

UDC 331.108.43:004.738.5
DOI: 10.24025/2306-4420.79(2).2026.361428

JEL Classification Code: J24, M12, M15, O15

Article's History:
Received: 24.03.2026; Revised: 07.04.2026;
Published: 18.05.2026.

Tetiana Hlushko*

Senior Lecturer

Khmelnytskyi National University

29000, 11 Instytutska St., Khmelnytskyi, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

Corporate culture as the foundation of the employer value proposition and the strategic basis for strengthening the enterprise's HR brand

Abstract. The article explores the role of corporate culture as a strategic foundation for forming the employer value proposition (EVP) and strengthening the enterprise's HR brand in the face of current economic instability and martial law in Ukraine. Key components of EVP, the mechanisms of the internal organisational environment's influence on its external reputation and economic results of applying HR factors, such as employee engagement and loyalty, are analysed. Differences between traditional management systems based on rigid control and modern strategic HR management focused on building trust, performance and the value-based unity of the team are identified. *The aim of the study* was to substantiate the role of corporate culture as the basis of EVP and to develop strategic principles for forming a strong enterprise HR brand to enhance its competitiveness. The processes of strategic human capital management and organisational development through employer branding tools are *the object of the study*. *The task of the study* is to theoretically substantiate the synergy of corporate culture and EVP, as well as to conduct practical calculations of economic efficiency of implementing non-material motivation programmes. Systemic analysis, the case method (using the example of a printing industry enterprise - Enterprise X), statistical analysis of HR indicators for 2024–2026, and financial modeling of ROI and payback period indicators were *the methodological basis* of the study. *Based on the research results*, key elements of the corporate code of conduct, parameters of the “Corporate Recognition” non-material incentive programme and forecast dynamics of HR indicators, including a reduction in labour turnover and an increase in labour productivity, were identified. *The scope of application of the research results* is related to practical activities of HR departments of enterprises aiming to optimise the motivation system and strengthen their position in the labour market through the development of internal culture. The research results will enable Ukrainian enterprises to more effectively adapt personnel policy to changing conditions, increase talent retention and ensure a high return on investment in human capital. The article contains recommendations for implementing tools for non-material achievement recognition, standardising internal communications through corporate codes and establishing result-oriented KPIs. The article proposes an integrated model of the relationship between corporate culture, EVP and the enterprise's HR brand in an unstable economic environment, where culture forms the value proposition, which, in turn, strengthens the employer brand. *The results of the study* can be used by enterprise HR services to form a motivation system, increase staff loyalty and strengthen the employer brand. *The scientific novelty* of the results lies in deepening theoretical foundations and developing practical tools for forming a strong enterprise HR brand through the synergy of corporate culture and the employer value proposition

Keywords: corporate culture, EVP (Employer Value Proposition), HR brand, non-material motivation, labour productivity, labour turnover, ROI

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Тетяна Глушко

Старший викладач

Хмельницький національний університет

29000, вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9747-686X>

Корпоративна культура як фундамент ціннісної пропозиції роботодавця та стратегічна основа зміцнення HR-бренду підприємства

Анотація. У статті досліджено роль корпоративної культури як стратегічного фундаменту для формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) та зміцнення HR-бренду підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Проаналізовано ключові складові EVP, механізми впливу внутрішнього середовища організації на її зовнішню репутацію, а також економічні результати застосування HR-факторів, таких як залученість та лояльність персоналу. Визначено відмінності між традиційними системами управління, що базуються на жорсткому контролі, та сучасним стратегічним HR-менеджментом, орієнтованим на формування довіри, результативність та ціннісну єдність колективу. *Метою дослідження є обґрунтування ролі корпоративної культури як базису EVP і розробка стратегічних засад формування сильного HR-бренду підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного управління людським капіталом та організаційного розвитку через інструменти брендингу роботодавця. Завдання дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні синергії корпоративної культури та EVP, а також у проведенні практичних розрахунків економічної ефективності впровадження програм нематеріальної мотивації. Методологічною основою дослідження стали системний аналіз, кейс-метод (на прикладі підприємства поліграфічної галузі - Підприємства X), статистичний аналіз кадрових показників за 2024–2026 рр. та фінансове моделювання показників ROI та терміну окупності. За результатами дослідження визначено ключові елементи корпоративного кодексу поведінки, параметри програми нематеріального стимулювання «Корпоративне визнання» та прогнозу динаміку HR-показників, включаючи зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці. Сфера застосування результатів дослідження пов'язана з практичною діяльністю HR-підрозділів підприємств, що прагнуть оптимізувати систему мотивації та зміцнити позиції на ринку праці через розвиток внутрішньої культури. Результати дослідження дозволять українським підприємствам ефективніше адаптувати кадрову політику до змінних умов, підвищити рівень утримання талантів і забезпечити високу рентабельність інвестицій у людський капітал. Стаття містить рекомендації щодо впровадження інструментів нематеріального визнання досягнень, стандартизації внутрішніх комунікацій через корпоративні кодекси та формування результатоорієнтованих KPI. У статті запропоновано інтеграцію взаємозв'язку корпоративної культури, EVP та HR-бренду підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, де культура формує ціннісну пропозицію, а та, своєю чергою, зміцнює бренд роботодавця. Результати дослідження можуть бути використані HR-службами підприємств для формування системи мотивації, підвищення лояльності персоналу та зміцнення бренду роботодавця. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та розробці практичного інструментарію щодо формування сильного HR-бренду підприємства через синергію корпоративної культури та ціннісної пропозиції роботодавця*

Ключові слова: корпоративна культура, EVP (ціннісна пропозиція роботодавця), HR-бренд, нематеріальна мотивація, продуктивність праці, плинність кадрів, ROI

Вступ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, цифровими трансформаціями, глобалізацією ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів та зміною пріоритетів працівників щодо умов праці. Особливої актуальності ці процеси набули в Україні в умовах воєнного стану, масової міграції населення, психологічного навантаження на персонал та необхідності адаптації бізнесу до нових економічних реалій.

За таких умов людський капітал стає одним із головних стратегічних ресурсів підприємства, а питання формування ефективної корпоративної культури та позитивного HR-бренду набувають особливого значення. Сьогодні працівники оцінюють роботодавця не лише через рівень заробітної плати, але й через організаційні цінності, стиль управління, психологічний клімат, можливості розвитку, стабільність і соціальну відповідальність компанії.

У сучасній економіці HR-бренд підприємства формується насамперед із внутрішнього середовища організації. Якщо корпоративна культура є слабкою, декларативною або суперечливою, підприємство втрачає довіру працівників, що негативно впливає на продуктивність праці, рівень плинності кадрів та репутацію роботодавця. Саме тому корпоративна культура виступає фундаментом ціннісної пропозиції роботодавця (Employee Value Proposition – EVP), яка визначає сукупність переваг, цінностей та можливостей, що отримує працівник у процесі роботи в компанії.

Формування ефективного EVP дає змогу підприємствам не лише залучати висококваліфікованих фахівців, але й підвищувати рівень лояльності персоналу, зміцнювати емоційний зв'язок працівника з організацією та формувати довгострокові конкурентні переваги на ринку праці.

Огляд літератури

Проблематика корпоративної культури, HR-бренду та стратегічного управління персоналом активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління людськими ресурсами зробили А. Колот, О. Грішнова, І. Петрова, М. Армстронг, С. Тейлор. Дослідженням питання корпоративної культури займаються М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, Н. Базалійська та інші дослідники (Vedernikov *et al.*, 2021; Базалійська & Вознюк, 2025).

О. Грішнова розглядає людський капітал як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства та підкреслює значення соціально-трудова відносин у забезпеченні ефективності діяльності організації.

У зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється employer branding та EVP як стратегічним інструментам управління персоналом. М. Армстронг визначає HR-бренд як систему формування позитивного іміджу роботодавця через корпоративну культуру, стиль управління та практики роботи з персоналом.

Водночас питання інтеграції корпоративної культури, EVP та HR-бренду в єдину стратегічну систему управління людським капіталом в умовах українського бізнес-середовища потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження ролі корпоративної культури як фундаменту ціннісної пропозиції роботодавця та стратегічної основи формування сильного HR-бренду підприємства в сучасних умовах розвитку економіки України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації інтегрованого підходу до управління людським капіталом через синергію корпоративної культури та ціннісної пропозиції роботодавця.

Матеріали та методи

Методологічною основою дослідження став системний аналіз процесів управління персоналом на виробничому підприємстві поліграфічної галузі (Підприємство Х).

Для досягнення мети дослідження використано такі методи (Ведерніков *та ін.*, 2025):

- Теоретичне узагальнення та аналіз: при дослідженні концепцій EVP та employer branding у працях провідних науковців (А. Колота, О. Грішної, М. Армстронга).

- Емпіричне дослідження (кейс-метод): вивчення діючого Кодексу поведінки та внутрішніх комунікацій Підприємства Х.

- Статистичний та економіко-математичний аналіз: для обробки кадрових показників (чисельність 124–132 особи) та фінансових результатів за період 2024–2026 рр.

- Метод прогнозування: для визначення очікуваного зростання продуктивності праці (+5–7 %) та зниження рівня плинності кадрів (з 18 % до 12 %).
- Фінансове моделювання: для розрахунку рентабельності інвестицій (ROI) та терміну окупності витрат на розвиток корпоративної культури.

Результати та обговорення

У межах дослідження було проаналізовано три ключові категорії, що визначають стратегічну стійкість підприємства на ринку праці: корпоративну культуру, ціннісну пропозицію роботодавця (EVP) та HR-бренд.

Корпоративна культура розглядається як система цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії та управлінських підходів, які визначають внутрішнє середовище підприємства. Вона виступає своєрідним «генетичним кодом» організації, що формує поведінкові моделі працівників, рівень їхньої залученості, стиль комунікації та загальний психологічний клімат у колективі. Саме сильна культура дозволяє підприємству зберігати адаптивність до кризових умов та знижувати рівень конфліктності.

Employee Value Proposition, або ціннісна пропозиція роботодавця – це сукупність матеріальних та нематеріальних переваг, які працівник отримує в обмін на свій професійний внесок у діяльність підприємства. EVP охоплює не лише заробітну плату та бонуси, а й можливості кар'єрного розвитку, соціальну підтримку, баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) та репутацію компанії. Проте EVP не може бути ефективним без реального підґрунтя у вигляді сильної корпоративної культури: якщо задекларовані цінності не реалізуються на практиці, виникає репутаційний розрив, що руйнує довіру персоналу.

HR-бренд – це сформований образ компанії як роботодавця в очах чинних працівників, кандидатів та суспільства загалом. Сильний бренд забезпечує підприємству суттєві конкурентні переваги: зниження витрат на рекрутинг, скорочення термінів закриття вакансій та підвищення рівня утримання персоналу. У сучасних умовах автентичність HR-бренду стає вирішальним чинником, оскільки кандидати швидко виявляють невідповідність між зовнішнім іміджем та реальними умовами праці.

Корпоративна культура є системою цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії та управлінських підходів, які визначають внутрішнє середовище підприємства. Вона формує поведінкові моделі працівників, рівень їх залученості, стиль комунікації та загальний психологічний клімат у колективі (Vedernikov *et al.*, 2021; Базалійська & Вознюк, 2025).

Сильна корпоративна культура забезпечує:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження рівня конфліктності;
- формування лояльності персоналу;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- підвищення адаптивності підприємства до кризових умов;
- зміцнення репутації роботодавця.

В умовах воєнного стану корпоративна культура в українських компаніях почала виконувати не лише управлінську, а й психологічну та соціальну функції. Підприємства все частіше впроваджують програми емоційної підтримки працівників, гнучкі форми зайнятості, політики ментального здоров'я та соціальної відповідальності.

Сучасна корпоративна культура формується навколо таких принципів (Базалійська & Вознюк, 2025; Глива & Передало, 2024):

- людиноцентричність;
- відкритість комунікацій;
- прозорість управління;
- довіра;
- підтримка розвитку персоналу;

- інклюзивність;
- гнучкість організаційних процесів.

Саме ці характеристики стають основою формування позитивного сприйняття роботодавця як усередині компанії, так і за її межами.

Employee Value Proposition (EVP) – це сукупність матеріальних та нематеріальних переваг, які працівник отримує в обмін на свій професійний внесок у діяльність підприємства (Глива & Передало, 2024).

До основних складових EVP належать (табл. 1):

Таблиця 1. Складові Employee Value Proposition та їх характеристики

Складова EVP	Характеристика
Матеріальна винагорода	Заробітна плата, бонуси, премії
Кар'єрний розвиток	Навчання, стажування, підвищення
Соціальна підтримка	Медичне страхування, психологічна підтримка
Корпоративна культура	Цінності, атмосфера, стиль управління
Баланс work-life	Гнучкий графік, дистанційна робота
Репутація компанії	Імідж роботодавця на ринку

Сьогодні працівники дедалі частіше обирають роботодавця саме через нематеріальні фактори: атмосферу в колективі, можливість розвитку, підтримку керівництва та цінності компанії.

EVP не може бути ефективним без реального підґрунтя у вигляді сильної корпоративної культури. Якщо компанія декларує цінності, які не реалізуються на практиці, виникає репутаційний розрив, що негативно впливає на HR-бренд.

HR-бренд – це сформований образ компанії як роботодавця в очах чинних працівників, кандидатів та суспільства.

Сильний HR-бренд забезпечує підприємству:

- зниження витрат на рекрутинг;
- скорочення термінів закриття вакансій;
- підвищення рівня утримання персоналу;
- зростання залученості працівників;
- покращення ділової репутації;
- формування конкурентних переваг.

У сучасних умовах HR-бренд активно формується через:

- соціальні мережі;
- корпоративні комунікації;
- відгуки працівників;
- корпоративні заходи;
- внутрішню культуру;
- систему мотивації;
- репутацію керівництва.

Особливо важливим чинником стає автентичність HR-бренду. Сучасні працівники швидко виявляють невідповідність між зовнішнім іміджем компанії та реальними умовами праці (Глушко *та ін.*, 2024).

Між корпоративною культурою, EVP та HR-брендом існує тісний взаємозв'язок (табл. 2).

Таблиця 2. Модель синергії між корпоративною культурою, EVP та HR-брендом

Елемент	Внутрішній вплив	Зовнішній результат
Корпоративна культура	Формує поведінку та цінності	Репутація роботодавця
EVP	Формує мотивацію та лояльність	Привабливість для кандидатів
HR-бренд	Підвищує конкурентність	Залучення талантів

Таким чином, корпоративна культура формує EVP, а EVP зміцнює HR-бренд. При цьому HR-бренд посилює конкурентоспроможність підприємства (табл. 3).

Таблиця 3. Економічні результати від застосування HR-факторів

HR-фактор	Економічний результат
Зниження плинності кадрів	Зменшення витрат на рекрутинг
Висока залученість	Зростання продуктивності
Сильний HR-бренд	Скорочення часу закриття вакансій
Well-being програми	Зменшення вигорання
Digital HR	Підвищення швидкості HR-процесів

Серед основних викликів сучасного українського бізнесу можна виділити:

- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- трудова міграція;
- емоційне вигорання персоналу;
- високий рівень стресу;
- цифрову трансформацію;
- зміну очікувань молодого покоління працівників;
- посилення конкуренції за таланти.

У зв'язку з цим підприємства змушені переходити від традиційної системи управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, де ключовим фактором стає не контроль, а формування довіри, залученості та ціннісної єдності колективу. На прикладі підприємства X запропоновано кодекс поведінки для працівників, який є зразком системного підходу до управління внутрішніми комунікаціями (табл. 4) (Глушко *та ін.*, 2024).

Таблиця 4. Ключові елементи корпоративного кодексу поведінки Підприємства X

Напрямок	Правила поведінки
1. Норми поведінки та спілкування	1. У спілкуванні з колегами використовуємо тільки нормативну лексику і ввічливі слова, дякуємо за будь-яку надану нам послугу. 2. Вітаємо колег з важливими для них датами, подіями та святами. 3. Не запізнюємось на призначені наради, робочі зустрічі. 4. Обов'язково відповідаємо на запитання, дзвінки, листи та повідомлення колег. 5. Говоримо тихо, не створюємо сторонніх шумів, які заважатимуть робочому процесу. 6. Не допускаємо особистих образ та завершуємо розмову без конфлікту.
2. Норми поведінки на робочих зустрічах	1. Обов'язково готуємось до нарад. 2. Не перебиваємо колегу під час розмови та рахуємо до п'яти, перш ніж озвучити свій коментар або рішення. 3. При необхідності відповісти на дзвінок – виходимо з робочої зустрічі. 4. Не забираємо з переговорних кімнат олівці, ручки. 5. Не крадемо час наших колег пустими розмовами.
3. Дисципліна	1. Обов'язково зателефонуємо і попередимо про запізнення або відсутність. 2. Обов'язково виконуємо взяті на себе зобов'язання.
4. Зовнішній вигляд	1. Стежимо за особистою гігієною. 2. Піклуємось про свій зовнішній вигляд, зачіску та запах, не «примушуємо» людей себе терпіти.
5. Порядок та чистота	1. Миємо за собою посуд, ставимо на місце. 2. Залишаємо після себе в чистоті місця загального користування – кухня, їдальні, туалети. 3. В кабінетах, переговорних кімнатах стільці ставимо на місце, прибираємо ручки, олівці зі столу, забираємо аркуші з записами. 4. Доносимо до смітника сміття, недопалки тощо. 5. Економічно користуємось усіма ресурсами – вода, електроенергія, папір.

Запровадження корпоративного кодексу поведінки забезпечує стандартизацію внутрішніх комунікацій та сприяє формуванню єдиного ціннісного середовища організації. Визначені норми професійної взаємодії позитивно впливають на рівень організаційної культури, психологічний клімат колективу та ефективність командної роботи.

Особливого значення кодекс поведінки набуває в умовах сучасної турбулентності ринку праці, коли нематеріальні фактори мотивації стають одним із ключових чинників утримання персоналу. Формування культури взаємоповаги, відповідальності та відкритих комунікацій створює основу для розвитку позитивного employee experience та зміцнення HR-бренду роботодавця (Гурман, 2025; Чобіток & Кострова, 2025).

Крім того, корпоративний кодекс виступає елементом внутрішнього маркетингу персоналу, оскільки формує поведінкові орієнтири працівників, сприяє адаптації нових співробітників та забезпечує єдині стандарти корпоративної взаємодії. Ці правила допомагають підтримувати комфортні умови праці та сприяють екологічній відповідальності працівників. Такий кодекс поведінки працівників компанії є збалансованим документом, що регулює ключові аспекти робочої взаємодії. Він орієнтований на розвиток корпоративної культури, підвищення рівня відповідальності співробітників та створення комфортного робочого середовища. Дотримання цих норм сприяє ефективній роботі компанії, зміцнює колективний дух та формує позитивний імідж організації.

На основі корпоративної культури можна запропонувати впровадження системи нематеріального стимулювання працівників для підвищення мотивації та ефективності роботи «Корпоративне визнання». Ідея впровадження програми «Корпоративне визнання» полягає в тому, що ця програма передбачає створення системи регулярного відзначення досягнень та організацію корпоративних заходів для зміцнення командного духу. Сутність «Корпоративного визнання» полягає в створенні системи регулярного визнання досягнень співробітників, введенні внутрішніх нагород, грамот, подяк, відзнак для найкращих працівників місяця/кварталу, організації корпоративних заходів для відзначення колективних досягнень, наданні нематеріальних бонусів, а також впровадженні «стіни слави» або електронної дошки пошани на внутрішньому порталі. Документ регламентує ключові вектори поведінки: норми професійного спілкування, культуру проведення нарад, трудову дисципліну, стандарти зовнішнього вигляду та принципи раціонального використання ресурсів. Дотримання цих норм не лише покращує внутрішній клімат, а й підвищує загальну операційну ефективність колективу (Юрченко & Петрів, 2024).

Використання HR-аналітики дозволяє підприємству прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати рівень залученості персоналу та формувати ефективні retention-стратегії.

Динаміка HR-показників підприємства X у 2024–2026 рр. свідчить про поступовий перехід організації до стратегічної моделі управління людським капіталом. Прогнозоване зниження плинності кадрів із 18 % до 12 % підтверджує підвищення ефективності системи мотивації та зміцнення внутрішнього HR-бренду (табл. 5).

Таблиця 5. Динаміка ключових HR-показників підприємства X у 2024–2026 рр.

Показник	2024	2025	2026 (прогноз)
Чисельність персоналу, осіб	124	128	132
Рівень плинності кадрів, %	18	15	12
Індекс залученості персоналу, %	64	71	78
eNPS (індекс лояльності), %	21	34	46
Середня заробітна плата, грн	16 913	18 900	21 400
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3265,4	3494,0	3728,4
Рівень утримання персоналу, %	82	85	88
Індекс внутрішнього HR-бренду, %	58	69	81

Одночасно прогнозується зростання індексу залученості персоналу з 64 % до 78 %, що є результатом формування позитивного корпоративного середовища, розвитку програм нематеріального стимулювання та покращення внутрішніх комунікацій.

Позитивна динаміка eNPS підтверджує посилення лояльності персоналу та підвищення рівня готовності працівників рекомендувати підприємство як привабливого роботодавця.

Фактична продуктивність праці у 2024 р. становила 3265,4 тис. грн/особу. Прогнозоване зростання продуктивності праці внаслідок реалізації програми нематеріальної мотивації становить 7 %.

Прогнозований показник продуктивності праці:

$$3265,4 \times 1,07 = 3494,0 \text{ тис. грн/особу.}$$

За прогнозованої чисельності персоналу 128 осіб очікуваний обсяг доходу становитиме:

$$3494,0 \times 128 = 447\,232,0 \text{ тис. грн.}$$

Порівняно з фактичним доходом 2024 р. (404 906,0 тис. грн) прогнозований приріст доходу становитиме:

$$447\,232,0 - 404\,906,0 = 42\,326,0 \text{ тис. грн.}$$

За умови рентабельності продажів 2,5 % прогнозований додатковий прибуток становитиме:

$$42\,326,0 \times 2,5 \% = 1058,15 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий економічний ефект від зниження плинності кадрів та скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію персоналу прогнозується на рівні 120,0 тис. грн.

Сукупний економічний ефект становитиме:

$$1058,15 + 120,0 = 1178,15 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект з урахуванням витрат на реалізацію програми:

$$1178,15 - 90,0 = 1088,15 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність інвестицій (ROI) визначається за формулою:

$$ROI = (1088,15 / 90,0) \times 100 \% = 1209 \%$$

Термін окупності проекту:

$$T = 90,0 / (1088,15 / 12) \approx 1 \text{ місяць (табл. 6).}$$

Таблиця 6. Оцінка економічної ефективності програми «Корпоративне визнання»

Показник	Значення
Витрати на впровадження програми, тис. грн	90,0
Прогнозований додатковий прибуток, тис. грн	1058,15
Економія на зниженні плинності кадрів, тис. грн	120,0
Сукупний економічний ефект, тис. грн	1178,15
Чистий економічний ефект, тис. грн	1088,15
ROI, %	1209
Термін окупності, міс.	1,0

Показник рентабельність інвестицій ROI на рівні 1209 % є надзвичайно високим для HR-проектів. Це свідчить про те, що кожна гривня, інвестована в нематеріальну мотивацію та розвиток корпоративної культури Підприємства X, приносить понад 12 грн чистого економічного ефекту. Такий результат зумовлений тим, що за відносно низьких витрат (90 тис. грн) програма активує внутрішні резерви продуктивності праці.

Основний внесок у чистий економічний ефект (1088,15 тис. грн) робить зростання продуктивності праці, яке забезпечує понад 1 млн грн додаткового прибутку за рік. Додатковим фактором є економія на рекрутингу та адаптації (120 тис. грн) завдяки зниженню плинності кадрів.

Термін окупності проекту становить лише один місяць. Це означає, що витрати на впровадження програми «Корпоративне визнання» повністю покриваються отриманими вигодами вже протягом першого місяця її активної реалізації. Така швидка окупність робить проєкт фінансово безпечним та пріоритетним для впровадження.

Результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура не є абстрактним поняттям, а виступає реальним економічним активом. Формування EVP через чіткі норми

поведінки та систему визнання досягнень дає змогу Підприємству Х не лише покращити соціально-психологічний клімат, а й досягти значних фінансових результатів. Програма «Корпоративне визнання» є високоефективним інструментом стратегічного HR-менеджменту, що зміцнює HR-бренд та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Впровадження програми «Корпоративне визнання» у 2026 р. є логічним завершенням формування цілісного HR-бренду Підприємства Х. Це рішення базується на тому, що в умовах сучасного ринку праці працівники оцінюють роботодавця не лише за рівнем заробітної плати, а й через організаційні цінності та психологічний клімат.

Підсумовуючи, слід зазначити, що висока корпоративна культура є не просто соціальним показником, а потужним стратегічним активом і внутрішнім драйвером зростання капіталізації HR-бренду. У 2024–2026 рр. саме автентичність культури стає тією конкурентною перевагою, яку неможливо скопіювати, оскільки вона базується на реальному досвіді працівника та емоційному зв'язку з організацією. Перетворення декларативних цінностей на дієву систему ціннісної пропозиції (EVP) дозволяє підприємству не лише виживати в умовах турбулентності, а й формувати навколо себе спільноту лояльних професіоналів, що стає запорукою сталого розвитку бізнесу.

Обмеженням дослідження є використання кейс-методу на прикладі одного підприємства поліграфічної галузі, що може обмежувати універсальність отриманих результатів для інших сфер економіки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняльний аналіз моделей EVP та HR-бренду в підприємствах різних галузей.

Висновки

Доведено, що корпоративна культура є базисом EVP. Вона формує внутрішнє середовище та систему цінностей, на основі яких будується ціннісна пропозиція роботодавця. Будь-яка невідповідність між зовнішнім іміджем (HR-брендом) та реальною внутрішньою культурою призводить до репутаційних втрат і зростання плинності кадрів.

Встановлено логічний взаємозв'язок: «Корпоративна культура → EVP → HR-бренд → Конкурентоспроможність». Культура задає правила гри, EVP трансформує їх у переваги для працівника, а сильний HR-бренд транслює ці переваги на ринок праці, залучаючи найкращі таланти.

Практична апробація на Підприємстві Х підтвердила, що запровадження кодексу поведінки та програми «Корпоративне визнання» дозволяє стандартизувати комунікації та підвищити рівень залученості персоналу з 64 % до 78 %. Це свідчить про перехід організації до людиноцентричної моделі управління.

Застосування методів фінансового моделювання показало, що інвестиції в корпоративну культуру мають високу рентабельність. Для Підприємства Х при річних витратах у 90,0 тис. грн чистий економічний ефект становить 1088,15 тис. грн на рік. Показник ROI на рівні 1209 % і термін окупності близько одного місяця підтверджують високу ефективність інвестицій у нематеріальну мотивацію та розвиток корпоративної культури. В умовах дефіциту кадрів та високого стресу в Україні побудова сильного HR-бренду на засадах довіри та визнання досягнень є єдиним шляхом до зниження плинності кадрів (прогнозне зниження з 18 % до 12 %) і забезпечення зростання продуктивності праці.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише фундаментом ціннісної пропозиції роботодавця, а й стратегічною основою формування життєздатного та привабливого HR-бренду, що перетворює людський капітал на головну конкурентну перевагу підприємства.

Подяки: Немає.

Конфлікт інтересів: Немає.

Список використаних джерел

- Базалійська, Н. П., & Вознюк, Р. В. (2025). Аналіз та оцінка стану і розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудування в системі HR-інжинірингу. *Наукові перспективи*, 10(64), 786–802. Взято з <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/archive>
- Варіс, І., Кравчук, О., & Спіріна, К. (2022). Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*, 36. doi: 10.32782/2524-0072/2022-36-28
- Ведерніков, М. Д., Базалійська, Н. П., Базалійський, В. П., & Вознюк, Р. В. (2025). Генезис та методологічні основи поняття корпоративної культури в контексті HRM. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»*, 12(22), 1604–1622.
- Глива, С., & Передало, Х. (2024). Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, 61. doi: 10.32782/2524-0072/2024-61-137
- Глушко, Т. В., Полупанов, Б. П., & Барсегян, А. Р. (2024). HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 75, 45–54. doi: 10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237
- Гурман, О. М. (2025). Цифровізація економіки та її вплив на функції HR-маркетингу. *Трансформаційна економіка*, 1(10), 25–30. doi: 10.32782/2786-8141/2025-10-4
- Чобіток, В., & Кострова, Т. (2025). Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*, 3, 134–140. doi: 10.31891/dsim-2025-11(20)
- Юрченко, Г., & Петрів, І. (2024). Динаміка ціннісної пропозиції (EV) українських ІТ-компаній для працівників в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*, 63. doi: 10.32782/2524-0072/2024-63-97
- Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Danilkova, A., & Glushko, T. (2021, September 15-17). Diagnostics of the corporate brand image as an effective way to the formation of the enterprise's positive PR-factor. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2021)*. Deggendorf, Germany.