

Organization & Environment. 2016. Vol. 29(2). P. 156–174.
DOI: 10.1177/1086026615575176.

3. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable business model innovation: A review. Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 198. P. 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-3>

ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО HR-БРЕНДУ

Бориц Вікторія Ігорівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

Гедзєлівський Віталій Ігорович

*здобувач вищої освіти
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

У сучасних умовах трансформації ринку праці, кадрового дефіциту, цифровізації управління персоналом та зростання очікувань працівників щодо якості трудового життя HR-бренд набуває значення не лише комунікаційного інструменту, а й стратегічного ресурсу розвитку організації. Центральним елементом HR-бренду є ціннісна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition або EVP), яка відображає сукупність матеріальних і нематеріальних переваг, що організація пропонує працівникові в обмін на його компетентності, досвід, залученість і результативність.

Уперше концепція бренду роботодавця була системно представлена Т. Амблером та С. Бароу, які розглядали бренд роботодавця як «поєднання функціональних, економічних і психологічних переваг, пов'язаних із роботою у певній організації» [1]. Подальший розвиток ця ідея отримала у праці К. Бекхауса і С. Тіко, де брендинг роботодавця трактується як «довгострокова стратегія управління сприйняттям організації чинними та потенційними працівниками» [2].

Наукові дослідження свідчать, що HR-бренд формується на перетині стратегічного управління людськими ресурсами, маркетингу, організаційної культури та внутрішніх комунікацій. Ф. Лівенс і Дж. Слаутер підкреслюють, що імідж роботодавця охоплює як інструментальні характеристики: оплату праці, умови роботи, можливості кар'єрного зростання, так і символічні характеристики: репутацію, цінності, стиль лідерства, відчуття приналежності [4]. Саме EVP дозволяє інтегрувати ці компоненти в єдину систему очікувань і обіцянок роботодавця.

Українські науковці також активно розглядають EVP як стратегічний інструмент формування бренду роботодавця. Н. Самолук, Г. Міщук і В. Міщук доводять, що релевантна ціннісна пропозиція є одним зі стратегічних напрямів залучення нових і збереження наявних працівників [8]. М. Джулай акцентує увагу на необхідності формування EVP для молодих спеціалістів, зокрема покоління Z, для якого важливими є не лише заробітна плата, а й розвиток, гнучкість, корпоративна культура, соціальна відповідальність і можливість самореалізації. Науковиця підкреслює, М. Джулай у дослідженні бренду роботодавця для покоління Z підкреслюють, що сильний HR-бренд сприяє залученню талановитих працівників, зміцненню корпоративної культури та ділової репутації компанії [3].

Практичне значення EVP полягає в тому, що вона має бути не декларативним гаслом, а реальною управлінською системою [6]. Її формування доцільно здійснювати у кілька етапів. Перший етап – діагностика очікувань персоналу та кандидатів через опитування, інтерв'ю, аналіз причин звільнень, оцінку залученості та моніторинг відгуків про роботодавця. Другий етап – визначення ключових сегментів працівників, оскільки EVP для молодих фахівців, досвідчених управлінців або медичного персоналу не може бути однаковою. Третій етап – формування змісту ціннісної пропозиції, що має включати оплату праці, безпечні умови роботи, можливості професійного розвитку, справедливе лідерство, гнучкість, визнання результатів, психологічну підтримку та соціальну значущість праці.

Окремого значення набуває автентичність EVP. Якщо заявлена ціннісна пропозиція не відповідає реальному досвіду працівника, HR-бренд втрачає довіру. Саме тому EVP має бути узгоджена з корпоративною культурою, управлінськими практиками, системою мотивації та внутрішніми комунікаціями [6]. У статті В. Пенюк HR-бренд розглядається як система позитивних образів і асоціацій щодо унікальних матеріальних і нематеріальних переваг, які отримує працівник, працюючи в організації [7].

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові канали просування HR-бренду. А.-М. Зівертцен, Е. Нілсен і А. Олафсен довели, що соціальні медіа впливають на сприйняття привабливості роботодавця, корпоративну репутацію та намір кандидатів подаватися на вакансії. Отже, EVP має бути послідовно представлена не лише у внутрішніх політиках, а й на кар'єрному сайті, у соціальних мережах, вакансіях, програмах адаптації, навчання та розвитку персоналу.

За результатами аналізу, ми дійшли до висновків, що для формування ефективної EVP організації доцільно:

- 1) проводити регулярний аудит HR-бренду та досвіду працівників;
- 2) визначати ключові цільові групи персоналу і кандидатів;
- 3) формувати EVP на основі реальних переваг організації, а не лише бажаного іміджу;
- 4) інтегрувати EVP у систему мотивації, навчання, кар'єрного розвитку та внутрішніх комунікацій;
- 5) використовувати цифрові інструменти HR-аналітики для оцінки залученості, плинності кадрів і задоволеності персоналу;
- 6) забезпечувати відповідність між зовнішнім HR-брендом і внутрішнім досвідом працівника.

Ціннісна пропозиція роботодавця є основою ефективного HR-бренду, оскільки саме вона конкретизує, чому працівник має обрати, залишатися та розвиватися в певній організації. EVP виконує стратегічну функцію, а саме – сприяє залученню талантів, зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості персоналу, зміцненню організаційної культури та конкурентоспроможності. Водночас ефективність EVP залежить від її автентичності, сегментованості, доказовості та практичного впровадження в управління людським капіталом.

Література:

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. Volume 4 Number 3. Pp. 185–206. URL: <https://hoaqtkd.com/wp-content/uploads/2021/12/the-employer-brand.pdf>
2. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9 No. 5 pp. 501–517. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
3. Dzhulai M. Using development of an employer's value proposition for young professionals. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*. 2022. 9 (3). Pp. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47)
4. Lievens F., Slaughter J. E. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review Organizational*

Psychology and Organizational Behavior. 2016. 3. 407–440.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

5. Sivertzen A.-M., Nilsen E., Olafsen A. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*. 2013. Vol. 22, Number 7. Pp. 473–483(11). DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

6. Борщ В., Кліменко В. Управління брендом сучасної організації як чинник її конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 10–13. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(1).2)

7. Пенюк В. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку HR-бренду ІТ-галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4. С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-8>

8. Самолук Н. М., Мішук Г. Ю., Мішук В.А. Гендерні аспекти формування ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 147-155. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-24>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-4>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF PRIMARY EDUCATION

Vrabie Silvia

*University Center “Bogdan Petriceicu Hasdeu”
Republic of Moldova*

The relevance of this issue is enshrined in fundamental international political documents, such as the United Nations 2030 Agenda, which emphasizes that Education for Sustainable Development (ESD) is an essential vector for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). In this context, primary education represents the critical period for the foundation of critical thinking and awareness of human-nature interdependence, when the values and attitudes that structure future behaviors are crystallized.

Sustainable development is the central paradigm of the contemporary global agenda, engaging the three fundamental dimensions – environmental, social and economic – in a dynamic balance relationship. Unlike ecological education, which focuses predominantly on the human-environment