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Категорія	Фактор	Коефіцієнт впливу (1–5)
Політичні	Зміни у прикордонному та митному контролі	4
	Політична стабільність у регіоні та країнах ЄС	3
	Регулювання транспортної галузі державними органами	4
Економічні	Коливання цін на пальне	5
	Інфляція та коливання валютного курсу	4
	Витрати на обслуговування та оновлення автопарку	4
Соціальні	Попит на міжнародні та внутрішні перевезення	5
	Зростання вимог до комфорту та безпеки перевезень	4
	Сприйняття компанії як надійного та сучасного перевізника	5
Технологічні	Онлайн-бронювання квитків та мобільні додатки	4
	Використання сучасних автобусів із мультимедійними системами та Wi-Fi	3
	Впровадження цифрових маркетингових інструментів	4
Екологічні	Вимоги до зменшення викидів CO ₂ та екологічності транспорту	4
	Попит на енергоефективний та екологічно чистий транспорт	3
	Можливість отримання державних пільг або субсидій за екологічно чисті автобуси	2
Правові	Законодавство щодо безпеки пасажирських перевезень	5
	Податкове законодавство та регулювання транспортної галузі	4
	Ліцензування міжнародних маршрутів та відповідність стандартам ЄС	5

Джерело: сформовано автором

PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) дає змогу системно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства. Саме ці фактори формують основу для можливостей і загроз, визначених у SWOT-аналізі.

Таким чином, PESTEL-аналіз виступає наступним етапом аналітичного процесу, що забезпечує поглиблене розуміння зовнішнього середовища та дозволяє конкретизувати й обґрунтувати результати SWOT-аналізу.

Із отриманих даних можна зробити наступні висновки:

1. Політичні фактори впливають на компанію помірно-високо (4/5), адже зміни у прикордонному контролі та державному регулюванні можуть безпосередньо затримувати рейси і збільшувати адміністративні витрати.

2. Економічні фактори мають найбільший вплив на діяльність компанії. Коливання цін на пальне отримали максимальний бал (5/5), що свідчить про високу чутливість бізнесу до зовнішніх економічних умов.

3. Соціальні фактори (4–5/5) показують важливість адаптації сервісу до вимог пасажирів: комфорт, безпека, цифрові сервіси та репутація компанії значно впливають на попит.

4. Технологічні фактори (3–5/5) – впровадження онлайн-бронювання та сучасних технологій підвищує конкурентоспроможність і зручність для клієнтів.

5. Екологічні фактори мають середній вплив (2–4/5). Підвищення стандартів екологічності може стати конкурентною перевагою, але наразі це не критично для прибутковості.

6. Правові фактори отримали високий бал (4–5/5), оскільки безпека пасажирів, ліцензування міжнародних маршрутів та податкове законодавство безпосередньо впливають на можливість здійснювати перевезення та дотримуватися стандартів.

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» мають економічні, правові та технологічні фактори. Компанія має адаптуватися до коливань цін на пальне, впроваджувати сучасні технології для зручності

клієнтів і забезпечувати відповідність правовим нормам. Політичні та соціальні фактори також важливі для підтримки стабільності і позитивного іміджу, тоді як екологічні фактори можуть стати стратегічною перевагою в довгостроковій перспективі.

2.3 Негативні тенденції в діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Діяльність ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» характеризується рядом негативних тенденцій, що можуть впливати на фінансові результати, конкурентоспроможність та стабільність компанії в довгостроковій перспективі. Аналіз цих тенденцій дозволяє оцінити ризики та розробити стратегії для їх мінімізації.

1. Залежність від зовнішніх економічних факторів. Однією з основних негативних тенденцій є висока чутливість компанії до коливань цін на пальне, рівня інфляції та змін валютного курсу. Різкі коливання цін на дизельне пальне безпосередньо впливають на собівартість перевезень, що може змусити компанію підвищувати ціни на квитки, зменшуючи попит. Аналогічно, девальвація національної валюти впливає на витрати компанії щодо обслуговування автобусів та купівлі запчастин, особливо якщо вони закуповуються за кордоном. Зазначена тенденція підкреслює необхідність впровадження фінансових стратегій хеджування та оптимізації витрат.

2. Залежність від політичної та соціальної ситуації. ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» значною мірою залежить від політичної ситуації в Україні та країнах, куди здійснюються міжнародні рейси. Зміни у прикордонному та митному контролі, введення додаткових обмежень на перетин кордону або загострення політичної ситуації можуть призводити до затримок рейсів, зменшення кількості пасажирів та фінансових втрат. Крім того, соціальні фактори, такі як зменшення платоспроможності населення або сезонні

коливання попиту на міжнародні перевезення, створюють нестабільність у плануванні маршрутів та доходів компанії.

3. Конкуренція на ринку пасажирських перевезень. Ринок пасажирських перевезень в Україні та за кордоном характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами є як інші автобусні компанії, так і залізничні та авіаперевізники, які пропонують більш швидкі або дешевші альтернативи. Конкуренція часто призводить до необхідності знижувати тарифи або пропонувати додаткові послуги за ті ж гроші, що підвищує витрати компанії. Високий рівень конкуренції також стимулює необхідність постійного оновлення автопарку та впровадження нових сервісів, що створює додаткове фінансове навантаження.

4. Зростання витрат на технічне обслуговування та оновлення автопарку. Ще однією негативною тенденцією є зростання витрат на технічне обслуговування автобусів та оновлення автопарку. Сучасні стандарти безпеки та комфорту передбачають регулярну заміну техніки та придбання нових автобусів із сучасними технологіями, що потребує значних капіталовкладень. У разі недостатнього фінансування цієї сфери можливі простої транспорту, затримки рейсів та погіршення репутації компанії.

5. Складнощі у впровадженні цифрових технологій. Попри наявність онлайн-бронювання, мобільних додатків та веб-сайтів для продажу квитків, впровадження сучасних технологій зустрічає певні проблеми. Частина клієнтів віддає перевагу традиційним способам купівлі квитків у касах, що створює додаткові витрати на персонал. Також постійне оновлення програмного забезпечення, інтеграція з платіжними системами та підтримка онлайн-сервісів вимагає технічних ресурсів і додаткових інвестицій.

6. Негативні наслідки зовнішніх загроз. Зовнішні загрози, включаючи природні катастрофи, епідемії, воєнні дії або політичні обмеження, можуть мати критичний вплив на діяльність компанії. Такі події здатні різко скоротити пасажиропотік, призвести до фінансових збитків і створити додаткові витрати на безпеку та логістику.

7. Репутаційні ризики. У сучасних умовах, коли інформація швидко поширюється через соціальні мережі та медіа, будь-які негативні відгуки про затримки рейсів, неполадки автобусів або невисокий рівень обслуговування можуть швидко поширюватися та впливати на імідж компанії. Погіршення репутації здатне знизити довіру пасажирів і, відповідно, скоротити доходи.

Таким чином, негативні тенденції в діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» зумовлені зовнішніми та внутрішніми факторами: економічною нестабільністю, політичними ризиками, високою конкуренцією, зростанням витрат на технічне обслуговування та цифровізацію, а також репутаційними загрозами. Для стабілізації діяльності компанії необхідно розробляти стратегії управління ризиками, диверсифікувати доходи, впроваджувати технологічні інновації та підтримувати високий рівень сервісу для клієнтів. Лише комплексний підхід дозволить мінімізувати негативні наслідки цих тенденцій і забезпечити стабільний розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

Крім зазначених негативних тенденцій, слід відзначити ще кілька аспектів, які впливають на стабільність діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»:

1. Фінансова вразливість до коливань ринку. Незважаючи на позитивну динаміку доходів, висока питома вага витрат на паливо, технічне обслуговування та оновлення автопарку створює ризик зниження операційної маржі у випадку несподіваного підвищення витрат або зменшення попиту.

2. Обмежена масштабованість бізнесу. Розширення маршрутної мережі потребує значних капіталовкладень, а швидке нарощування парку автобусів може призвести до фінансового навантаження та тимчасового падіння рентабельності.

3. Потреба у постійному моніторингу ринкових трендів. Зміни у туристичних перевагах клієнтів, розвиток альтернативних видів транспорту або поява нових конкурентів вимагають оперативного реагування та адаптації сервісу, маркетингових стратегій та цінової політики.

4. Ризик технологічного відставання. Навіть при наявності онлайн-бронювання та мобільних додатків, швидкий розвиток ІТ-технологій вимагає

постійних інвестицій у цифрову інфраструктуру. В іншому випадку компанія ризикує втратити частину клієнтів на користь більш технологічно прогресивних конкурентів.

5. Стратегічні наслідки репутаційних ризиків. Негативні відгуки або скарги пасажирів можуть не лише вплинути на короткострокові доходи, а й у довгостроковій перспективі знизити довіру до бренду та ускладнити залучення нових клієнтів.

Враховання цих факторів дозволяє не лише систематизувати існуючі ризики, але й розробити комплексні управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію фінансових втрат, оптимізацію операційних процесів та підтримку конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує стійке функціонування компанії навіть за умов зовнішньої нестабільності та підвищеної конкуренції на ринку пасажирських перевезень.

Діяльність ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» на сучасному ринку пасажирських перевезень характеризується високою динамічністю та значним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Окрім уже визначених ризиків, важливим є врахування структурних, технологічних і стратегічних аспектів, які можуть впливати на ефективність роботи компанії в довгостроковій перспективі.

По-перше, спостерігається зростання операційних витрат у зв'язку з модернізацією автопарку та забезпеченням високих стандартів обслуговування пасажирів. Витрати на нові автобуси, модернізацію існуючих транспортних засобів, впровадження систем безпеки та мультимедійного оснащення є значними і потребують постійного фінансування. Недостатнє фінансування цих процесів може призвести до падіння якості обслуговування та зниження конкурентоспроможності на ринку.

По-друге, компанія стикається з ризиком втрати клієнтів через зміни у споживчих уподобаннях і поведінці пасажирів. Сучасні туристи очікують не лише комфорту і безпеки, а й інтегрованих сервісів, таких як онлайн-бронювання, персоналізовані пропозиції та швидкий доступ до інформації про рейси. Відставання у впровадженні таких технологій може негативно вплинути на лояльність клієнтів і доходи компанії.

По-третє, зовнішні макрофінансові ризики, включаючи інфляційний тиск, коливання валютного курсу та зміни у податковому та митному регулюванні, залишаються постійною загрозою. Навіть короткострокові коливання цін на пальне або запчастини можуть впливати на собівартість перевезень і, як наслідок, на фінансові результати підприємства.

По-четверте, значним викликом є підтримка репутації бренду в умовах високої конкуренції та поширення інформації через соціальні мережі. Будь-які збої в роботі, затримки рейсів чи незадоволені клієнти можуть швидко поширювати негативну інформацію, що здатне вплинути на довіру пасажирів і обсяги продажів.

У зв'язку з цим, для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» необхідно розробляти системний підхід до управління ризиками, який включає:

- впровадження фінансових стратегій хеджування та оптимізацію витрат на пальне та технічне обслуговування;
- диверсифікацію маршрутної мережі та розширення спектру послуг для залучення нових сегментів клієнтів;
- активне використання цифрових технологій для покращення якості обслуговування і збільшення лояльності пасажирів;
- системний моніторинг конкурентного середовища та адаптацію тарифної політики відповідно до ринкових умов;
- заходи для зміцнення репутації та підвищення прозорості комунікацій із клієнтами.

Комплексне застосування зазначених стратегій дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх факторів, а й підвищити фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективність діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» на довгострокову перспективу. Такий підхід створює основу для розвитку стійкого бізнесу, здатного адаптуватися до динамічних умов ринку та зберігати високий рівень сервісу для пасажирів.

У таблиці систематизовано основні негативні тенденції, що впливають на діяльність ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні негативні тенденції в діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» та шляхи їх мінімізації

№	Негативна тенденція	Причини	Наслідки	Можливі стратегії мінімізації
1	Залежність від зовнішніх економічних факторів	Коливання цін на паливо, інфляція, девальвація	Зростання собівартості перевезень, зниження попиту	Фінансові стратегії хеджування, оптимізація витрат
2	Залежність від політичної та соціальної ситуації	Політична нестабільність, митні обмеження, коливання попиту	Затримки рейсів, зменшення пасажиропотоку, фінансові втрати	Диверсифікація маршрутів, адаптація до ринкових змін
3	Конкуренція на ринку	Інші автобусні компанії, залізничні та авіаперевізники	Зниження тарифів, підвищення витрат на оновлення автопарку	Інновації у сервісах, оновлення автопарку, маркетингові стратегії
4	Зростання витрат на технічне обслуговування	Модернізація автопарку, стандарти безпеки та комфорту	Прості транспорту, затримки рейсів, погіршення репутації	Планування капіталовкладень, регулярне обслуговування
5	Складнощі у впровадженні цифрових технологій	Частина клієнтів віддає перевагу касовому обслуговуванню, потреба в інвестиціях	Додаткові витрати, ризик технологічного відставання	Вдосконалення онлайн-сервісів, навчання персоналу
6	Негативні наслідки зовнішніх загроз	Природні катастрофи, епідемії, воєнні дії	Різке скорочення пасажиропотоку, фінансові збитки	Розробка планів реагування на надзвичайні ситуації
7	Репутаційні ризики	Негативні відгуки в соцмережах та медіа	Зниження довіри пасажирів, скорочення доходів	Моніторинг відгуків, покращення якості сервісу, PR-стратегії

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кожна тенденція супроводжується зазначенням причин її виникнення, можливих наслідків для компанії та стратегій мінімізації ризиків. Такий підхід дозволяє наочно оцінити рівень впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансову стабільність, конкурентоспроможність та репутацію компанії.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено детальний аналіз ринку автотранспортних пасажирських перевезень, що дозволило встановити основні тенденції його розвитку у 2022–2024 рр. Досліджено вплив пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, зміни мобільності населення, структурної перебудови транспортних потоків, модернізації автопарків та впровадження цифрових технологій у галузі.

Встановлено, що ринок поступово відновлюється, але характеризується нестабільністю, нерівномірністю розвитку регіонів, кадровим дефіцитом і високими вимогами до якості обслуговування.

Проведений аналіз загальної інформації та напрямів діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» свідчить, що підприємство є одним із представників регіонального ринку пасажирських перевезень, яке працює в умовах підвищеної конкуренції та значних зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнним станом та змінами в мобільності населення.

Водночас ринок, на якому працює ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», характеризується низкою проблем: зношеність автопарку, конкуренція з боку нелегальних перевізників, зниження платоспроможності населення, підвищення вартості палива й запчастин. У таких умовах важливою є ефективна маркетингова діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу, залучення нових клієнтів, оптимізацію маршрутів і адаптацію послуг до потреб пасажирів.

Таким чином, ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» має потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок удосконалення маркетингової стратегії, оновлення автопарку, впровадження цифрових рішень (електронних квитків, онлайн-бронювання), розширення додаткових послуг та активнішої роботи зі споживачами. Подальший аналіз маркетингової діяльності дозволить визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої конкурентні переваги та які напрями потребують удосконалення.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

3.1. Розроблення стратегії позиціонування ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» як привабливого роботодавця

У сучасних умовах глобалізації економіки та інтенсивного розвитку ринку праці все більшого значення набуває поняття «бренд роботодавця» або «Employer Branding». Формування позитивного іміджу роботодавця стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку трудових ресурсів. Компанії, які прагнуть до сталого розвитку, повинні приділяти значну увагу не лише залученню клієнтів, а й формуванню лояльності та довіри серед працівників і потенційних кандидатів.

Підприємство ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» є однією з провідних українських компаній, що здійснює міжнародні пасажирські перевезення до країн Європи. Основними напрямками діяльності є організація автобусних рейсів до Польщі, Німеччини, Чехії, Італії, а також продаж квитків на регулярні маршрути. Компанія має багаторічний досвід роботи, налагоджену систему логістики, сучасний автопарк і стабільну клієнтську базу. Проте в умовах трудової міграції та високого рівня конкуренції за кваліфікованих водіїв і менеджерів компанія стикається з викликом – необхідністю побудови ефективної стратегії позиціонування на ринку праці.

Позиціонування роботодавця передбачає створення цілісного образу підприємства в очах працівників, який відображає його цінності, умови праці, можливості розвитку, стабільність і корпоративну культуру. Саме через правильно вибудовану комунікаційну політику компанія може

сформувати довіру, залучити мотивованих кандидатів і зменшити плинність кадрів.

Доцільно зазначити, що стратегія позиціонування підприємства як роботодавця має спиратися на внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх чинників належать: кадрова політика, система мотивації, внутрішні комунікації, стиль управління, рівень організаційної культури, умови праці, можливості професійного розвитку. Зовнішні чинники включають репутацію підприємства на ринку, рівень його відкритості для громадськості, імідж у соціальних мережах, відгуки клієнтів і партнерів.

У випадку з компанією ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» стратегія позиціонування повинна мати комплексний характер, поєднуючи інструменти HR-менеджменту, маркетингу, корпоративних комунікацій та соціальної відповідальності. Основна мета цієї стратегії – сформувати позитивне уявлення про підприємство як стабільного, чесного, професійного та турботливого роботодавця, який створює умови для самореалізації кожного працівника.

Оцінка рівня привабливості ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» як роботодавця здійснювалась на основі комплексного аналізу HR-практик компанії, а також даних, отриманих через анкетування та опитування співробітників. Для проведення дослідження були використані такі методи:

1. Анкетування працівників – онлайн-анкети та паперові форми, у яких співробітники оцінювали різні аспекти роботи: умови праці, рівень заробітної плати, кар'єрні можливості, корпоративну культуру та соціальні гарантії.

2. Опитування кандидатів на вакансії – для визначення мотивації та факторів, які впливають на рішення працювати у компанії.

3. Аналіз HR-практик – вивчення політики компанії щодо підбору персоналу, навчання та розвитку співробітників, системи винагород і мотивації, а також умов праці та корпоративних цінностей.

4. Моніторинг зовнішніх рейтингів – аналіз відгуків про компанію на платформах для пошуку роботи та в соціальних мережах.

Варто підкреслити, що імідж роботодавця формується насамперед через ціннісну пропозицію (EVP – Employer Value Proposition), яка визначає унікальні переваги, що компанія пропонує своїм працівникам. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» такою ціннісною пропозицією може бути наступна теза: ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» – це стабільна команда професіоналів, які відкривають Європу для людей, забезпечуючи комфорт, безпеку та розвиток».

Ефективне позиціонування роботодавця потребує системного підходу, який включає низку взаємопов'язаних етапів. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» пропонується така поетапна модель формування стратегії позиціонування (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Поетапна модель формування стратегії позиціонування ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Джерело: розроблено автором

Етап 1. Дослідження ринку праці та аналіз поточного іміджу роботодавця.

Перший етап передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Його метою є отримання реалістичного уявлення про те, як компанію сприймають працівники, кандидати та ринок загалом.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» даний етап включає проведення таких дій:

- збір інформації про конкурентів на ринку пасажирських перевезень: які умови праці вони пропонують, які мають переваги, як формують свій бренд роботодавця;
- опитування діючих працівників компанії щодо їх задоволеності роботою, рівня мотивації, відчуття корпоративної приналежності, ставлення до керівництва;
- вивчення відгуків кандидатів на спеціалізованих платформах з пошуку роботи (Work.ua, Robota.ua, Jooble, Indeed), у соціальних мережах та на форумах;
- SWOT-аналіз HR-бренду, який дозволяє визначити сильні сторони (наприклад, стабільність, дружній колектив), слабкі сторони (недостатня комунікація чи низька цифрова присутність), можливості (співпраця з навчальними закладами, участь у соціальних програмах) та загрози (дефіцит кваліфікованих водіїв, конкуренція за кадри).

Результатом даного етапу має бути портрет поточного іміджу роботодавця: як бачать компанію її працівники та зовнішня аудиторія, які очікування існують, які бар'єри заважають залученню персоналу.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» було виявлено, що працівники високо цінують стабільність, взаємоповагу та чесність, але потребують більшої уваги до нематеріальної мотивації та можливостей кар'єрного розвитку.

Етап 2. Визначення цінностей та унікальних переваг компанії.

На другому етапі відбувається ідентифікація ключових цінностей, які формують основу корпоративної культури та визначають обличчя компанії як роботодавця.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» такими цінностями є:

- безпека та відповідальність – турбота про пасажирів і співробітників;
- якість і професіоналізм – високі стандарти обслуговування та дисципліни;
- лояльність і командність – кожен працівник є частиною єдиної команди;
- розвиток і навчання – постійне вдосконалення навичок персоналу;
- довіра та взаємоповага – чесність у відносинах між керівництвом і працівниками.

На цьому етапі важливо визначити конкурентні переваги компанії як роботодавця. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» це:

- стабільність і прозора система оплати праці;
- сучасний автопарк і комфортні умови праці для водіїв;
- турбота про здоров'я та безпеку працівників;
- позитивна репутація на ринку пасажирських перевезень.

Визначення даних характеристик дозволяє сформуванню основи для подальшої побудови унікальної пропозиції для персоналу.

Етап 3. Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).

Ціннісна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition, EVP) – це суть бренду роботодавця, тобто відповідь на запитання, чому талановиті люди мають обрати саме цю компанію.

EVP для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» формується на основі поєднання матеріальних і нематеріальних переваг, які компанія пропонує своїм працівникам.

Основні компоненти EVP:

1. Стабільність і надійність – компанія багато років успішно працює на ринку транспортних послуг, забезпечуючи безперервну роботу навіть у кризові періоди.

2. Повага до людини – у центрі корпоративної політики стоїть працівник, його добробут і розвиток.

3. Можливості професійного зростання – навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне просування.

4. Безпечні умови праці – дотримання всіх норм техніки безпеки, страхування, підтримка здоров'я персоналу.

5. Дружній колектив і командний дух – атмосфера співпраці та підтримки, корпоративні заходи, соціальні ініціативи.

Завдяки такій пропозиції формується позитивне сприйняття компанії не лише серед працівників, але й серед кандидатів.

Рекомендований слоган EVP для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»: «Разом рухаємося до мети! Безпечно. Впевнено. Командно.».

Етап 4. Розробка комунікаційної стратегії позиціонування.

Після формування EVP необхідно забезпечити ефективно поширення іміджу роботодавця серед цільових аудиторій – як внутрішніх, так і зовнішніх.

Комунікаційна стратегія для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» передбачає такі напрямки:

1. Внутрішні комунікації:

- створення корпоративного бюлетеня або внутрішнього чату;
- регулярні зустрічі керівництва з персоналом;
- запровадження рубрики «Історії успіху наших працівників».

2. Зовнішні комунікації:

- оновлення сайту компанії з розділом «Кар'єра»;
- активне ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn);
- публікація відео про життя колективу, відгуки працівників, CSR-активності;
- партнерство з навчальними закладами для залучення молоді;
- участь у ярмарках вакансій, професійних виставках.

Комунікаційна стратегія повинна бути послідовною, автентичною та узгодженою з реальними цінностями компанії. Лише тоді вона формує довіру і позитивне сприйняття бренду.

Етап 5. Внутрішній брендинг і формування корпоративної культури.

Внутрішній брендинг – це процес створення внутрішнього іміджу роботодавця серед власних працівників. Якщо співробітники пишаються місцем роботи, вони автоматично стають амбасадорами бренду компанії.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» доцільно впровадити такі заходи:

- програми визнання (нагородження працівників місяця, подяки за досягнення);
- корпоративні заходи (спільні святкування, спортивні події, волонтерські ініціативи);
- система наставництва для нових працівників;
- підтримка балансу «робота–життя» через гнучкі графіки, психологічну підтримку, заходи з тимбілдингу;
- візуальна ідентичність бренду роботодавця – корпоративний стиль, символіка, одяг з логотипом, оформлення офісу.

Даний етап сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зменшенню конфліктів і формуванню єдиних цінностей у колективі.

Етап 6. Реалізація стратегії та моніторинг ефективності.

Завершальний етап передбачає впровадження запланованих заходів та систематичну оцінку їх ефективності.

Моніторинг ефективності може включати такі показники:

- рівень задоволеності персоналу (за результатами опитувань);
- коефіцієнт плинності кадрів;
- кількість відгуків на вакансії;
- середня тривалість закриття вакансії;
- індекс лояльності працівників (eNPS);
- активність у соцмережах (кількість позитивних відгуків, підписників, коментарів).

Для підвищення ефективності впровадження стратегії важливо створити HR-відділ або робочу групу з брендингу роботодавця, яка координуватиме всі заходи, контролюватиме дотримання термінів і коригуватиме дії відповідно до отриманих результатів.

Регулярний аналіз дає можливість вчасно реагувати на зміни у потребах працівників і зовнішньому середовищі, що робить бренд роботодавця гнучким, сучасним і привабливим.

Важливою частиною позиціонування є також соціальна відповідальність роботодавця. Компанія ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» може долучатися до благодійних і волонтерських ініціатив, підтримувати ветеранів, дітей працівників, громади, у яких вона працює. Запровадження проєктів з охорони довкілля, наприклад програми «Екодорога» чи «Безпечний рух», підвищить соціальний авторитет бренду.

Ефективна стратегія позиціонування повинна мати також індикатори результативності, за допомогою яких можна оцінювати її ефект. До таких показників належать: зростання кількості відгуків на вакансії, збільшення терміну утримання працівників, підвищення рівня задоволеності персоналу, кількість позитивних відгуків у соцмережах і на платформах для пошуку роботи.

З метою підвищення ефективності HR-комунікацій доцільно розробити візуальну концепцію бренду роботодавця. Вона може включати фірмовий стиль, корпоративні кольори, брендбук, логотипи на форменому одязі, фірмові аксесуари, оформлення автобусів і офісних приміщень. Узгоджений стиль підсилює сприйняття компанії як сучасної, організованої та надійної структури.

Проведений аналіз свідчить, що впровадження комплексної стратегії позиціонування ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» як привабливого роботодавця матиме низку позитивних наслідків. По-перше, зросте рівень залученості персоналу, що призведе до підвищення продуктивності праці. По-друге, компанія зможе залучати більш кваліфікованих кандидатів, зменшуючи витрати на рекрутинг. По-третє, поліпшиться корпоративний клімат і комунікація всередині колективу.

Отже, стратегія позиціонування ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» як привабливого роботодавця повинна базуватися на трьох взаємопов'язаних складових: ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), комунікаційна політика

та корпоративна культура. Їх гармонійна інтеграція забезпечить стабільність кадрового потенціалу, сприятиме розвитку бренду та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг.

Таким чином, формування позитивного іміджу роботодавця є не короткостроковим PR-завданням, а стратегічним процесом, який визначає майбутнє компанії. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» реалізація такої стратегії означає не лише зміцнення позицій на ринку праці, але й побудову корпоративної ідентичності, що об'єднує всіх працівників спільною метою – забезпечувати якісні, безпечні та комфортні перевезення, створюючи позитивний імідж України в Європі.

3.2 Удосконалення корпоративної соціальної відповідальності як чинника формування бренду роботодавця на підприємстві ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

У сучасних умовах глобалізації бізнесу та соціальної турбулентності, що посилюється збройним конфліктом в Україні, питання корпоративної соціальної відповідальності (CSR) набуває особливого значення. Вона стає не лише морально-етичним орієнтиром діяльності підприємства, але й потужним інструментом формування бренду роботодавця. Для компаній, які прагнуть утвердитися як стабільні, надійні та соціально значущі роботодавці, корпоративна соціальна відповідальність є базовим елементом позитивного іміджу та довгострокової конкурентоспроможності.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», яке працює у сфері надання пасажирських перевезень, формування соціально відповідального бренду роботодавця має особливу вагу. Адже ця галузь безпосередньо пов'язана з людьми, емоціями та довірою. У сучасному суспільстві працівники дедалі частіше обирають не лише місце роботи, але й цінності компанії, її репутацію, внесок у розвиток

громади. Тому вдосконалення системи CSR на підприємстві є одним із ключових напрямів зміцнення бренду роботодавця.

Бренд роботодавця – це сукупність уявлень, асоціацій і вражень, які виникають у працівників, кандидатів та зовнішніх стейкхолдерів про компанію як місце роботи. Корпоративна соціальна відповідальність у цьому контексті виступає невід’ємним чинником, який формує довіру до роботодавця, посилює його репутаційний капітал і підвищує залученість персоналу (рисунк 3.2).

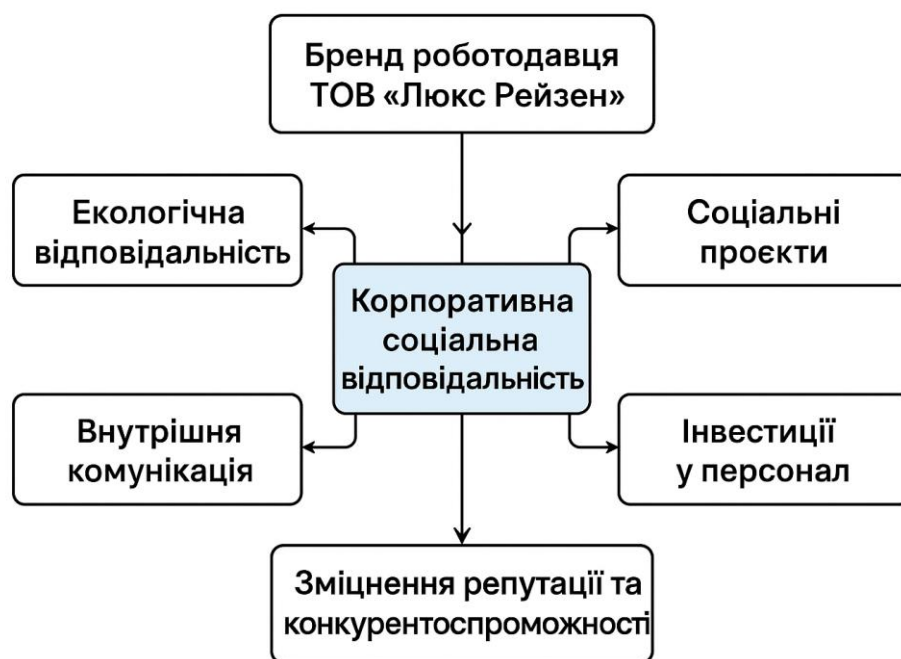


Рисунок 3.2 – Взаємозв’язок між рівнями корпоративної соціальної відповідальності та складовими бренду ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Джерело: розроблено автором

Соціально відповідальна компанія демонструє турботу про економічні результати, добробут своїх працівників, клієнтів, партнерів і суспільства загалом. Саме через CSR формується образ підприємства, яке мислить стратегічно, дотримується етичних норм і сприяє розвитку громади. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» – компанії, що активно взаємодіє з клієнтами,

громадами та партнерами, – впровадження системної CSR дозволить зміцнити довіру та підвищити привабливість бренду роботодавця.

Проведене анкетування показало, що на підприємстві вже існують окремі прояви соціальної відповідальності: участь у благодійних ініціативах, підтримка внутрішніх корпоративних заходів, створення сприятливих умов праці, забезпечення можливостей професійного навчання. Проте ці заходи не мають системного характеру, не об'єднані єдиною концепцією та не інтегровані у бренд роботодавця.

Серед проблем, що гальмують розвиток CSR у ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», можна виокремити:

- відсутність чітко визначеної стратегії соціальної відповідальності;
- низький рівень внутрішньої комунікації про соціальні ініціативи;
- слабку зовнішню популяризацію соціальних проєктів;
- відсутність системи оцінки ефективності CSR-діяльності;
- обмежену участь працівників у соціальних програмах компанії.

Для вдосконалення ситуації необхідно розробити комплексну політику корпоративної соціальної відповідальності, яка стане невід'ємним елементом бренду роботодавця.

Серед основних напрямів вдосконалення CSR у системі бренду ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» доцільно виокремити:

1. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Першим етапом має стати розроблення стратегії CSR, яка передбачатиме чітко визначені пріоритети, цілі, цінності та напрями соціальної діяльності підприємства. Ця стратегія повинна базуватися на принципах сталого розвитку, прозорості та партнерства.

Рекомендовано створити робочу групу з CSR, до якої увійдуть представники HR-відділу, маркетингу, фінансів, PR і топ-менеджменту. Вона відповідатиме за планування, координацію та моніторинг реалізації соціальних проєктів.

Важливо, щоб CSR-ініціативи узгоджувалися з корпоративними цінностями ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» – орієнтацією на якість, довіру, розвиток

і людяність. Усі соціальні дії мають комунікуватися через бренд роботодавця: у внутрішніх повідомленнях, корпоративних заходах, публікаціях у соцмережах та медіа.

2. Екологічна відповідальність як частина бренду роботодавця. Екологічна складова CSR має особливе значення для туристичної компанії. ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» може позиціонувати себе як еко-свідомий роботодавець, що дбає про природу і культуру подорожей.

Рекомендовано впровадити:

- політику «зеленого офісу» – мінімізацію використання паперу, енергозбереження, роздільне сортування відходів;
- організацію екологічних заходів: прибирання туристичних локацій, висадження дерев, еко-дні для персоналу;
- співпрацю з екотуристичними ініціативами, підтримку сталого туризму;
- створення інформаційної кампанії «Подорожуй екологічно», де працівники та клієнти ділитимуться порадами для свідомих подорожей.

Зазначені дії підсилюють не лише імідж соціально відповідальної компанії, але й створюють у працівників почуття гордості за свою роботу.

3. Благодійність і волонтерство як соціальний капітал бренду роботодавця. Благодійна діяльність – один із найпомітніших аспектів CSR. Вона підкреслює людяність і моральну позицію компанії.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» доцільно:

- створити корпоративну програму благодійності «Подорож добром», у межах якої здійснювати допомогу дитячим будинкам, лікарням, ветеранам, переселенцям;
- впровадити ініціативу «1 день добра» – щорічну волонтерську акцію, у якій бере участь увесь колектив;
- стимулювати участь працівників у волонтерських заходах через систему морального та матеріального заохочення;
- висвітлювати ці активності у корпоративних ЗМІ та соціальних мережах, формуючи образ компанії, що «працює для людей».

Благодійні ініціативи мають не лише соціальний, але й маркетинговий ефект – вони підвищують лояльність клієнтів і приваблюють працівників, які прагнуть працювати у морально стійкій організації.

4. Освітньо-культурні ініціативи. Зміцненню бренду роботодавця сприятиме реалізація освітніх програм для молоді. Пропонується:

- створити програму співпраці з університетами – проведення відкритих лекцій, стажувань, практик для студентів спеціальностей «Маркетинг», «Менеджмент», «Туризм»;

- запровадити внутрішню систему корпоративного навчання: тренінги з обслуговування клієнтів, менеджменту, продажів;

- організовувати культурно-просвітницькі події – туристичні виставки, фестивалі, конкурси для школярів і студентів.

Зазначені заходи не лише підвищують імідж компанії, але й створюють позитивний інформаційний фон навколо бренду роботодавця.

5. Комунікація CSR як інструмент бренду роботодавця. Ефективна реалізація CSR неможлива без якісної комунікації. Усі соціальні ініціативи підприємства повинні бути публічними, прозорими та емоційно впливовими.

Рекомендується:

- створити розділ «Соціальні проекти» на корпоративному сайті;

- вести спецрубрики в соцмережах («Ми допомагаємо», «Еко-ініціативи», «Наші добрі справи»);

- запровадити систему внутрішніх новин CSR, де працівники дізнаватимуться про реалізовані ініціативи;

- використовувати бренд-амбасадорів CSR – співробітників, які активно беруть участь у соціальних програмах і презентують їх зовнішній аудиторії.

Таким чином, CSR стає частиною комунікаційної стратегії бренду роботодавця, а працівники – носіями позитивного іміджу компанії.

Для об'єктивного оцінювання результативності CSR-активностей слід розробити систему показників ефективності (KPI), що включатиме:

- рівень плинності кадрів;

- рівень задоволеності персоналу;
- кількість учасників соціальних заходів;
- кількість згадувань бренду в медіа;
- динаміку зростання відгуків про компанію на платформах працевлаштування.

Щорічне проведення аудиту CSR дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони соціальної політики, а також скоригувати стратегію бренду роботодавця відповідно до очікувань працівників і суспільства.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить:

- сформувати цілісну систему CSR, інтегровану в HR- і маркетингові процеси;
- підвищити рівень лояльності працівників та їхню залученість у корпоративні ініціативи;
- посилити імідж компанії як соціально відповідального роботодавця;
- збільшити кількість кандидатів на вакансії та зменшити плінність кадрів;
- зміцнити довіру клієнтів, партнерів і місцевих громад до бренду ТОВ «ЛЮКС РЕЙЗЕН».

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є одним із найважливіших інструментів формування позитивного бренду роботодавця. Для підприємства ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» її розвиток має стратегічне значення, адже соціальна активність підвищує репутацію, приваблює талановитих фахівців і створює позитивний імідж компанії на ринку праці.

Удосконалення CSR через екологічні, благодійні, освітні та волонтерські ініціативи, підкріплені системною комунікацією та оцінюванням ефективності, забезпечить стійке зростання соціального капіталу бренду. У результаті компанія ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» утвердиться як відповідальний, надійний та привабливий роботодавець, що розвиває бізнес та робить свій внесок у добробут суспільства.

Для підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємству доцільно розробити цілісну стратегію

соціальної взаємодії, яка б охоплювала не лише внутрішнє середовище (персонал), але й зовнішнє оточення – партнерів, місцеву громаду, клієнтів, державні установи. Така стратегія має базуватися на принципах відкритості, сталості та орієнтації на довгостроковий результат.

У ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» соціальні проєкти мають переважно епізодичний характер – участь у благодійних акціях, підтримка дитячих таборів тощо. Однак для посилення впливу бренду роботодавця ці дії варто систематизувати та комунікувати через медіа і внутрішні канали комунікації.

Ключовим завданням є формування довгострокової програми соціальної відповідальності, яка має включати:

- підтримку здорового способу життя працівників (фінансування спортивних активностей, корпоративних змагань);
- розвиток корпоративного волонтерства;
- сприяння освітнім ініціативам серед молоді та студентів;
- участь у локальних екологічних і соціальних проєктах.

Одним із найважливіших аспектів сучасного брендингу роботодавця є ефективна внутрішня комунікація. У межах CSR вона виступає інструментом трансляції корпоративних цінностей, визнання заслуг працівників і стимулювання їхньої залученості.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» доцільним буде створення внутрішнього комунікаційного простору – корпоративного порталу або інформаційного каналу (наприклад, у форматі телеграм-спільноти), де регулярно публікуватимуться новини про успіхи компанії, соціальні ініціативи, привітання з ювілеями, фотозвіти з корпоративних заходів тощо.

Крім того, ефективним інструментом може стати щоквартальний внутрішній інформаційний бюлетень із новинами про соціальні ініціативи, освітні програми, успіхи співробітників. Це допоможе створити у працівників відчуття причетності до великої спільної справи.

Розвиток відкритих каналів зворотного зв'язку (анонімні опитування, форма пропозицій) дозволить керівництву оперативно реагувати на запити

персоналу, що сприятиме підвищенню довіри й позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» доцільно реалізувати програму системного розвитку персоналу, що включає навчання, наставництво, розвиток управлінських компетенцій, підвищення кваліфікації тощо.

Пропонується впровадження таких ініціатив:

- створення програми корпоративного навчання «Люкс Академія», що передбачатиме внутрішні тренінги, вебінари, обмін досвідом між підрозділами;
- формування системи кар'єрного планування, яка дозволить працівникам бачити власну траєкторію розвитку;
- запровадження індивідуальних планів розвитку компетенцій для менеджерів та фахівців;
- стимулювання участі у професійних виставках, конференціях, семінарах за рахунок компанії.

Зазначені заходи сприятимуть формуванню культури безперервного навчання, що є ознакою сучасних і соціально відповідальних роботодавців.

Ще одним напрямом удосконалення CSR у контексті формування бренду роботодавця є розвиток екологічних ініціатив. Для автотранспортного підприємства, такого як ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», екологічна відповідальність має особливе значення, оскільки діяльність компанії пов'язана з природними ресурсами та подорожами.

Доцільно запровадити програму «Green Lux Reisen», яка може включати:

- сортування відходів у офісах компанії та під час турів;
- відмову від одноразового пластику у корпоративному використанні;
- підтримку екотуризму та партнерів, що дотримуються принципів сталого розвитку;
- організацію щорічних еко-акцій за участю працівників (наприклад, прибирання територій, висадка дерев);

– комунікацію цих ініціатив через сайт і соцмережі для посилення іміджу відповідального бренду.

Для посилення впізнаваності бренду роботодавця варто реалізовувати соціальні партнерські проєкти, що матимуть суспільний резонанс:

- проведення благодійних подорожей для дітей з особливими потребами;
- підтримка ініціатив для внутрішньо переміщених осіб;
- співпраця з місцевими громадами у сфері розвитку туризму та освіти;
- організація заходів на підтримку ветеранів і сімей військовослужбовців.

Участь працівників у таких ініціативах сприяє підвищенню корпоративного духу, згуртованості команди й позитивному сприйняттю компанії у суспільстві.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу:

- сформувати стійкий позитивний імідж ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» як соціально відповідального роботодавця;
- підвищити рівень задоволеності персоналу умовами праці та залученості до корпоративного життя;
- забезпечити зростання привабливості компанії на ринку праці та збільшення кількості якісних кандидатів;
- зміцнити внутрішню корпоративну культуру, підвищивши лояльність співробітників;
- покращити репутаційні позиції підприємства серед партнерів, клієнтів і суспільства.

Отже, систематизуючи вище зазначені напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» слід виокремити актуальні ключові напрями (таблиця 3.1).

Запропонована структура дозволяє узгодити напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності із довгостроковими цілями брендингу роботодавця.

Таблиця 3.1 – Ключові напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Стратегічний напрям	Обґрунтування необхідності	Інструменти реалізації	Очікуваний вплив на бренд роботодавця
Формування системної стратегії КСВ	Наявна діяльність має фрагментарний характер і не формує цілісного іміджу соціально відповідального бізнесу	Проведення аудиту соціальної активності, створення КСВ-стратегії з чіткими пріоритетами, щорічне звітування	Підвищення прозорості, формування довіри серед працівників і партнерів
Розвиток корпоративної культури та внутрішньої комунікації	Відсутність системи відкритого обміну інформацією знижує залученість персоналу	Корпоративний портал, цифрова дошка оголошень, регулярні опитування та збори колективу	Зміцнення лояльності персоналу, підвищення емоційної привабливості бренду
Соціальні інвестиції у персонал	Недостатня кількість освітніх і кар'єрних програм знижує рівень утримання талановитих працівників	Корпоративна навчальна платформа, програми менторства, стажування, гейміфікація навчання	Створення образу роботодавця, що дбає про професійне зростання та розвиток
Екологічна модернізація бізнес-процесів	Туристична галузь має підвищену відповідальність за вплив на довкілля	Впровадження програми «Green Lux Reisen», екологічна сертифікація партнерів, «зелені офіси»	Позиціонування компанії як сучасного екоорієнтованого роботодавця
Розвиток суспільного партнерства	Компанія має потенціал для розширення впливу через соціальні ініціативи, але потребує системності	Партнерство з громадами, благодійними фондами, участь у державних програмах соціальної підтримки	Підвищення репутаційного капіталу, розширення соціальної впізнаваності бренду

Джерело: розроблено автором

У центрі уваги – не окремі дії, а інституційні зміни: створення системи управління соціальною відповідальністю, розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій, упровадження екологічних та освітніх практик. Це забезпечує перехід від епізодичних акцій до стратегічного підходу, що формує сталі конкурентні переваги ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» як роботодавця.

Таким чином, удосконалення корпоративної соціальної відповідальності є стратегічним напрямом у формуванні сильного бренду

роботодавця, який поєднує соціальну, економічну та репутаційну ефективність.

3.3 Запровадження інструментів HR-маркетингу для зміцнення бренду ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

У сучасних умовах динамічного ринку праці, коли боротьба за кваліфікованих працівників посилюється, інструменти HR-маркетингу стають ключовим механізмом у формуванні сильного, привабливого та впізнаваного бренду роботодавця. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», яке здійснює пасажирські перевезення, займається логістичною діяльністю та обслуговуванням клієнтів у транспортній сфері, HR-маркетинг є не лише засобом залучення кадрів, а й ефективним способом формування довіри, лояльності й довготривалих трудових відносин.

Основними інструментами HR-маркетингу, релевантними для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», є:

- активне використання соціальних мереж;
- розвиток корпоративної культури;
- запровадження програм лояльності та утримання персоналу;
- внутрішні комунікаційні платформи;
- employer PR – публічне позиціонування компанії як привабливого роботодавця;
- освітні та кар’єрні ініціативи (навчання, розвиток, наставництво).

Узагальнивши основні підходи та концепції, важливо проаналізувати соціальні інструменти, що забезпечують практичну реалізацію визначених напрямів діяльності.

1. Соціальні мережі як канал HR-маркетингу.

Соціальні мережі – один із найефективніших інструментів комунікації бренду роботодавця. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» вони є платформою, через

яку можна демонструвати життя компанії, цінності, соціальну активність і переваги роботи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Соціальні мережі як канал HR-маркетингу ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Соціальна мережа	Роль у формуванні бренду роботодавця	Практичні рекомендації щодо використання
Facebook	Формування позитивного іміджу компанії серед місцевої аудиторії	Основний канал для публікації історій успіху співробітників, корпоративних новин, фото- та відеозвітів із подій. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед місцевої аудиторії
Instagram	Візуальна демонстрація атмосфери колективу та корпоративної культури	Для візуального представлення атмосфери всередині колективу: робочих моментів, відзначення досягнень працівників, дружнього середовища
TikTok	Підвищення впізнаваності бренду серед молоді аудиторії	Короткі креативні відео з реальними працівниками, що демонструють щоденне життя компанії, можуть підвищити впізнаваність бренду серед молоді аудиторії
LinkedIn	Представлення компанії як привабливого роботодавця серед професіоналів	Професійна платформа для представлення кар'єрних можливостей, опису корпоративних переваг, публікації вакансій та досягнень

Джерело: розроблено автором

Очікуваний ефект:

- зростання впізнаваності бренду серед потенційних кандидатів;
- підвищення довіри через демонстрацію реального життя компанії;
- створення позитивного інформаційного фону навколо роботодавця;
- формування емоційного зв'язку між брендом і працівниками.

2. Корпоративна культура як основа бренду роботодавця.

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, норм поведінки та принципів, що об'єднують колектив. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» вона має особливе значення, адже діяльність компанії передбачає постійний контакт із клієнтами, високий рівень командної взаємодії та відповідальність за безпеку пасажирів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Ключові напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Напрямок розвитку	Зміст і практичні заходи	Очікуваний результат
Ціннісна база	Формування спільних принципів: взаємоповага, професіоналізм, клієнтоорієнтованість, чесність і командна підтримка. Комунікація цінностей кожному працівнику через внутрішні канали.	Єдність колективу, підвищення мотивації та узгодженості дій персоналу
Традиції та корпоративні заходи	Організація святкувань, спільних виїздів, конкурсів, відзначення кращих працівників.	Зміцнення командного духу, розвиток неформальних зв'язків, покращення морально-психологічного клімату
Культура відкритого діалогу	Запровадження системи зворотного зв'язку, «скриньки пропозицій», регулярних зустрічей із керівництвом.	Зростання довіри між працівниками та керівництвом, підвищення залученості персоналу
Етичні стандарти поведінки	Розроблення та впровадження «Кодексу корпоративної етики», визначення правил взаємодії всередині колективу та з клієнтами.	Підвищення професійної культури, створення позитивного іміджу компанії та посилення внутрішнього бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором

Розвиток корпоративної культури в ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» є важливим чинником формування сильного бренду роботодавця та підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація зазначених напрямів сприяє не лише покращенню внутрішнього мікроклімату, а й підвищує рівень лояльності, залученості та задоволеності працівників. У результаті формується стабільна команда, орієнтована на спільні цілі, що позитивно впливає на репутацію компанії, продуктивність праці та конкурентоспроможність на ринку праці.

3. Програми лояльності та утримання персоналу.

Лояльність працівників є стратегічним ресурсом компанії. У транспортній сфері, де робота може бути стресовою й фізично виснажливою, необхідно створювати умови для довгострокового залучення кадрів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Програми лояльності та утримання персоналу ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Інструмент програми	Зміст і практична реалізація	Очікуваний результат
Програма винагород за стаж роботи	Нарахування бонусів або надання подарунків працівникам за кожні 3–5 років роботи в компанії	Підвищення мотивації до тривалого працевлаштування, зростання лояльності персоналу
Система «Робітник місяця»	Щомісячне відзначення кращих працівників преміями, фото на корпоративній дошці пошани, публічними подяками в соцмережах	Підвищення престижу професії, стимулювання результативної праці
Пільги для працівників	Знижки на послуги перевезень для працівників і членів їхніх сімей, компенсація харчування або доїзду до місця роботи	Зростання задоволеності працівників умовами праці, посилення прив'язаності до компанії
Професійний розвиток	Організація курсів, тренінгів, участь у конференціях для підвищення кваліфікації та розвитку кар'єрних перспектив	Підвищення рівня компетентності, формування кадрового резерву
Психологічна підтримка	Проведення консультацій з корпоративним психологом, тренінги зі стресостійкості для водіїв і диспетчерів	Зменшення емоційного вигорання, покращення психологічного клімату та продуктивності

Джерело: розроблено автором

Запровадження програм лояльності та утримання персоналу в ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» є ефективним інструментом зміцнення корпоративної культури та підвищення привабливості роботодавця. Такі ініціативи формують почуття стабільності, довіри та взаємної підтримки між працівниками й керівництвом. Вони сприяють зменшенню плинності кадрів, зростанню мотивації до професійного розвитку та покращенню емоційного стану колективу. У результаті компанія отримує конкурентну перевагу на ринку праці, підвищує свій імідж і забезпечує довгострокову ефективність роботи персоналу.

4. Внутрішні комунікаційні платформи Цифрові інструменти внутрішніх комунікацій – це фундамент для створення ефективного HR-маркетингу (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Внутрішні комунікаційні платформи ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Інструмент внутрішніх комунікацій	Зміст і практична реалізація	Очікуваний результат
Корпоративний Telegram-канал	Створення закритого каналу для обміну актуальними новинами, оголошеннями, мотиваційними повідомленнями та планами роботи.	Підвищення швидкості комунікації, оперативне інформування персоналу, формування відчуття залученості
Онлайн-портал співробітників	Розроблення внутрішнього сайту, де розміщуються корпоративні новини, графіки тренінгів, фотозвіти з подій, результати роботи підрозділів.	Систематизація інформаційних потоків, підвищення прозорості діяльності компанії
Платформи для опитувань (Google Forms, Microsoft Forms)	Регулярне проведення онлайн-опитувань щодо задоволеності працівників, оцінки керівництва, умов праці чи нових ініціатив.	Отримання зворотного зв'язку, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, зниження рівня конфліктності

Джерело: розроблено автором

Ефективна система внутрішніх комунікацій є ключовою складовою успішного формування бренду роботодавця в ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Використання цифрових платформ сприяє підвищенню рівня поінформованості працівників, створює атмосферу відкритості та довіри, забезпечує швидкий обмін інформацією між усіма рівнями управління. Це не лише зміцнює командну взаємодію, але й формує позитивний емоційний клімат у колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та утримання персоналу. У результаті компанія підвищує внутрішню згуртованість і посилює власну репутацію як сучасного та привабливого роботодавця.

5. Employer PR – публічне позиціонування компанії як роботодавця
Цей інструмент полягає у створенні позитивного інформаційного образу компанії в зовнішньому середовищі (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Employer PR – публічне позиціонування компанії як роботодавця ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Інструмент Employer PR	Зміст і практична реалізація	Очікуваний результат
Інтерв'ю з керівництвом і працівниками у ЗМІ	Підготовка публікацій у місцевих медіа, де представники компанії розповідають про корпоративну культуру, умови праці, досягнення	Формування позитивного іміджу та довіри з боку потенційних кандидатів
Публікації про соціальні та благодійні ініціативи	Висвітлення участі компанії у благодійних акціях, соціальних проєктах, екологічних заходах	Позиціонування компанії як соціально відповідального роботодавця
Участь у професійних подіях і конкурсах	Представлення компанії на виставках, форумах, конкурсах («Найкращий роботодавець року» тощо)	Підвищення впізнаваності бренду, розширення кола професійних контактів
Сторінки на сайтах з пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua)	Створення розділу «Люкс-Рейзен як роботодавець» із описом переваг роботи, корпоративних цінностей і можливостей розвитку	Підвищення привабливості компанії для кандидатів, спрощення рекрутингу

Джерело: розроблено автором

Застосування інструментів Employer PR дозволяє ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» ефективно формувати позитивний імідж компанії у зовнішньому середовищі та підвищувати привабливість для потенційних працівників. Публічне позиціонування через ЗМІ, соціальні ініціативи, професійні події та спеціалізовані сайти з пошуку роботи зміцнює репутацію компанії як стабільного, соціально відповідального роботодавця. Це сприяє не лише залученню висококваліфікованих кадрів, але й підвищує довіру та лояльність існуючих працівників, створюючи міцну основу для довгострокового розвитку бренду роботодавця.

6. Освітні та кар'єрні ініціативи.

Розвиток персоналу є одним із найефективніших інструментів довгострокового HR-маркетингу (таблиця 3.7).

Освітні та кар'єрні ініціативи ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» відіграють ключову роль у формуванні довгострокового HR-бренду.

Таблиця 3.7 – Освітні та кар’єрні ініціативи ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН»

Інструмент розвитку персоналу	Зміст і практична реалізація	Очікуваний результат
Система наставництва	Нові працівники отримують підтримку від досвідчених колег, що сприяє швидкій адаптації та зменшенню стресу на робочому місці	Прискорення адаптації, підвищення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів
Програма внутрішнього навчання	Регулярні тренінги для водіїв, диспетчерів і менеджерів із сервісу з питань безпеки, культури обслуговування та комунікацій	Підвищення професійної кваліфікації, розвиток компетенцій персоналу
Кар’єрні карти розвитку	Визначення можливих етапів кар’єрного росту для кожної посади з чіткими критеріями та перспективами	Мотивація працівників залишатися в компанії, формування кадрового резерву
Співпраця з навчальними закладами	Запрошення студентів на практику, проведення днів відкритих дверей, стажування.	Підготовка потенційних працівників, формування позитивного іміджу компанії як роботодавця, що інвестує у розвиток персоналу

Джерело: розроблено автором

Система наставництва, внутрішні тренінги, кар’єрні карти розвитку та співпраця з навчальними закладами підвищують рівень кваліфікації персоналу, сприяють утриманню талантів і формують кадровий резерв. Крім того, такі заходи зміцнюють репутацію компанії як роботодавця, який піклується про професійний розвиток своїх працівників, що позитивно впливає на залучення нових кваліфікованих кадрів та загальну ефективність організації.

Таким чином, інструменти HR-маркетингу є потужною платформою для системного формування бренду роботодавця. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» їхнє впровадження дозволить:

- підвищити привабливість компанії на ринку праці;
- сформувати сильну внутрішню корпоративну культуру;
- забезпечити стабільність кадрового складу;
- підвищити лояльність і мотивацію працівників;

– створити стійкий позитивний імідж компанії у зовнішньому середовищі.

Запровадження інструментів HR-маркетингу у ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» сприятиме не лише покращенню іміджу компанії на ринку праці, але й формуванню стабільної, мотивованої та професійної команди. В умовах конкуренції за кваліфікований персонал це стане запорукою сталого розвитку бренду як роботодавця, здатного приваблювати, утримувати та розвивати найкращих фахівців.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було обґрунтовано та розроблено комплекс напрямку удосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця на автотранспортному підприємстві ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці, зміцнення її репутації та формування стійкої корпоративної ідентичності.

По-перше, визначено пріоритетність побудови чіткої стратегії позиціонування підприємства як привабливого роботодавця. Проведений аналіз HR-практик, опитування працівників і кандидатів, а також діагностика поточного іміджу показали наявність як сильних сторін (стабільність, професійність, позитивний мікроклімат), так і сфер, що потребують удосконалення (нематеріальна мотивація, внутрішні комунікації, цифрова присутність бренду). Це дозволило сформувати реалістичний портрет бренду роботодавця та визначити ключові напрями його покращення.

По-друге, розроблено ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), яка підсилює унікальність бренду ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». EVP ґрунтується на поєднанні стабільності, можливостей професійного розвитку, безпечних

умов праці, командної культури та поваги до працівника. Запропоновані елементи EVP створюють конкурентну перевагу та формують основу для ефективної комунікаційної стратегії.

По-третє, запропоновано комплекс заходів із внутрішнього та зовнішнього позиціонування бренду. Зокрема, рекомендовано активізувати HR-комунікації у соціальних мережах, оновити розділ «Кар'єра» на сайті, впровадити програми визнання персоналу, розвивати корпоративні заходи, удосконалити систему наставництва та формувати візуальну ідентичність бренду роботодавця. Очікуваним результатом є підвищення лояльності працівників, зменшення плинності кадрів та зростання зацікавленості кандидатів.

По-четверте, значну увагу приділено посиленню корпоративної соціальної відповідальності як чиннику формування позитивного бренду роботодавця. Для ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» було визначено перспективні напрями CSR: підтримка громад і ветеранів, участь у благодійних та екологічних ініціативах, розвиток соціальних програм для працівників.

По-п'яте, розроблено систему моніторингу ефективності впроваджуваних заходів, що включає показники задоволеності персоналу, лояльності (eNPS), плинності кадрів, швидкості закриття вакансій, активності кандидата та репутаційної оцінки у цифровому середовищі. Це дозволяє забезпечити адаптивність стратегії та її постійне вдосконалення.

Отже, удосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця на ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» передбачає комплексний підхід, що інтегрує EVP, комунікаційні інструменти, розвиток корпоративної культури та посилення соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності бренду роботодавця, його структури та складових. Встановлено, що бренд роботодавця виступає комплексною характеристикою підприємства як місця роботи, яка поєднує репутаційні, соціальні, організаційні та психологічні аспекти взаємодії між роботодавцем і працівниками. З'ясовано, що ефективне формування бренду роботодавця неможливе без маркетингового підходу, що передбачає аналіз ринку праці, визначення цільових аудиторій, формування ціннісної пропозиції та розроблення системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку праці, серед яких зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, поява нових каналів комунікацій, цифровізація HR-процесів та посилення ролі корпоративної культури у формуванні привабливості роботодавця. Розкрито ключові елементи ціннісної пропозиції роботодавця та визначено фактори, які впливають на привабливість підприємства в очах потенційних і чинних працівників.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН» у контексті формування бренду роботодавця. Оцінено кадрову політику, систему мотивації, умови праці, рівень внутрішніх комунікацій та наявність маркетингових інструментів, спрямованих на позиціонування компанії як привабливого роботодавця.

Визначено, що підприємство має певні конкурентні переваги, зокрема стабільність діяльності, попит на транспортні послуги, позитивний досвід співпраці з персоналом та сформоване коло постійних працівників. Водночас виявлено низку проблем: недостатня системність у комунікаціях, обмежена присутність у цифровому середовищі, відсутність структурованої ціннісної

пропозиції для персоналу, слабо формалізована кадрова стратегія та нерозвинені HR-маркетингові інструменти.

Проаналізовано зовнішнє середовище підприємства, зокрема конкурентні умови на ринку праці у сфері автотранспортних послуг. Встановлено, що для утримання фахівців водіїв, механіків та логістів підприємству необхідно переходити до активнішої комунікації та модернізації інструментів взаємодії з цільовими групами працівників.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової стратегії формування бренду роботодавця ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН». Розроблено концепцію позиціонування підприємства як стабільного та соціально відповідального роботодавця.

Запропоновано уточнення ціннісної пропозиції для різних груп працівників, удосконалення системи адаптації та мотивації, формування єдиної моделі корпоративної комунікації.

Обґрунтовано необхідність активного використання HR-маркетингових інструментів: цифрових каналів, соціальних мереж, елементів брендингу робочого середовища, програм лояльності для персоналу, публічної демонстрації корпоративної культури. Показано, що впровадження цих заходів здатне підвищити впізнаваність підприємства на ринку праці, забезпечити притік нових кадрів та посилити лояльність чинного персоналу.

Зроблено висновок, що формування сильного бренду роботодавця є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЛЮКС-РЕЙЗЕН», а запропоновані напрями удосконалення сприятимуть поліпшенню кадрової стабільності, ефективності управління персоналом і загального іміджу підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бондар-Підгурська О. В. HR-маркетинг у системі стратегічного управління персоналом / О. В. Бондар-Підгурська // Економіка і суспільство. – 2022. – № 41. – С. 112–120.
2. Грішнова О. А. Розвиток людського капіталу в умовах цифровізації економіки / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. – 2021. – № 3. – С. 55–63.
3. Давидюк Л. П. Формування бренду роботодавця в сучасних умовах управління персоналом / Л. П. Давидюк // Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2023. – Вип. 12. – С. 101–114.
4. Дьяків С. І. Маркетингові підходи до управління персоналом у бізнес-організаціях / С. І. Дьяків // Вісник КНЕУ. – 2020. – № 2. – С. 87–95.
5. Жегус О. В. Інструменти формування бренду роботодавця в цифровому середовищі / О. В. Жегус // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 4. – С. 33–42.
6. Зелінська Г. О. Бренд роботодавця як стратегічна складова HR-менеджменту підприємства / Г. О. Зелінська // Економіка та держава. – 2021. – № 8. – С. 45–52.
7. Іванюк І. В. Соціальні мережі як інструмент HR-маркетингу / І. В. Іванюк // Інтелект ХХІ. – 2020. – № 6. – С. 66–73.
8. Ковальчук Н. В. Корпоративна культура як основа бренду роботодавця / Н. В. Ковальчук // Ефективна економіка. – 2023. – № 10. – С. 21–30.
9. Козловський С. В. Цифрові технології у формуванні бренду роботодавця / С. В. Козловський // Проблеми економіки. – 2021. – № 9. – С. 58–65.

10. Кравчук С. О. HR-маркетинг у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці / С. О. Кравчук // Бізнес Інформ. – 2024. – № 3. – С. 42–50.
11. Кучеренко Т. Г. Психологічні аспекти сприйняття бренду роботодавця працівниками / Т. Г. Кучеренко // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2022. – № 1. – С. 15–24.
12. Литвин Л. О. Імідж підприємства як складова його HR-бренду / Л. О. Литвин // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. – 2020. – Вип. 1. – С. 77–85.
13. Мельник Т. І. Застосування маркетингових комунікацій у HR-політиці підприємства / Т. І. Мельник // Вісник НаУКМА. Економічні науки. – 2021. – № 2. – С. 92–101.
14. Пілецька С. Т. Сучасні тенденції розвитку HR-маркетингу в Україні / С. Т. Пілецька // Ефективна економіка. – 2023. – № 5. – С. 34–41.
15. Поліщук І. В. Інструменти побудови бренду роботодавця у сфері послуг / І. В. Поліщук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 3. – С. 28–37.
16. Сайт ТОВ “ЛЮКС-РЕЙЗЕН”. – URL: <https://www.lux-reisen.com>.
17. Backhaus K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. – 2021. – Vol. 26. – P. 1–15.
18. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. – Wiley, 2020. – 289 p.
19. Berthon P. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding / P. Berthon, M. Ewing, L. L. Hah // International Journal of Advertising. – 2022. – Vol. 41, № 2. – P. 195–212.
20. Cable D. M. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective / D. M. Cable, D. B. Turban // Journal of Applied Social Psychology. – 2023. – Vol. 53, № 4. – P. 233–250.

21. Edwards M. R. Employer and internal branding: A review and future research agenda / M. R. Edwards // *Personnel Review*. – 2021. – Vol. 50, № 1. – P. 34–59.
22. Fernon J. Employer Branding and Talent Management in the Digital Age / J. Fernon. – Routledge, 2020. – 212 p.
23. Joo B. K. Talent development as a driver for employer branding / B. K. Joo, G. N. McLean // *European Journal of Training and Development*. – 2022. – Vol. 46, № 5. – P. 456–474.
24. Kaur P. Social media and employer branding: A review and research agenda / P. Kaur, M. Paruthi // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 132. – P. 472–487.
25. King C. Exploring employee-based brand equity dimensions and their relationship with brand performance / C. King, D. Grace // *Journal of Brand Management*. – 2020. – Vol. 27, № 3. – P. 243–257.
26. Love L. F. Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage / L. F. Love, P. Singh // *Journal of Human Resources Management*. – 2023. – Vol. 11, № 2. – P. 101–118.
27. Martin G. Employer branding and corporate culture / G. Martin, P. J. Gollan // *Human Resource Management Review*. – 2020. – Vol. 30, № 2. – P. 100–115.
28. Moroko L. Employer branding and market segmentation / L. Moroko, M. D. Uncles // *Journal of Brand Management*. – 2021. – Vol. 28, № 1. – P. 45–63.
29. Roy S. K. Digital employer branding for sustainable HR strategy / S. K. Roy, P. Sharma // *Sustainability*. – 2023. – Vol. 15, № 4. – P. 1–19.
30. Sokro E. Analysis of the relationship between corporate image and employer attractiveness / E. Sokro // *International Journal of Business and Management*. – 2022. – Vol. 17, № 2. – P. 77–89.
31. Theurer C. P. Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda / C. P. Theurer, A. Tumasjan, I. M. Welppe // *International Journal of Management Reviews*. – 2021. – Vol. 23, № 3. – P. 357–383.

ДОДАТКИ

Сертифікат учасника та тези, опубліковані на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.)




СЕРТИФІКАТ

ЗАСВІДЧУЄ, ЩО

№ 121-2025

ЄВГЕНІЙ ПОМАРАЙКО

БРАВ УЧАСТЬ

У II МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ
«РЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ЯК МАРКЕТИНГ І
МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЮЮТЬ МАЙБУТНЄ»

ВОЛОДИМИР ЗОВК
ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ
МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ім. С. КУШНЕРА

ІВАН БЛАГУН
ДЕКАН ЕКОНОМІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ
КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ЯКОБА СТЕФАНИКА

ВІТАЛІЙ КАРПЕНКО
ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТУ
ЕКОНОМІЧНОЇ І ПРАВОВОЇ
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ВАЛЕРІЯ КОЛОСОК
ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИАЗОВЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

23-24 ЖОВТНЯ, 2025



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. С. КУЗНЕЦЯ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДВНЗ «ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»



РЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ЯК МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЮЮТЬ МАЙБУТНЄ

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

(23-24 ЖОВТНЯ 2025 РОКУ)

Віталій Нянько, Зінаїда Андрушкевич Маркетингові інструменти управління брендом підприємства в цифровому середовищі.....	352
Євгеній Помарайко, Валентина Літницька Маркетингова стратегія формування бренду роботодавця.....	358
Максим Поярков Маркетингові аспекти формування інноваційної товарної політики в аграрному секторі.....	362
Валентина Бобровник, Катерина Рабськова Аналіз факторів, що впливають на рішення покупця в бізнес-моделі дропшипінг.....	365
Анжеліка Самарцева Відеоконтент як ключовий елемент digital-стратегії бренду.....	368
Олександр Сороколів Формування та просування «зеленого» бренду: ключові інструменти та світовий досвід.....	370
Ганна Ткачук Канали розподілу та механізм взаємодії в умовах цифровізації.....	374
Анатолій Тельнов, Сергій Третько Інформаційне забезпечення у сфері маркетингу послуг.....	377
Костянтин Фуке Мінімально життєздатний продукт (MVP) як інструмент перевірки бізнес-гіпотез щодо цифрових продуктів.....	381
Олександр Чорний, Віталій Карпенко Особливості та складові маркетингової збутової політики торговельного підприємства.....	386
Юлія Шипуліна, Артем Коломісць Вплив стилю рекламної графіки на ефективність рекламної кампанії для SaaS бізнесу.....	389

2022. № 1 (101). С. 233-241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48>.

5. Цифрова економіка та інформаційно-комп'ютерні технології. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/602/581/51d/60258151d2896461958259.pdf>.

6. Янковець Т., Медведєва К. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 144 (4). С. 72–83. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)05).

Євгеній ПОМАРАЙКО, Валентина ЛПТИНСЬКА
Хмельницький національний університет

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції не лише за споживачів, а й за кваліфікованих працівників. У цьому контексті особливого значення набуває формування сильного бренду роботодавця, який виступає стратегічним інструментом залучення, мотивації та утримання персоналу. Поняття «бренд роботодавця» охоплює не лише репутацію компанії на ринку праці, а й внутрішній досвід працівників, корпоративну культуру, ціннісну пропозицію для співробітників (EVP – Employee Value Proposition), а також систему взаємодії між організацією та її персоналом.

За сучасних умов, коли відбуваються глибокі трансформації у сфері праці – розвиток гібридних форматів зайнятості, цифровізація HR-процесів, підвищення ролі нематеріальної мотивації – удосконалення бренду роботодавця стає ключовим чинником конкурентоспроможності

підприємства.

Бренд роботодавця визначається як сукупність унікальних характеристик, які відображають ставлення працівників і кандидатів до організації, створюючи певний образ компанії як місця роботи. Його метою є формування позитивного сприйняття компанії серед цільових груп – як внутрішніх (персоналу), так і зовнішніх (потенційних кандидатів, партнерів, освітніх закладів).

У науковій літературі бренд роботодавця розглядають у двох вимірах [1]:

- внутрішній – пов’язаний із досвідом співробітників, мотиваційним середовищем, умовами праці, можливостями розвитку та лояльністю;
- зовнішній – відображає репутацію компанії на ринку праці, її соціальний імідж, комунікаційну політику, участь у соціальних та освітніх ініціативах.

Структура бренду роботодавця охоплює функціональні (матеріальні вигоди, соцпакет), емоційні (корпоративна культура, визнання, довіра) та соціальні компоненти (статус компанії, участь у суспільному житті).

Сьогодні компанії функціонують у середовищі, що характеризується нестабільністю, цифровими змінами та зростанням соціальної відповідальності. Серед основних викликів, які визначають необхідність удосконалення бренду роботодавця, можна виокремити такі [1]:

1. Трансформація трудових відносин. Поширення дистанційної та гібридної роботи змінило вимоги до організаційної культури та управління персоналом. Бренд роботодавця має включати гнучкість, цифрову адаптивність і підтримку балансу «робота–життя».

2. Поколіннєві відмінності. Покоління Z та міленіали цінують не лише матеріальні стимули, а й соціальну місію, корпоративну етику, екологічність і можливості самореалізації. Це вимагає переорієнтації бренду на людяність, відкритість та розвиток.

3. Цифровізація HR-комунікацій. Соціальні мережі, професійні платформи (LinkedIn, Djinni, Work.ua) формують публічний образ компанії. Тому важливо забезпечити узгодженість зовнішніх повідомлень із внутрішньою корпоративною реальністю.

4. Зростання ролі емоційного інтелекту та корпоративної культури. Працівники очікують довіри, визнання, розвитку. Компанії, які культивують позитивний мікроклімат, отримують вищий рівень залученості та лояльності.

5. Соціальна відповідальність бізнесу. В умовах війни, криз і соціальних викликів особливого значення набувають ініціативи підтримки співробітників, волонтерства, благодійності, безпеки праці та психологічної підтримки.

6. Імідж стійкості та інноваційності. Сучасні працівники віддають перевагу компаніям, що демонструють здатність до адаптації, цифрових інновацій та турботи про добробут співробітників у кризових умовах.

Удосконалення бренду роботодавця передбачає системну роботу, спрямовану на формування привабливого образу компанії як для нинішніх, так і для потенційних працівників. Основні напрями вдосконалення можна представити у вигляді комплексу стратегічних, організаційних і комунікаційних заходів [2-3]:

1. Розробка та впровадження ціннісної пропозиції працівникам (EVP). Ціннісна пропозиція повинна відображати унікальні переваги роботи в компанії, включаючи не лише заробітну плату, але й умови професійного розвитку, соціальну підтримку, гнучкість, корпоративну культуру. Вона має бути реалістичною, зрозумілою та постійно оновлюватися відповідно до змін середовища.

2. Оптимізація внутрішнього бренду роботодавця. Покращення внутрішнього бренду включає:

- створення комфортного мотиваційного середовища;
- розвиток системи навчання і кар'єрного росту;
- підвищення прозорості управлінських рішень;
- формування культури взаємоповаги, підтримки і командної роботи.

Важливо, щоб працівники відчували цінність свого внеску та можливість реалізувати себе в організації.

3. Посилення зовнішнього іміджу роботодавця. Необхідно систематично працювати над комунікаційною стратегією компанії – оновлювати сайт кар'єри, вести активну присутність у соціальних мережах, брати участь у профільних виставках, партнерських програмах із закладами освіти.

Відгуки працівників у публічному просторі (Work.ua, Glassdoor, Indeed) формують довіру кандидатів і впливають на рішення про працевлаштування.

4. Використання аналітичних методів оцінювання бренду роботодавця. Регулярні опитування працівників, аналіз індексу задоволеності, лояльності (eNPS), рівня залученості допомагають визначити слабкі місця у HR-бренді.

На основі отриманих даних можна розробити програми вдосконалення мотиваційної політики та внутрішніх комунікацій.

5. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Сучасний бренд роботодавця має ґрунтуватися на принципах відповідального бізнесу: екологічності, чесності, етичного лідерства, соціальної підтримки працівників і місцевих громад. Такі ініціативи зміцнюють репутаційний капітал і формують довгострокову довіру до компанії.

6. Інтерналізація бренду роботодавця. У глобальному бізнес-середовищі важливо розвивати єдиний бренд роботодавця в різних країнах присутності компанії, з урахуванням культурних особливостей і локальних цінностей.

7. Впровадження HR-аналітики та штучного інтелекту у бренд-

менеджмент. Використання цифрових інструментів для моніторингу репутації, аналізу відгуків та прогнозування задоволеності працівників підвищує ефективність управлінських рішень.

Отже, удосконалення бренду роботодавця за сучасних умов є необхідною передумовою стабільного розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та залучення висококваліфікованих кадрів.

Ефективний бренд роботодавця формується через поєднання внутрішніх і зовнішніх стратегій, базується на цінностях взаємоповаги, розвитку, соціальної відповідальності та інноваційності.

Підприємства, які системно працюють над розвитком свого HR-бренду, отримують не лише лояльних працівників, але й репутацію сучасних, стабільних і привабливих роботодавців, що є запорукою їхнього успіху в динамічному середовищі.

Побудова ефективного бренду роботодавця сьогодні виходить за межі традиційного HR-менеджменту та стає частиною загальної бізнес-стратегії. Вона передбачає синергію з маркетингом, корпоративними комунікаціями, управлінням змінами та стратегією сталого розвитку. Важливо, щоб керівництво підприємства усвідомлювало: сильний бренд роботодавця – це не лише засіб залучення персоналу, а довгострокова інвестиція у розвиток людського капіталу, що безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність і репутацію компанії.

Отже, формування бренду роботодавця в сучасних умовах має розглядатися як безперервний процес, що потребує стратегічного бачення, гнучкого управління та орієнтації на людину. Саме поєднання технологічних інновацій, емоційного інтелекту, соціальної відповідальності та прозорості корпоративної культури забезпечить створення стійкого, автентичного та конкурентоспроможного образу роботодавця, здатного забезпечити стабільний розвиток підприємства у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Ковалик Д. В., Щербак В. Г. HR-бренд: сутність та стан в Україні // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф., 7 груд. 2017 р., Київ. – Київ : КНУТД, 2017. – С. 172-179. – Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9917>.
2. Сметанюк О. А. Сутність та значення системного формування бренду роботодавця // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2017. – № 4. – С. 102-108. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29002/8754.pdf>.
3. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2021. – Вип. 30. – С. 68-73. – Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/30_2021/14.pdf.

Дослідити думку співробітників/працівників підприємства щодо сприйняття бренду роботодавця, а також визначити напрямки покращення умов праці та розвитку бренду.

Розділ 1. Загальна інформація

1. Ваша посада: _____
2. Вік:
 - 18–25
 - 26–35
 - 36–45
 - 46–55
 - 56+
3. Стаж роботи на підприємстві:
 - <1 року
 - 1–3 роки
 - 3–5 років
 - 5–10 років
 - 10 років

Розділ 2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього іміджу компанії

4. Наскільки ви задоволені поточним іміджем компанії як роботодавця?
 - Дуже задоволений
 - Задоволений
 - Нейтрально
 - Незадоволений
 - Дуже незадоволений
5. На вашу думку, наскільки компанія приваблива для потенційних співробітників?
 - Дуже приваблива
 - Приваблива
 - Нейтрально
 - Малоприваблива
 - Зовсім не приваблива
6. Які елементи бренду роботодавця для вас є найбільш важливими? (можна обрати декілька)
 - Конкурентна заробітна плата
 - Кар'єрне зростання
 - Соціальні гарантії та бонуси
 - Корпоративна культура
 - Репутація компанії на ринку
 - Можливості навчання та розвитку

Розділ 3. Мотивація та розвиток персоналу

7. Наскільки ви задоволені можливостями кар'єрного зростання у компанії?
 - Дуже задоволений
 - Задоволений
 - Нейтрально
 - Незадоволений
 - Дуже незадоволений

8. Які фактори найбільше мотивують вас залишатися на поточному місці роботи?
(оберіть до 3)
- Зарплата
 - Кар'єрний розвиток
 - Колектив / атмосфера
 - Гнучкий графік
 - Соціальні гарантії
 - Робочі умови
9. Що б ви запропонували для покращення бренду роботодавця та підвищення лояльності співробітників?