

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут соціології та медіакомунікацій

Кафедра «Каразінська школа соціальної роботи»

До захисту допущено

Кафедрою «Каразінська школа соціальної роботи» протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Ірина ЄВДОКИМОВА  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«5» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Кваліфікаційна робота  
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

«Формування HR-бренду соціальної служби»

---

Спеціальність (спеціалізація) \_\_\_\_\_ 054 – Соціологія \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_ Соціальний менеджмент \_\_\_\_\_

Виконавець \_\_\_\_\_ Аріна Краснова  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Олена Бутиліна  
(підпис) (ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	7
1.1 Соціологічне визначення феномену бренду	7
1.2 Системний підхід та теорія символів (знаків) як основа дослідження бренду	10
1.3 Структура, компоненти та функції HR-бренду	14
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ У СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ	26
2.1 Механізми формування HR-бренду в організаціях соціальної сфери	26
2.2 Зарубіжний досвід формування HR-бренду соціальних установ	30
2.3 Особливості роботи соціальних служб в Україні та необхідність розвитку їх HR-бренду	35
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ХОЦСС)	42
3.1 Програма та методологія дослідження	42
3.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження	54
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації публічного сектору питання формування привабливого HR-бренду соціальних служб набуває особливої актуальності. Соціальна сфера традиційно розглядається як інституція із високою суспільною значущістю, однак із недостатньо престижним іміджем роботодавця, обмеженими ресурсами та високими вимогами до професійних компетентностей працівників. Це породжує низку структурних викликів: кадровий дефіцит, емоційне вигорання, низьку залученість персоналу, обмежену конкурентоздатність на ринку праці. У таких умовах формування сильного HR-бренду соціальної служби постає не лише як інструмент управління персоналом, а як стратегічний ресурс підвищення ефективності інституції.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що соціальні служби в Україні залишаються порівняно закритими у публічній комунікації, що обмежує рівень довіри громадян, а також знижує привабливість професії соціального працівника. Водночас міжнародний досвід демонструє, що цілеспрямовані HR-брендові практики сприяють підвищенню мотивації персоналу, покращують якість соціальних послуг та формують позитивний соціальний капітал організаційної мережі. У зв'язку з цим виникає необхідність у комплексному соціологічному аналізі чинників формування HR-бренду державних соціальних служб, їх внутрішніх і зовнішніх складових, а також особливостей їх публічної репрезентації.

Рівень наукової розробленості проблеми є достатньо фрагментарним: питання бренду роботодавця розглянуті у працях Т. Амблера, С. Барроу, К. Бекгауса, С. Тіку, Ф. Лівенса, Дж. Слотера, а також українських дослідників HR-сфери – С. Цимбалюка, О. Сороки та К. Красовської. Однак вплив специфіки соціальної роботи на формування HR-бренду, зокрема у державних соціальних установах, представлений недостатньо. Більшість робіт акцентують окремі аспекти – мотивацію, організаційну культуру, професійне вигорання, престиж професії – але не пропонують комплексного підходу до аналізу HR-бренду як цілісного

соціального явища. Тому дане дослідження має доповнити науковий дискурс системним осмисленням HR-бренду соціальної служби як інтегрованої структури символів, практик і соціальних уявлень.

Об'єкт дослідження – HR-бренд соціальної служби як соціально-організаційний феномен.

Предмет дослідження – внутрішні та зовнішні чинники формування HR-бренду соціальної служби.

Мета роботи – з'ясувати особливості формування HR-бренду соціальної служби шляхом аналізу внутрішніх та зовнішніх практик для розробки рекомендацій щодо його посилення.

Для досягнення мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні підходи до вивчення феномену HR-бренду та його структурних компонентів;
2. Проаналізувати соціальні, організаційні та комунікативні механізми формування HR-бренду у соціальних службах;
3. Узагальнити зарубіжний досвід побудови HR-бренду у соціальній сфері;
4. Окреслити особливості функціонування українських соціальних служб та виклики для їх HR-брендингу;
5. Розробити програму емпіричного дослідження та здійснити аналіз HR-бренду ХОЦСС;
6. Інтерпретувати результати опитування, контент-аналізу та цифрових показників зовнішньої видимості;
7. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-бренду соціальної служби.

Методологічну основу дослідження становлять положення системного підходу, теорії символічного інтеракціонізму, концепції організаційної культури та теорії бренду роботодавця. Для досягнення мети роботи використано змішаний дизайн – кількісний, якісний та аналітичний компоненти.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному поєднанні теоретичного та емпіричного аналізу HR-бренду державної соціальної служби, в уточненні структури внутрішніх та зовнішніх чинників HR-бренду, а також у виокремленні специфічних характеристик HR-бренду в умовах публічної організації соціальної сфери.

Слід підкреслити, що сучасні дослідження HR-бренду соціальних установ актуалізуються також у зв'язку з посиленням ролі людського капіталу у сфері публічних послуг. У контексті європейської інтеграції Україна впроваджує стандарти професіоналізації соціальної роботи, що передбачає формування нових підходів до управління персоналом. Це зумовлює потребу аналізу HR-бренду не лише як комунікаційного чи управлінського інструменту, але і як соціального механізму, що регулює взаємодію між працівниками, організацією та громадськістю. Важливо, що формування HR-бренду соціальних служб розглядається сьогодні як частина ширшого процесу модернізації системи соціального захисту населення, а отже – як чинник державної соціальної політики.

Додаткової уваги потребує і проблема соціального престижу професії соціального працівника. У багатьох країнах престиж цієї професії підвищується за рахунок розвитку професійних асоціацій, механізмів підвищення кваліфікації, постійного навчання, розробки етичних кодексів та удосконалення практик психологічної підтримки персоналу. В Україні ці процеси лише формуються, і дослідження HR-бренду дає можливість окреслити чинники, що впливають на сприйняття соціальної служби як роботодавця та соціального інституту.

У цьому контексті важливо ще раз наголосити, що дослідження HR-бренду соціальної служби виходить за межі організаційного рівня. Воно має соціокультурне, нормативне та практичне значення, оскільки дозволяє зрозуміти, як соціальні працівники сприймають свою професію, які чинники впливають на їхню мотивацію, лояльність та задоволеність роботою, і які умови повинні бути створені для зміцнення їхнього професійного статусу. Усе це визначає наукову та соціальну цінність даної магістерської роботи.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, методологічного та емпіричного), висновків і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

## 1.1 Соціологічне визначення феномену бренду

Феномен бренду є складним багатогранним явищем, яке охоплює економічні, культурні, соціальні та психологічні аспекти. У соціології бренд розглядається як соціальний конструкт, що формується в результаті взаємодії між виробником, споживачем та ширшим соціальним контекстом. Це визначення підкреслює соціальну природу бренду, яка виходить за межі його суто маркетингового або економічного розуміння.

У соціологічному контексті бренд виконує кілька важливих функцій:

1. Ідентифікаційна функція: бренд допомагає споживачам ідентифікувати себе з певними цінностями, ідеями або стилем життя, які він представляє. Наприклад, одні бренди можуть асоціюватися з розкішшю, інші – з екологічною свідомістю чи технологічними інноваціями.

2. Комунікаційна функція: бренд виступає засобом передачі соціальних і культурних смислів між його творцями і споживачами.

3. Створення соціальних відносин: бренди формують певні спільноти споживачів, які поділяють спільні інтереси, смаки або спосіб життя.

На відміну від маркетингового підходу, де бренд визначають як сукупність візуальних, вербальних і асоціативних характеристик продукту чи компанії, соціологія розглядає його як:

- соціальний символ, що втілює певні цінності, культурні коди та соціальні статуси;
- засіб соціальної стратифікації, через який індивіди демонструють свій статус, стиль життя чи належність до певної соціальної групи;

- механізм впливу на споживчу поведінку, що діє через створення емоційних та смислових зв'язків між брендом і споживачем.

Соціологічний підхід акцентує увагу на тому, що бренд не існує ізольовано, а взаємодіє з культурними, економічними та соціальними чинниками. Наприклад, бренд може:

- 1) рефлексувати соціальні зміни, такі як зростання екологічної свідомості чи популяризація інклюзивності;
- 2) відображати суспільні тренди та формувати нові норми споживання;
- 3) функціонувати як маркер часу, що пов'язує окремі покоління або епохи через впізнавані символи та повідомлення.

Однією з ключових проблем є відсутність уніфікованого понятійного апарату в соціології брендингу. Бренд одночасно може бути:

- матеріальним об'єктом (продукт чи послуга);
- соціальним конструктом (репутація компанії чи організації);
- культурним явищем (джерелом ідей, трендів чи суспільних змін).

Таким чином, у соціології бренд визначається як багатовимірне явище, що поєднує економічну цінність, соціальні смисли та культурні коди, відображаючи одночасно індивідуальні та колективні потреби.

У сучасній соціології поняття бренду все активніше пов'язують із категоріями ідентичності, символічного обміну та соціальної взаємодії. З позицій символічного інтеракціонізму бренд розглядають як результат інтерпретацій, які індивіди здійснюють у процесі взаємодії з матеріальними та нематеріальними елементами бренду. Такий підхід підкреслює, що значення бренду не є заданими – вони конструюються у повсякденних практиках.

Окремим напрямом у соціологічному вивченні бренду є підхід П. Бурдьє, у межах якого бренд може розглядатися як специфічна форма символічного капіталу. Символічний капітал бренду відображає ступінь легітимності, престижу та довіри, яку він отримує від соціальних груп. З цієї позиції бренд слугує важливим інструментом конструювання ієрархій у соціальному просторі: організації з

сильним брендом мають більше можливостей впливати на очікування, норми та споживчу поведінку.

Цінним є й структурно-функціональний підхід, у межах якого бренд розглядається як соціальний інститут. У цьому контексті бренд виконує низку суспільно значущих функцій: стабілізує очікування споживачів, забезпечує передбачуваність їхньої поведінки, формує стандарти якості, сприяє соціальній інтеграції та підтримці соціального порядку. Таким чином, бренд виходить за межі інструменту маркетингу та виступає як елемент соціальної структури.

Важливо зазначити, що бренди відіграють роль у формуванні культурних смислів. У працях Р. Барта бренд аналізується як носій міфів – соціально вкорінених наративів, які приховують власну сконструйованість і сприймаються як природні. Міфологізація брендів створює уявлення про «нормальність» певних моделей поведінки, стилів життя, форм споживання. У цьому контексті бренд виступає інструментом символічного управління та соціального впливу.

Таким чином, соціологічні підходи до вивчення бренду дозволяють не лише розкрити його економічну сутність, але й осмислити соціальні механізми, що формують його значення, символічну вагу та культурний вплив. Бренд стає частиною ширшої системи соціальних відносин, у якій він відображає структурні зміни, динаміку споживацької культури та специфіку комунікативних практик сучасного суспільства.

Узагальнюючи основні підходи до визначення поняття «бренд», можна виділити такі основні трактування:

1. Бренд як торговельна марка: у цьому підході термін «бренд» розглядається як синонім торговельної марки, тобто позначення, яке використовується для ідентифікації товарів або послуг та їх відмінності від конкурентів.

2. Бренд як імідж: тут бренд визначається як сукупність уявлень, асоціацій та іміджу, які формуються у споживачів щодо товару чи послуги.

3. Бренд як символ статусу чи стилю життя: в цьому контексті бренд – це не просто торговельна марка, а така, яка набула популярності й стала маркером

соціального статусу або стилю життя споживача. Він відображає цінності та уподобання певної соціальної групи.

Американська асоціація маркетингу визначає бренд як сукупність імені, терміна, знаку, символу або дизайну, що використовується для ідентифікації товарів чи послуг конкретного продавця чи групи продавців, а також для їхньої диференціації від конкурентів. Це визначення акцентує увагу на функції бренду як засобу відмінності товарів і послуг [43, с. 274].

Деякі дослідники пропонують ширше трактування бренду. Наприклад, М. Кунчік вважає бренд когнітивним представленням, що відображає сприйняття певної території чи її населення конкретною людиною, зокрема уявлення про те, що вона вважає істинним. О. Швець розглядає бренд як соціально-психологічний образ, що формує «обличчя» держави, політичних інститутів чи будь-яких державних актів. У цьому сенсі бренд виступає як інструмент самореклами та політичної ідентичності.

Бренд може бути зрозумілий як багатогранне явище, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та культурні аспекти. Він виконує функції ідентифікації, диференціації та формування соціальних смислів, які впливають як на окремих споживачів, так і на цілі соціальні групи.

## 1.2 Системний підхід та теорія символів (знаків) як основа дослідження бренду

Бренд є складним соціально-економічним явищем, що вимагає комплексного підходу до його аналізу. У цьому контексті системний підхід і теорія символів (знаків) є методологічними основами для розуміння бренду як багатовимірного феномену.

Системний підхід базується на розгляді бренду як інтегрованої системи, що складається з взаємопов'язаних елементів.

Компоненти системи бренду:

- економічна складова: бренд як засіб забезпечення конкурентоспроможності та джерело доданої вартості.
- соціальна складова: бренд як засіб ідентифікації соціальних груп, носій цінностей і стилю життя.
- комунікаційна складова: бренд як канал передачі повідомлень між виробником і *споживачем*.
- культурна складова: бренд як носій символів, міфів і наративів, що формують колективну ідентичність.

Властивості системи бренду:

- цілісність: усі компоненти бренду взаємодіють і створюють єдину систему смислів.
- динамічність: бренд постійно розвивається, адаптуючись до змін у суспільстві та на ринку.
- адаптивність: здатність бренду змінювати свої елементи відповідно до потреб цільової аудиторії.

Аналіз бренду через системний підхід – цей підхід дозволяє зрозуміти, як окремі елементи бренду впливають на його сприйняття споживачами, а також оцінити взаємозв'язок між його економічними, соціальними та культурними аспектами.

Теорія символів, заснована на роботах таких мислителів, як Ф. де Сосюр, Ч. Пірс, Р. Барт, надає інструменти для аналізу бренду як комунікативного явища.

### 1. Бренд як знак

У межах семіотики бренд розглядається як знак, що має:

- денотативне значення – пряме, буквальне значення бренду (назва, логотип, слоган).
- конотативне значення – асоціації, емоції, соціальні значення, які формуються навколо бренду.

Наприклад, логотип Apple символізує не лише технології, а й інновації, креативність і стиль життя.

### 2. Символічна функція бренду

Бренд виконує роль символу, який формує уявлення про соціальний статус, стиль життя та належність до певної спільноти. Взаємодія споживача з брендом будується на основі його символічної цінності, що впливає на емоційний вибір.

### 3. Знак і міф


За Р. Бартом, бренди часто створюють міфи, які додають додаткових смислів до їх сприйняття. Наприклад, спортивний бренд Nike через слоган «Just Do It» формує міф про подолання викликів і самореалізацію.


### 4. Бренд як культурний код

Бренд інтегрується в культурний контекст, стаючи носієм певного культурного коду, що зрозумілий для конкретної соціальної групи.

#### Синтез підходів

Поєднання системного підходу та теорії символів дозволяє глибше зрозуміти багатогранність бренду:

-  системний підхід акцентує увагу на структурних елементах бренду та їхніх зв'язках;

-  теорія символів допомагає розкрити комунікативний і культурний вимір бренду.

Системний підхід і теорія символів є ключовими для комплексного дослідження бренду. Перший забезпечує аналіз внутрішньої структури бренду, його взаємозв'язків та функцій, тоді як другий розкриває його комунікативні та культурні смисли, що впливають на споживача. Ці підходи у синтезі дозволяють досліджувати бренд не лише як економічний актив, але і як соціокультурний феномен, що формує уявлення, цінності та ідентичності.

У рамках системного підходу особливого значення набуває розуміння бренду як відкритої системи, яка взаємодіє з численними зовнішніми впливами – економічними, культурними, політичними та соціальними. Така взаємодія формує «поведінку» бренду, його вразливість, гнучкість та здатність до адаптації. У цьому контексті важливо враховувати концепції Л. фон Берталанфі, який наголошував, що система не може бути зрозумілою шляхом аналізу окремих елементів – лише

їхня взаємодія створює нову якість. Саме тому бренд часто аналізують через категорії цілісності, стабільності та самоорганізації.

З точки зору організаційної соціології, бренд функціонує як складна система управління враженнями. Е. Гофман у своїй теорії драматургії підкреслював, що соціальні актори постійно формують «враження» для інших, а організації – тим більше. Бренд у цьому сенсі є «сценічною» частиною організації, що репрезентує її перед зовнішньою аудиторією, створюючи певний образ і сценарій взаємодії. Це означає, що бренд є результатом не лише комунікацій, а й соціальних ролей, які виконує організація.

Теорія символів також дозволяє інтерпретувати бренд як інституціоналізований знак, що впливає на поведінку людей через спільне розуміння й очікування. Ч. Пірс підкреслював, що знак набуває значення лише в процесі інтерпретації, тому бренд не може існувати поза контекстом соціокультурних інтерпретаційних практик. Це означає, що одна й та сама організація може мати різні бренд-образи в різних соціальних групах, залежно від попереднього досвіду, соціального становища чи ціннісних орієнтацій.

Особливого значення набуває поняття «культурних сценаріїв» бренду. Бренд розглядається як частина ширших культурних наративів, що вбудовує організацію у певний соціальний порядок. Так, соціальні служби часто репрезентують себе через сценарії турботи, підтримки, професійної етики, спрямованості на вразливі групи. Відповідно, їхній бренд формується не лише зсередини організації, але й під впливом суспільних очікувань щодо того, «якими мають бути» соціальні працівники, які цінності вони мають уособлювати.

Системний підхід також дозволяє аналізувати, яким чином бренд функціонує у взаємозв'язку з інституційними процесами. У цьому контексті важливими є механізми інституціоналізації й легітимації, описані П. Бергером і Т. Лукманом. Бренд стає легітимним тоді, коли його повідомлення сприймаються як природні й загально визнані. Наприклад, якщо у суспільстві вкорінена думка, що соціальні служби є «місцем допомоги», то цей культурний наратив стає основою для

формування їхнього HR-бренду, незалежно від того, які конкретні практики існують в організації.

Теорія символічного обміну П. Бурдьє доповнює розуміння бренду як ресурсу, який може конвертуватися у владу, довіру або професійний статус. У цьому сенсі бренд соціальної служби виступає формою символічного капіталу, який здатен підсилювати або зменшувати соціальну значущість професії соціального працівника. Організації з високим рівнем символічного капіталу здобувають конкурентні переваги у залученні кадрів, розширенні партнерств і підвищенні видимості в громадському просторі.

Таким чином, системний підхід і теорія символів взаємодоповнюють одне одного й дозволяють досліджувати бренд як складну соціотехнічну конструкцію. Бренд постає не лише як інструмент ринкових комунікацій, але як механізм формування ідентичностей, соціальних ролей та очікувань. Це особливо важливо для соціальної сфери, де значна частина професійних практик базується на символічних взаємодіях – довірі, відповідальності, емпатії та соціальній солідарності.

### 1.3 Структура, компоненти та функції HR-бренду

У сучасній соціально-управлінській науці HR-бренд розглядається як комплексне соціальне явище, що поєднує організаційну ідентичність, систему цінностей, управлінські практики та зовнішню репутацію роботодавця. На відміну від корпоративного бренду, який орієнтований переважно на зовнішнього споживача, HR-бренд спрямований на цільову аудиторію потенційних і наявних працівників, формуючи уявлення про організацію як про привабливе місце роботи. Для соціальних служб, діяльність яких ґрунтується на ціннісній взаємодії з різними групами населення, HR-бренд набуває особливого значення, оскільки впливає не лише на кадрову стабільність, але й на якість надання соціальних послуг.

У структурному вимірі HR-бренд включає дві взаємопов'язані складові – внутрішній та зовнішній HR-бренд. Внутрішня складова відображає реальний досвід працівників, характеристики організаційної культури та соціально-психологічного клімату. Зовнішня складова пов'язана з публічною репутацією роботодавця, комунікаційними практиками та образом організації в очах суспільства. Такий поділ відповідає теоретичним концепціям символічного інтераціоналізму та корпоративної ідентичності, відповідно до яких соціальні уявлення формуються у взаємодії індивіда з організаційними нормами, цінностями та зовнішніми повідомленнями.

До ключових внутрішніх елементів HR-бренду належать:

#### 1. Умови праці та організаційне середовище

Це матеріальні й нематеріальні характеристики робочого місця: рівень забезпеченості ресурсами, організація робочого часу, баланс між навантаженням та винагородою, відчуття безпеки та підтримки. У соціальних службах цей компонент часто має особливу вагу, оскільки працівники працюють у стресових ситуаціях, що потребують додаткової психологічної та організаційної підтримки.

#### 2. Корпоративна культура

Сукупність цінностей, норм і моделей поведінки, які визначають взаємодію всередині колективу. Важливими ознаками позитивної культури є довіра, відкритість, колегіальність, відчуття команди та взаємопідтримки. Для соціальної сфери характерним є домінування цінностей емпатії, професійної етики та орієнтації на допомогу.

#### 3. Комунікативні практики

Ефективність внутрішніх каналів комунікації, прозорість управлінських рішень, своєчасність інформування про зміни, кадрові ініціативи та можливості розвитку. Наявність відкритої комунікації є ключовою умовою формування довіри до керівництва.

#### 4. Можливості професійного зростання

Підготовка кадрів, курси підвищення кваліфікації, супервізійна підтримка, внутрішні тренінги та простір для професійного розвитку. Соціальні служби часто

є середовищем, де професійне зростання має неформальний характер, що робить цей елемент вкрай важливим для мотивації персоналу.

#### 5. Емоційна ідентифікація працівників з організацією

Це відчуття приналежності до команди, гордість за організацію, довіра до її цінностей, готовність рекомендувати її як місце роботи. У соціальній сфері такий тип ідентифікації є базовим, оскільки робота пов'язана з високою емоційною залученістю.

Зовнішній HR-бренд формується через публічні комунікації та репутаційні прояви організації. До його основних складових належать:

##### 1. Імідж роботодавця у суспільстві

Уявлення громадян, партнерів і потенційних кандидатів про престиж, надійність та професіоналізм організації.

##### 2. Цифрова присутність

Активність у соціальних мережах, сучасність та доступність офіційного сайту, наявність інформації про діяльність установи, її досягнення та кадрові можливості.

##### 3. Публічна комунікація та відкритість

Регулярність і якість інформаційних повідомлень, участь у соціальних проєктах, співпраця з громадами, медійна присутність.

##### 4. Комунікація в текстах вакансій

Наскільки чітко й привабливо організація описує свої цінності, вимоги та можливості для кандидатів.

Усі ці компоненти разом формують цілісну структуру HR-бренду, де внутрішні характеристики забезпечують реальний досвід працівників, а зовнішні – його символічну та репутаційну репрезентацію.

У науковій літературі виокремлюють кілька ключових функцій HR-бренду, які визначають його вплив на організаційні процеси:

##### 1) Приваблення персоналу (атракційна функція)

Сильний HR-бренд підвищує зацікавленість потенційних кандидатів та дозволяє залучати більш кваліфікованих фахівців, що особливо важливо для соціальних служб, які стикаються з кадровим дефіцитом.

2) Утримання персоналу (ретенційна функція)

Позитивний досвід працівників, сприятлива культура та довіра до керівництва зменшують плинність кадрів і сприяють довготривалій стабільності колективу.

3) Формування організаційної ідентичності

HR-бренд виступає інструментом конструювання єдиної системи цінностей і символів, навколо яких об'єднуються працівники.

4) Підвищення мотивації та залученості

Коли працівники розуміють місію організації, відчувають підтримку та можливість розвитку, це підсилює їхню професійну активність.

5) Посилення репутації організації

HR-бренд розширює довіру до соціальної служби з боку громадськості, партнерів і клієнтів, підвищуючи соціальний капітал закладу.

6) Підтримка інноваційності та якості послуг

Мотивовані та ідентифіковані з організацією працівники більш схильні впроваджувати нові підходи, що впливає на якість соціальних послуг.

Таким чином, HR-бренд соціальної служби є багаторівневою системою, що поєднує реальні умови праці, суб'єктивні уявлення працівників, ціннісні орієнтації колективу та зовнішні комунікаційні практики. Його формування виступає важливим чинником розвитку кадрового потенціалу, підвищення довіри до соціальних інституцій і забезпечення сталості організаційної діяльності.

У сучасних наукових дослідженнях HR-бренд дедалі частіше розглядається як інтегративна концепція, що поєднує управлінські, психологічні та соціологічні підходи. Така мультидисциплінарність дозволяє глибше осмислити взаємозв'язок між суб'єктивними уявленнями працівників, стратегічними завданнями організації та образами, що вкорінюються в суспільній свідомості. Саме тому сучасні автори наголошують на необхідності комплексного вивчення HR-бренду як феномену, що

виникає на стику соціальної ідентичності, організаційної культури та репутаційної політики.

У межах соціологічного підходу важливо підкреслити, що HR-бренд є результатом соціальних взаємодій. Він формується у процесі повсякденного спілкування співробітників, реалізації норм і правил, а також через інтерпретацію ролей і очікувань, що існують в організації. Тут надзвичайно важливою є концепція Ч. Кулі про «дзеркальне Я», згідно з якою індивід формує уявлення про себе на основі того, як його оцінюють інші. Аналогічно й HR-бренд організації формується через те, як працівники бачать себе у взаємодії з колегами та керівництвом і як, на їхню думку, їх оцінюють у зовнішньому середовищі.

Із позицій теорії організаційного капіталу HR-бренд розглядається як ресурс, що здатний створювати довгострокові переваги та підвищувати конкурентоспроможність організації. Дослідники підкреслюють, що в сучасних умовах кадрової нестачі, особливо у сфері соціальних послуг, наявність сильного HR-бренду стає критично важливою умовою залучення професіоналів і збереження фахівців. Крім того, HR-бренд виступає важливою умовою формування організаційної лояльності, сприяє зниженню рівня професійного вигорання та підсилює емоційну включеність працівників у діяльність організації.

Ще одним важливим компонентом є етичний вимір HR-бренду. У соціальній сфері, де професійні практики ґрунтуються на принципах гуманізму, поваги до клієнта та дотримання етичних стандартів, HR-бренд неминуче включає уявлення про моральний характер організації. Він визначає, наскільки організація дотримується принципів соціальної справедливості, чесності, прозорості та підтримує безпечне середовище для працівників. Етичний аспект не лише формує внутрішній образ роботодавця, але й суттєво впливає на зовнішнє сприйняття, оскільки соціальні служби часто працюють з вразливими групами населення, а суспільство висуває до них підвищені очікування.

Важливим структурним компонентом HR-бренду є також «ціннісна пропозиція роботодавця» (EVP – Employee Value Proposition), яка визначає унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних вигод, які організація

пропонує працівникам. У контексті соціальних служб ця ціннісна пропозиція зазвичай ґрунтується на таких компонентах: можливість соціально значущої діяльності, наявність стабільної зайнятості, професійний розвиток, підтримка колективу та організаційна турбота. Оскільки зарплатний рівень у соціальній сфері є традиційно нижчим, саме сильна ціннісна пропозиція може компенсувати матеріальні обмеження.

У структурі HR-бренду варто також виокремити функцію символічного посередництва. Згідно з ідеями П. Бурд'є, символи формують культурні межі груп та визначають внутрішній і зовнішній статус учасників соціальної взаємодії. Для працівників соціальних служб належність до професійної спільноти, що виконує соціально важливі функції, може виступати джерелом символічного капіталу – престижу, довіри та поваги. Цей символічний капітал поступово трансформується в елемент HR-бренду, поглиблюючи ідентифікацію працівників з організацією.

Окрему увагу варто приділити емоційному виміру HR-бренду. Емоційний компонент визначає, які переживання та почуття викликає організація у своїх працівників і зовнішніх стейкхолдерів. Емоційний HR-бренд охоплює відчуття захищеності, довіри, впевненості в керівництві, гордості за результати роботи. Саме емоційний вимір є одним із ключових у соціальних службах, адже робота з вразливими групами населення нерідко супроводжується емоційними навантаженнями та високим рівнем відповідальності. Сильний HR-бренд створює умови, за яких працівники відчують підтримку й цінність своєї праці.

Для того щоб HR-бренд залишався цілісним та ефективним, важливим є постійний моніторинг його складових та динаміки. Науковці підкреслюють роль соціологічних методів – анкетування, інтерв'ю, фокус-груп, контент-аналізу – як інструментів виявлення реальних проблем організаційної культури та внутрішньої комунікації. Такі дослідження дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу, виявити слабкі місця в управлінні та сформулювати обґрунтовані рекомендації для зміцнення HR-бренду.

Таким чином, HR-бренд може розглядатися як сукупність взаємопов'язаних структурних елементів – умов праці, корпоративної культури, комунікативних

практик, репутації, ціннісної пропозиції та емоційної залученості. Він формує «обличчя» організації, впливає на її кадровий потенціал і визначає сприйняття у суспільстві. Для соціальних служб, які працюють у складних умовах, HR-бренд стає не лише інструментом управління персоналом, але й механізмом підвищення соціальної довіри й професійного статусу всієї сфери.

Феномен HR-бренду не може бути повністю осмислений поза ширшим соціологічним контекстом. Основні класичні та сучасні соціологічні теорії дозволяють пояснити, яким чином формуються уявлення про роботодавця, як конструюються смисли, що лежать в основі організаційної ідентичності, та як відбувається взаємодія працівників із соціальними інститутами.

Одним із ключових підходів є символічний інтеракціонізм, що розглядає взаємодію між людьми як процес постійної інтерпретації символів. HR-бренд у цьому контексті виступає як набір соціальних символів, через які організація передає свої цінності, стандарти та норми. Працівники, у свою чергу, інтерпретують ці символи залежно від індивідуальних очікувань і соціального досвіду. Таким чином, HR-бренд не є статичним – він формується у щоденних взаємодіях між працівниками та керівництвом.

Іншим важливим концептом є теорія соціального обміну, відповідно до якої стосунки між роботодавцем і працівниками вибудовуються через систему взаємних очікувань. Якщо працівники отримують підтримку, можливості розвитку та справедливе ставлення, вони формують позитивне ставлення до організації та ідентифікують себе з нею. Натомість дефіцит такого «обміну» призводить до зниження довіри, демотивації та послаблення HR-бренду.

Корисним також є застосування концепції соціального капіталу. Сильний HR-бренд сприяє накопиченню внутрішнього соціального капіталу, який проявляється через довіру, згуртованість та взаємну підтримку в колективі. Зовнішній HR-бренд формує міжорганізаційний соціальний капітал – позитивний імідж установи серед кандидатів, партнерів та громадськості. Для соціальних служб це особливо важливо, оскільки саме довіра є фундаментом успішної взаємодії з клієнтами та громадами.

Значний вклад у розуміння HR-бренду також дає теорія організаційної культури Е. Шейна, згідно з якою культура організації складається з трьох рівнів: артефактів, декларованих цінностей та базових припущень. HR-бренд фактично відображає кожен із цих рівнів: від зовнішніх комунікацій і візуальної символіки до реальних управлінських практик та норм поведінки, що задають атмосферу в колективі.

Не менш важливим є посилення на теорію іміджу організації, де підкреслюється, що репутація формується на основі узгодженості між тим, як організація презентує себе назовні, та тим, як її сприймають працівники й зовнішні стейкхолдери. Відсутність такої узгодженості веде до репутаційних ризиків та ослаблення бренду.

Усі зазначені підходи дозволяють трактувати HR-бренд як соціальний конструкт, що формується у взаємодії між індивідами, організаційними структурами та суспільними очікуваннями. Саме тому соціологічне вивчення HR-бренду потребує міждисциплінарного підходу, який поєднує елементи менеджменту, соціальної психології та комунікаційних студій.

З огляду на міждисциплінарний характер HR-бренду, доцільно розглянути його в межах соціології праці, яка вивчає відносини між працівником та організацією, соціальні умови праці, мотиви професійної діяльності та механізми соціального контролю в організаціях. HR-бренд є важливим елементом цього поля, оскільки визначає сприйняття працівниками умов праці, змісту трудової діяльності та ставлення до роботодавця.

Соціологія праці підкреслює, що праця не є лише економічною діяльністю. Вона водночас є соціальним процесом, який формує ідентичність, статус, соціальні зв'язки та життєві стратегії людини. Саме тому HR-бренд виступає механізмом соціальної регуляції, що впливає на поведінку працівників, їх професійну мотивацію, участь у колективному житті та готовність до інновацій.

У теоріях організаційної поведінки HR-бренд аналізується як складова організаційної культури та клімату. Він визначає, як працівники інтерпретують управлінські рішення, наскільки вони довіряють керівництву, як вбудовуються у

систему норм та цінностей організації. Дослідження показують, що організації з сильним HR-брендом мають більш стабільний колектив, нижчу плинність кадрів та вищий рівень внутрішньої комунікації.

Окрім того, HR-бренд можна розглядати як частину соціальної стратифікації на ринку праці. Для працівника престиж роботодавця є фактором соціального статусу, а для організації – способом залучення більш якісного персоналу. Таким чином, HR-бренд виступає соціальним ресурсом, що дозволяє формувати конкурентні переваги навіть у сферах із низькою матеріальною винагородою, таких як соціальні служби.

Психологічні аспекти формування HR-бренду пов'язані з досвідом працівників, емоційною залученістю та механізмами ідентифікації. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється психологічному контракту – негласній угоді між працівником і роботодавцем щодо очікувань, умов і цінностей. Порушення психологічного контракту негативно впливає на репутацію роботодавця, тоді як його дотримання сприяє лояльності, довірі та тривалому співробітництву.

Емоційний аспект роботи має особливе значення в соціальній сфері, де працівники постійно взаємодіють з людьми в кризових ситуаціях. У таких умовах HR-бренд має виступати також як інструмент психологічної підтримки. Наявність супервізії, командної підтримки, можливостей для професійного «відновлення» є ключовими чинниками позитивного HR-бренду.

Психологічні чинники відіграють значну роль у конструюванні HR-бренду, оскільки саме вони визначають, як працівники інтерпретують взаємодію з організацією, оцінюють умови своєї діяльності та формують уявлення про роботодавця. Важливим поняттям тут є емоційна залученість – ступінь, у якому працівники внутрішньо з'єднані з місією організації, її цінностями та цілями. Висока емоційна залученість є маркером сильного HR-бренду, тоді як її відсутність свідчить про проблеми в організації.

Психологічний комфорт працівника тісно пов'язаний із якістю внутрішніх комунікацій, стилем лідерства та структурою підтримки. У соціальних службах цей

аспект особливо важливий через часті випадки професійного вигорання. Наявність супервізійної допомоги, регулярних командних зустрічей, тренінгів емоційної стійкості формує позитивний досвід праці та підсилює HR-бренд.

Ще одним психологічним аспектом є механізм організаційної ідентифікації. Працівники, які поділяють цінності організації, демонструють вищий рівень довіри, лояльності, готовності долати труднощі та брати участь у розвитку установи. У соціальних службах важливим є відчуття професійної спільності та підтримки, що значною мірою визначає якість соціальної роботи.

Таким чином, HR-бренд має потужну психологічну складову, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їх емоційний стан, професійну ефективність та загальне сприйняття організації. Для соціальних служб психологічні чинники стають ключовими у формуванні довготривалої кадрової стратегії.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз феномену бренду роботодавця крізь призму соціологічного підходу, що дозволило сформувати цілісне бачення його природи, структури та функціональних характеристик. Проведене дослідження показало, що бренд роботодавця є багатовимірним соціальним конструктом, який інтегрує економічні, символічні, культурні та комунікативні виміри й визначає взаємодію між організацією, працівниками та суспільством.

У підрозділі 1.1 було з'ясовано, що бренд не може бути зведений лише до маркетингової категорії: у соціології він постає як результат колективних уявлень, інтеракцій та культурних інтерпретацій. Він виконує ідентифікаційну, комунікаційну, ціннісно-орієнтаційну та символічну функції, забезпечуючи зв'язок між індивідом і соціальною групою, у якій він діє. Важливо наголосити, що бренд

виступає особливою формою соціального коду, через який передаються значення, установки та символічні структури сучасного суспільства.

У підрозділі 1.2 системний підхід та теорія символів були розглянуті як ключові методологічні інструменти, що дозволяють глибше розкрити природу бренду як цілісного феномену. Системний підхід підкреслює інтегрованість та взаємозв'язок структурних компонентів бренду, забезпечує його розуміння як організованої, динамічної та адаптивної соціальної системи. У свою чергу, теорія символів показує, як бренди набувають смислів, трансформуються в знаки та міфи, вкорінюються у колективну свідомість і формують символічний простір соціальної ідентичності. В контексті HR-бренду це означає, що уявлення про роботодавця виникають не лише на основі раціональних факторів, але й через символічні коди, культурні практики та емоційні переживання.

У підрозділі 1.3 деталізовано структуру та функції HR-бренду, що дало змогу показати його як складну і багат шарову систему, яка включає внутрішні (організаційна культура, умови праці, комунікації, професійний розвиток, соціальна підтримка) та зовнішні (репутація, публічна комунікація, цифрова присутність, імідж роботодавця) компоненти. Було визначено, що внутрішній HR-бренд формує реальний досвід співробітників, а зовнішній – створює публічний образ і репутацію організації. Обидва рівні взаємодіють і визначають загальне сприйняття соціальної служби як роботодавця. Також підкреслено роль етичного, емоційного та символічного вимірів HR-бренду, що є особливо значущими для організацій соціальної сфери.

Теоретичний аналіз показав, що HR-бренд виконує низку стратегічних функцій: атракційну (залучення персоналу), ретенційну (утримання працівників), комунікативну, мотиваційну, ідентифікаційну та репутаційну. У соціальних службах ці функції набувають особливої ваги, оскільки сильний HR-бренд забезпечує кадрову стабільність, підвищує якість послуг і сприяє зростанню довіри до державних соціальних інституцій.

На основі проведеного теоретичного аналізу сформульовано такі узагальнення:

- бренд роботодавця є соціально детермінованим феноменом, що виникає на перетині культури, соціальної взаємодії та організаційного управління;
- HR-бренд не зводиться до комунікаційної стратегії, а є цілісною системою, що включає реальні практики, соціальні очікування та символічні уявлення працівників;
- його розвиток має опиратися на системне поєднання внутрішніх і зовнішніх аспектів, що забезпечують стабільність та репутаційну привабливість соціальної служби;
- дослідження HR-бренду вимагає міждисциплінарного підходу, який синтезує соціологію, психологію, менеджмент, комунікаційні науки та культурологію.

Таким чином, результати теоретичного аналізу дозволили сформувати міцний методологічний фундамент для подальшого емпіричного дослідження HR-бренду соціальної служби. Розкриті концепції, підходи та визначення становлять основу для аналізу практик формування HR-бренду, які розглядаються у наступних розділах магістерської роботи.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ У СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ

### 2.1 Механізми формування HR-бренду в організаціях соціальної сфери

HR-бренд у соціальній сфері є складним соціальним феноменом, що формується у взаємодії внутрішніх організаційних процесів та зовнішніх суспільних очікувань [27]. На відміну від комерційних структур, соціальні служби реалізують публічну місію і працюють в умовах обмежених ресурсів, високого рівня соціальної відповідальності та нормативної регламентації діяльності. Це визначає специфіку механізмів формування їхнього HR-бренду, який значною мірою залежить від соціальної легітимності, якості управління, ціннісних орієнтацій персоналу та довіри суспільства [51].

Формування HR-бренду в соціальних службах доцільно аналізувати через поєднання трьох ключових соціологічних механізмів [29]:

#### 1) Комунікаційний механізм

Передбачає формування позитивного образу роботодавця через офіційні канали комунікацій: публікації, новини, соціальні мережі, інформаційні матеріали про діяльність служби та її соціальну місію [44]. Комунікаційна діяльність у соціальних службах виконує подвійну роль:

- пояснює суспільству значення соціальної роботи;
- підсилює довіру персоналу до організації через прозорість ухвалення рішень і відкритість керівництва.

#### 2) Організаційно-управлінський механізм

Сюди належать інструменти кадрової політики, стилі лідерства, система інформування та взаємодії з персоналом, можливості розвитку, визнання результатів праці. У соціальних службах цей механізм набуває особливого значення через високий рівень емоційної напруги професійної діяльності [2, 43].

Ключовими чинниками тут виступають:

- якість корпоративної культури;
- рівень психологічної підтримки;
- справедливість управлінських рішень;
- доступність професійного навчання;
- відчуття значущості праці.

Організаційний механізм опосередковує внутрішній HR-бренд через щоденний досвід співробітників.

### 3) Соціально-ціннісний механізм

Він ґрунтується на відповідності між індивідуальними цінностями працівників та місією соціальної служби. Для працівників соціальної сфери ціннісні мотивації (допомога людям, солідарність, емпатія, почуття відповідальності) відіграють більшу роль, ніж матеріально-економічні стимули [4, 45].

Як результат, HR-бренд формують такі категорії, як:

- довіра;
- взаємопідтримка;
- згуртованість;
- соціальна значущість праці;
- почуття приналежності до команди.

Комунікаційні, управлінські та ціннісні механізми взаємодіють між собою, формуючи комплексне уявлення про організацію як роботодавця. Саме тому HR-бренд соціальної служби є не просто інструментом залучення персоналу, а важливою складовою її репутаційного капіталу.

Додатково варто зазначити, що механізми формування HR-бренду соціальних служб функціонують у багаторівневому соціальному контексті, який включає макро-, мезо- та мікросоціальний рівні. На макрорівні визначальними є державні стандарти соціальних послуг, нормативно-правове регулювання, загальний рівень довіри до публічного сектору та соціальна політика держави. На мезорівні відбувається організаційне конструювання HR-бренду – через

управлінські рішення, структуру комунікацій, внутрішні нормативи та професійну етику. На мікрорівні вирішальним є суб'єктивний досвід працівника, його ставлення до організації, оцінка підтримки, взаємин у колективі та можливостей професійного розвитку.

У соціологічному контексті ці рівні є взаємопов'язаними: слабкість будь-якого з них автоматично знижує ефективність HR-бренду. Наприклад, навіть за якісної корпоративної культури на мезорівні недостатнє державне фінансування чи нестабільність нормативної бази на макрорівні послаблюють загальне сприйняття соціальних служб як привабливого роботодавця. Так само, позитивні макрорівневі реформи не дадуть результату без внутрішньої ціннісної узгодженості та якісної взаємодії на мікрорівні.

Особливу увагу в механізмах формування HR-бренду соціальних служб варто приділяти ролі професійної ідентичності соціального працівника. На відміну від комерційних організацій, де мотивація часто має матеріальний характер, у соціальній сфері працівники орієнтовані на місію організації та соціальний сенс діяльності. Тому одним із ключових чинників внутрішнього HR-бренду є підтримка професійної ідентичності, яка проявляється у:

- усвідомленні значущості власної праці;
- відчутті приналежності до професійної спільноти;
- оцінці власної роботи як суспільно корисної;
- відповідності між очікуваннями працівника та цінностями організації.

Цей аспект визначає унікальність HR-бренду соціальної сфери, адже він значною мірою спирається на етичні норми, гуманістичні ідеали та соціальну відповідальність.

Важливою умовою формування позитивного HR-бренду є наявність стабільного та ефективного лідерства. Дослідження показують, що у соціальних службах найбільш дієвою є модель сервісного лідерства, яка ґрунтується на підтримці, емпатії, справедливості та готовності керівника служити команді. Такий підхід формує атмосферу довіри, підвищує задоволеність працівників і мінімізує ризики професійного вигорання.

Окремої уваги потребує мотиваційний компонент HR-бренду. У соціальній сфері мотивація є поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників, однак саме внутрішня мотивація (ціннісна, етична, емоційна) відіграє ключову роль. Тому механізми формування HR-бренду мають орієнтуватися не лише на матеріальні стимули, а й на такі елементи, як:

- підтримка професійної автономії;
- визнання результатів праці;
- створення умов для психологічного благополуччя;
- розвиток відчуття значущості та причетності;
- можливості впливати на рішення всередині організації.

Таким чином, механізми формування HR-бренду в соціальних службах слід розглядати як багаторівневу та міждисциплінарну систему, де важливими є одночасно управлінські, комунікативні, психологічні та соціально-ціннісні чинники. Вони забезпечують не лише репутаційну привабливість організації, а й професійну стійкість, мотивацію та згуртованість персоналу, що є особливо важливим у сфері соціальної роботи.

Окрім базових механізмів, HR-бренд соціальної служби формується під впливом ширших соціальних процесів. Одним із них є механізм інституційної довіри, який зумовлює рівень легітимності організації в очах суспільства. Оскільки соціальні служби виконують функції державного піклування, їх репутація має стратегічне значення. Сильний HR-бренд підсилює інституційну довіру, що позитивно позначається на ефективності взаємодії з клієнтами.

Ще одним важливим чинником є механізм соціальної ідентифікації, який пояснює, чому працівники асоціюють себе з організацією або, навпаки, дистанціюються від неї. Коли працівники відчують, що їхні цінності збігаються з цінностями організації, внутрішній HR-бренд зміцнюється. У соціальних службах ця ідентифікація має емоційно-вартісний характер: вона базується не лише на умовах праці, а й на почутті соціальної місії.

Важливою частиною механізмів формування HR-бренду є також механізм професійної соціалізації, що включає процеси адаптації нових працівників до

професійних норм, стандартів та етичних вимог соціальної роботи. Установи, де соціалізація структурована й підтримана інституційно, мають більш стійкий HR-бренд, оскільки нові співробітники швидше інтегруються в колектив.

Роль відіграє й механізм організаційної пам'яті – сукупність традицій, практик, ритуалів та норм, які передаються між поколіннями працівників. У соціальних службах із довгою історією ці елементи виступають символічним фундаментом HR-бренду.

У сучасному суспільстві формування HR-бренду невід'ємно пов'язане з процесами цифровізації. Соціальні служби, які активно використовують соціальні мережі, онлайн-платформи та сучасні форми цифрової комунікації, мають суттєві переваги у формуванні позитивного іміджу роботодавця. Медіаприсутність дозволяє не лише поширювати інформацію про свою діяльність, а й формувати уявлення про професійну культуру, стиль роботи та цінності колективу.

Медіалізація та цифровізація сучасного суспільства суттєво впливають на механізми формування HR-бренду соціальних служб. Офіційні сайти, сторінки в соціальних мережах, цифрові портфоліо успішних кейсів, публічні консультації та онлайн-прийоми створюють простір для відкритої комунікації з громадськістю. Для працівників ці інструменти формують додатковий рівень ідентичності, оскільки дозволяють відчувати значущість своєї роботи та отримати визнання не лише всередині організації, але й поза її межами.

Інституційна присутність у цифровому просторі також впливає на привабливість роботодавця для потенційних кандидатів. Молоде покоління орієнтується на веб присутність, відкритість процесів та публічний зворотний зв'язок. Тому цифрові комунікації стають невід'ємною частиною формування сучасного HR-бренду.

## 2.2 Зарубіжний досвід формування HR-бренду соціальних установ

Світова практика демонструє, що HR-бренд у публічному секторі набуває дедалі більшого значення через необхідність утримувати кваліфікованих спеціалістів, підвищувати ефективність роботи та забезпечувати соціальну стабільність [52]. У багатьох країнах сформувалися успішні підходи, які можуть бути адаптовані в українських реаліях [49].

#### 1) Країни Європейського Союзу

У країнах Північної та Західної Європи модель HR-бренду соціальних служб ґрунтується на принципах відкритості, прозорості й довіри [32]. Основні практики:

- високі стандарти професійної етики;
- регулярні програми підвищення кваліфікації;
- інтенсивна комунікація змін і рішень;
- розвиток корпоративної культури взаємоповаги.

Наприклад, у Швеції та Норвегії HR-бренд соціальних служб підтримується через офіційні платформи для обміну досвідом, цифрові інструменти професійного розвитку та мотивуючі програми «Employee well-being».

#### 2) Великобританія

Великобританія активно застосовує модель «Public Service Employer of Choice» [31, 43].

Її ключові елементи:

- чітка система компетентностей;
- регулярна оцінка задоволеності персоналу;
- відкриті дані про якість управління;
- гнучкі форми зайнятості та індивідуальні траєкторії розвитку.

#### 3) США та Канада

HR-бренд соціальної сфери будується через [34,39]:

- федеральні стандарти соціальної роботи;
- програми трансформаційного лідерства;
- корпоративну психологічну підтримку;
- обов'язкові інструменти профілактики професійного вигорання.

У США значна увага приділяється цифровій репутації установ: їхня робота постійно оцінюється на платформах Glassdoor, Indeed, LinkedIn.

#### 4) Країни Центральної та Східної Європи

Польща, Чехія та Литва демонструють стратегії модернізації HR-бренду соціальних служб через [28, 46]:

- реформування кадрової політики;
- професіоналізацію персоналу;
- етичні кодекси соціальних працівників;
- публічні звіти та інформаційні кампанії.

Таким чином, усі ефективні моделі мають три спільні риси:

- професійний розвиток і підтримка кадрів;
- системність внутрішніх комунікацій;
- публічна репутація, прозорість та цифрова відкритість.

Цей досвід підтверджує, що навіть за обмежених ресурсів якісні управлінські практики можуть суттєво підсилити HR-бренд соціальних служб.

У контексті зарубіжного досвіду важливо також враховувати, що HR-бренд у соціальних установах формується не лише через кадрову політику, а й через моделі управління, традиції соціальної роботи та культурні особливості країни. Тому ефективні практики, описані в міжнародних дослідженнях, доцільно аналізувати з позиції їх адаптивності до українських реалій.

Однією з найпоширеніших моделей, що застосовується у соціальних службах США, Канади та Великобританії, є модель evidence-based HR management – управління персоналом на основі доказових даних. Вона передбачає аналіз статистики плинності кадрів, рівня стресу, задоволеності працівників та ефективності навчальних програм. У межах цієї моделі соціальні служби щорічно проводять опитування, оцінюють рівень вигорання та аналізують мотиваційні чинники, що дозволяє формувати HR-бренд, спираючись на об'єктивні дані, а не на декларативні підходи.

У скандинавських країнах значну увагу приділяють моделі «соціального інвестування», відповідно до якої персонал розглядається як довгостроковий

ресурс, а не витрата бюджету. Це означає, що організації вкладають ресурси в регулярне навчання, професійну супервізію, психологічну підтримку, програми розвитку компетентностей. Вважається, що інвестиції у розвиток працівника напряду підвищують якість соціальних послуг і формують сильний HR-бренд, заснований на професіоналізмі та стабільності.

Значну роль у формуванні HR-бренду відіграє й цифровізація соціальної сфери, що активно впроваджується в Німеччині, Нідерландах та Естонії. Використання онлайн-платформ внутрішніх комунікацій, електронних навчальних кабінетів, цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами зміцнює HR-бренд, створюючи образ сучасної, технологічної та ефективної організації. Для молодих фахівців це є важливим фактором при виборі місця роботи.

Варто окремо зазначити практику профілактики професійного вигорання, яка є ключовою складовою HR-бренду у соціальних службах Європи. У Фінляндії, наприклад, працівники соціальної сфери отримують право на додаткові дні відпустки у зв'язку з емоційно складним характером роботи. У Франції та Бельгії впроваджено систему регулярних групових та індивідуальних супервізій, які допомагають знизити рівень емоційного виснаження. У Німеччині соціальні працівники мають доступ до психологів, що є частиною соціального пакета.

Ще одним важливим аспектом є участь працівників у прийнятті управлінських рішень. У Канаді та Великобританії поширено практику employee participation boards – дорадчих рад працівників, які беруть участь у перегляді політик, вирішенні конфліктних питань, підготовці рекомендацій щодо покращення умов праці. Такий підхід сприяє формуванню довіри між персоналом та керівництвом, що значно посилює внутрішній HR-бренд.

Також у багатьох країнах запроваджено програми формування зовнішнього HR-бренду, спрямовані на залучення нових кадрів:

- тематичні соціальні кампанії у медіа;
- участь у ярмарках кар'єри;
- залучення студентів до стажування;
- створення спеціальних мотиваційних програм для молодих фахівців;

➤ розвиток партнерств із університетами.

Зокрема, у Нідерландах існує мережа Social Work Career Centers, які популяризують професію через інформаційні платформи, курси, програми менторства та публічні заходи. Вона відіграє значну роль у підтримці позитивного зовнішнього HR-бренду соціальної сфери.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна сказати, що сформований HR-бренд соціальних служб у більшості країн Заходу є результатом стратегічного, довготривалого та системного підходу. Він ґрунтується на поєднанні професіоналізації, інвестицій у персонал, підтримки психологічного благополуччя та активної цифрової присутності. Саме ці підходи формують стабільну репутацію соціальних установ як надійних роботодавців, що можуть забезпечити не лише гідні умови праці, а й високий рівень професійного та особистісного розвитку.

Аналіз зарубіжного досвіду показує суттєві відмінності в підходах до формування HR-бренду залежно від інституційної моделі соціальної політики. У країнах Скандинавії превалює соціал-демократична модель, що передбачає високі стандарти соціального забезпечення, державні інвестиції в розвиток кадрів і сильну підтримку працівників. У таких умовах HR-бренд природно формують через культуру довіри, партнерства та професійної автономії.

У країнах континентальної Європи (Німеччина, Франція) переважає корпоративна модель, де трудові відносини чітко регламентовані, а система професійної підготовки є однією з основ репутації роботодавця. Тут HR-бренд спирається на стабільність зайнятості, високий рівень професійних стандартів та участь працівників у прийнятті рішень.

У Великобританії та США, де домінує ліберальна модель соціальної політики, HR-брендинг ґрунтується на індивідуальних можливостях працівників, гнучкості зайнятості, кар'єрних траєкторіях та конкурентному середовищі. Соціальні служби в цих країнах активно використовують цифрові платформи, стратегії стримінгової комунікації, прозорі показники ефективності та репутаційні метрики.

Такий порівняльний аналіз дозволяє визначити, які елементи можуть бути адаптовані для України: інституційна прозорість, стандарти професійної підтримки, системні програми підвищення кваліфікації та активна цифрова присутність.

### 2.3 Особливості роботи соціальних служб в Україні та необхідність розвитку їх HR-бренду

Соціальні служби України функціонують у складному соціально-економічному контексті, що характеризується високим рівнем соціальних ризиків, навантаженням на персонал, кадровим дефіцитом і необхідністю постійного реформування. Ці чинники прямо впливають на формування HR-бренду [16, 52].

Ключові особливості українських соціальних служб:

1) Нормативна залежність і регульовані умови праці

Діяльність соціальних служб визначається законодавством [10], що часто обмежує гнучкість управлінських рішень, ускладнює інновації та впровадження сучасних HR-підходів.

2) Кадровий дефіцит і низький рівень матеріальної винагороди

Стабільно низькі зарплати ускладнюють конкуренцію з іншими сферами, тому нематеріальні стимули (корпоративна культура, підтримка, професійне зростання) стають центральними елементами HR-бренду [17].

3) Високе емоційне навантаження та ризики професійного вигорання

Робота соціальних працівників передбачає інтенсивну взаємодію з уразливими групами населення [2, 14]. Це створює потребу в психологічній підтримці та розвитку організаційної культури турботи.

4) Слабка зовнішня репрезентація в медіа та цифровому середовищі

Соціальні служби в Україні рідко формують цілісну цифрову репутацію, що послаблює впізнаваність їх HR-бренду та знижує привабливість серед потенційних працівників [22, 34].

Чому розвиток HR-бренду є критично необхідним [11] ?

1. Підсилення довіри до соціальної сфери

Якісний HR-бренд формує у суспільства уявлення про професіоналізм, гуманність і ефективність соціальних служб.

2. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів

Позитивний внутрішній бренд зменшує плинність кадрів та сприяє підвищенню мотивації.

3. Покращення якості соціальних послуг

Мотивація, професіоналізм і згуртованість персоналу безпосередньо впливають на результати роботи з клієнтами.

4. Іміджева привабливість державного сектору

Формування бренду роботодавця є складовою реформування системи публічної служби.

5. Євроінтеграційні стандарти

Україна інтегрується в європейський простір соціальної політики, де HR-бренд є нормою управлінської практики.

Саме ці чинники визначають необхідність створення системного підходу до дослідження та розвитку HR-бренду соціальних служб як важливої умови їх ефективності та конкурентності на ринку праці.

Попри значний потенціал розвитку HR-бренду, соціальні служби України стикаються з низкою структурних бар'єрів. До них належать фрагментарність управлінських підходів, недостатня комунікаційна стратегія, відсутність системної роботи з персоналом та низька увага до підтримки працівників. Важливим чинником, що сповільнює розвиток HR-бренду, є також перманентна реформованість соціальної сфери, що створює атмосферу невизначеності.

Перспективи розвитку HR-бренду пов'язані із модернізацією управління персоналом, цифровізацією процесів, розвитком організаційної культури та інституційною підтримкою соціальної роботи. У цьому контексті формування HR-бренду може стати інструментом трансформації соціальної сфери та підвищення її ефективності.

Додатковим чинником, який впливає на формування HR-бренду українських соціальних служб, є інституційна нестабільність та зміни у системі державного управління. Часті реформи, зміни керівництва, перерозподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади створюють ситуацію невизначеності для працівників. Це, у свою чергу, ускладнює формування довготривалих стратегій розвитку персоналу та знижує рівень організаційної ідентифікації. Працівники соціальної сфери змушені адаптуватися до постійних змін процедур, інструкцій та нормативних актів, що підсилює емоційне навантаження та формує відчуття нестабільності. У такому контексті сильний HR-бренд виконує стабілізуючу роль, слугуючи інструментом формування відчуття безпеки та прогнозованості.

Окрему увагу слід приділити розвитку професійної компетентності працівників. У багатьох регіонах України спостерігається дефіцит можливостей підвищення кваліфікації, недостатність супервізійної підтримки та обмежений доступ до сучасних методик соціальної роботи. Відсутність системної професіоналізації знижує престиж професії та погіршує зовнішнє сприйняття соціальних служб як місця роботи. У цьому контексті HR-бренд може стати важливим мотиваційним інструментом, якщо організація демонструватиме відкритість до навчання, забезпечення супервізії, обмін досвідом та залучення до міжвідомчих програм розвитку.

Важливим елементом HR-бренду є також якість внутрішніх комунікацій. У багатьох українських соціальних службах зберігається ієрархічна модель взаємодії, де ініціативи «знизу» не завжди підтримуються, а зворотний зв'язок є фрагментарним. Це створює ризики формування неформальних каналів комунікації, поширення чуток та недовіри до управлінських рішень. Ефективна комунікація, навпаки, сприяє згуртованості персоналу, формуванню позитивного клімату та зміцненню внутрішнього HR-бренду. Регулярні робочі зустрічі, інформаційні дайджести, відкриті консультації з керівництвом і наявність цифрових платформ внутрішньої взаємодії суттєво покращують імідж організації в очах працівників.

Не менш важливим чинником є розвиток корпоративної культури. Багато українських соціальних служб працюють у середовищах, де переважають високий рівень емоційних викликів, тиск часу та необхідність прийняття складних рішень. У таких умовах культура довіри, взаємопідтримки, емпатії та відкритості є ключовою для збереження мотивації працівників. Проте формування такої культури потребує системної роботи керівництва – від організації командних заходів до запровадження програм психологічної підтримки. У випадках, коли такі ініціативи впроваджуються, вони істотно підсилюють HR-бренд, оскільки створюють середовище, у якому працівники відчувають свою цінність та значущість.

Особливої уваги потребує питання зовнішньої цифрової репрезентації соціальних служб. Значна частина українських соціальних установ або взагалі не має активної присутності у цифровому просторі, або їхня інформація є застарілою й неповною. Відсутність системної цифрової комунікації зменшує видимість організації, робить її менш привабливою для молодих фахівців та не дозволяє створити конкурентний HR-бренд. Натомість у країнах ЄС та Північної Америки цифрова присутність є невід’ємним елементом формування іміджу роботодавця. Для України це означає необхідність удосконалення офіційних сайтів, регулярного оновлення інформації про діяльність установ, активності в соціальних мережах та використання сучасних цифрових інструментів для комунікації.

Загалом специфіка функціонування українських соціальних служб демонструє, що HR-бренд для них має стратегічне значення: він дозволяє компенсувати обмеженість матеріальних ресурсів шляхом розвитку нематеріальних компонентів – організаційної культури, професійної підтримки, комунікаційної відкритості та суспільного визнання. Формування ефективного HR-бренду може стати ключовим чинником у подоланні кадрової кризи, підвищенні якості надання соціальних послуг та посиленні довіри громадян до роботи соціальних інституцій.

Характерним викликом для соціальних служб є регуляторне середовище, що не завжди сприяє розвитку кадрової політики. Наявні стандарти соціальної роботи

переважно регламентують зміст послуг, але майже не охоплюють інструменти внутрішньої комунікації, корпоративної культури чи розвитку персоналу. Через це HR-бренд формується стихійно, а не як стратегічний напрям управління.

Окрему увагу слід приділити нормативно-організаційним бар'єрам, які ускладнюють розвиток HR-бренду соціальних служб в Україні. Більшість соціальних установ працюють за жорсткими інструкціями, регламентами та державними стандартами, які майже не містять положень щодо розвитку персоналу, управління корпоративною культурою або формування позитивного HR-бренду. Це створює ситуацію, коли керівництво має обмежені інструменти для заохочення працівників, впровадження інновацій та підтримки їх професійного розвитку.

Кадрова політика в таких умовах зводиться переважно до виконання адміністративних норм, а не до стратегічного планування. Через це HR-бренд формується несистемно, часто залежачи від особистих якостей керівника, рівня взаємодії між працівниками та атмосфери в колективі.

Крім того, низький рівень соціального престижу професії соціального працівника ускладнює формування позитивного зовнішнього HR-бренду. У суспільстві досі поширені стереотипи щодо «низького статусу» та «низької оплати» соціальної праці, що знижує привабливість професії для нових кадрів. У таких умовах HR-бренд є інструментом подолання цих упереджень, що робить його розвиток стратегічно важливим.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі обґрунтовано методологічні засади аналізу практик формування HR-бренду соціальних служб. Виявлено, що HR-бренд формується через комбінацію комунікаційних, організаційно-управлінських та соціально-ціннісних механізмів, які визначають внутрішню й зовнішню репутацію установи. Узагальнення зарубіжного досвіду показує, що найефективніші моделі розвитку

HR-бренду базуються на принципах відкритості, професійного розвитку, психологічної підтримки персоналу та активної цифрової репрезентації. Аналіз українських особливостей демонструє, що HR-бренд соціальних служб потребує цілеспрямованого розвитку через низьку конкурентність умов праці, слабку публічність та недостатню увагу до корпоративної культури. Теоретичні й методологічні підходи, представлені в розділі, створюють підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження та практичних рекомендацій щодо підсилення HR-бренду в українських соціальних службах.

Дослідження механізмів формування HR-бренду соціальних служб також дозволило виявити глибинні структурні та соціокультурні чинники, що визначають специфіку цього процесу в Україні. Зокрема, встановлено, що HR-бренд у соціальній сфері є не лише результатом управлінських практик, а й відображенням ширших суспільних умов – рівня соціальної підтримки держави, нормативного забезпечення, суспільних уявлень про престиж професії соціального працівника. У цьому сенсі HR-бренд виступає індикатором соціального статусу професії та одночасно інструментом його підсилення.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що успішні моделі HR-брендингу у соціальних установах ґрунтуються на поєднанні трьох ключових елементів: інституційної відкритості, системної професіоналізації та стратегічного управління репутацією. Країни ЄС, Великобританія, США та Канада демонструють, що цілісна стратегія HR-бренду сприяє не лише підвищенню привабливості соціальних служб як роботодавців, а й покращенню якості соціальних послуг. Таким чином, HR-бренд стає частиною ширшої державної політики підвищення ефективності соціальної сфери.

У контексті українських реалій встановлено, що розвиток HR-бренду соціальних служб стримується низкою об'єктивних труднощів: обмеженими ресурсами, низьким рівнем заробітних плат, високим емоційним навантаженням, нестабільністю інституційних умов, слабкою цифровою присутністю та недостатньою увагою до розвитку корпоративної культури. Проте водночас ці труднощі створюють поле можливостей – саме нематеріальні чинники (підтримка,

взаємодія, професійний розвиток, комунікаційна відкритість) можуть стати основою сильного HR-бренду соціальних служб. Це підтверджує, що HR-бренд у таких організаціях є здебільшого ціннісним і символічним ресурсом.

Особлива увага має бути приділена ролі професійної ідентичності працівників, яка значною мірою визначає внутрішній HR-бренд. В умовах, коли матеріальні стимули є обмеженими, ідентифікація з місією організації, відчуття соціальної значущості роботи та підтримка керівництва стають ключовими факторами утримання персоналу. Це підтверджує, що HR-бренд виконує не лише репутаційну, а й інтеграційну функцію, сприяючи згуртованості трудового колективу та підсиленню його стійкості.

Таким чином, другий розділ доводить, що формування HR-бренду соціальних служб має розглядатися як стратегічне завдання соціальної політики. Він є важливим інструментом підвищення кадрового потенціалу, зміцнення репутації соціальної сфери, забезпечення довіри громадян і створення сприятливих умов для професійної діяльності соціальних працівників. Запропонований теоретико-методологічний аналіз формує підґрунтя для розробки практичних рекомендацій, представлених у наступному розділі роботи, та підкреслює важливість системного й цілеспрямованого підходу до розвитку HR-бренду українських соціальних служб.

## РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ХОЦСС)

### 3.1 Програма та методологія дослідження

Формування HR-бренду у сфері соціальних послуг є актуальною проблемою сучасної соціологічної науки, що поєднує елементи управлінської, комунікаційної та організаційної соціології. Для соціальних служб, які виконують важливу суспільну місію, питання залучення, утримання та професійного розвитку кадрів набуває особливого значення. Саме тому емпіричне дослідження процесів формування HR-бренду соціальної служби на прикладі Харківського обласного центру соціальних служб (далі – ХОЦСС) було спрямоване на виявлення чинників, які впливають на ефективність внутрішнього та зовнішнього HR-бренду, оцінку рівня задоволеності персоналу умовами праці та визначення шляхів посилення позитивного іміджу служби як роботодавця.

Дослідження проводилося упродовж жовтня–листопада 2025 року у змішаному форматі: кількісне опитування співробітників ХОЦСС поєднувалося з кількісним контент-аналізом інформаційних матеріалів та цифровим моніторингом динаміки суспільного інтересу до теми HR-бренду за допомогою сервісу Google Trends.

Мета дослідження – схарактеризувати HR-бренд Харківського обласного центру соціальних служб та визначити чинники, що впливають на сприйняття організації як привабливого роботодавця серед працівників і громадськості.

Об’єкт дослідження – співробітники та інформаційні ресурси Харківського обласного центру соціальних служб.

Предмет дослідження – соціально-психологічні, організаційні та комунікаційні чинники, що визначають сприйняття HR-бренду Харківського обласного центру соціальних служб.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати основні елементи HR-бренду соціальної служби.
2. Визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, можливостями кар'єрного розвитку та корпоративною культурою.
3. Дослідити способи репрезентації HR-бренду ХОЦСС у соціальних мережах та на офіційних веб-ресурсах.
4. Визначити динаміку суспільного інтересу до діяльності соціальних служб та до питань кадрової політики в соціальній сфері.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення HR-бренду ХОЦСС.

У ході дослідження були висунуті такі гіпотези:

Гіпотеза 1: внутрішній HR-бренд соціальної служби (атмосфера в колективі, комунікації, умови праці) є визначальним чинником лояльності працівників.

Гіпотеза 2: зовнішній HR-бренд ХОЦСС не створює цілісного іміджу роботодавця.

Гіпотеза 3: підвищення видимості HR-бренду соціальної служби у цифровому просторі сприятиме зміцненню довіри до державних соціальних інституцій.

У межах емпіричного дослідження важливим завданням є концептуальне уточнення ключових понять та визначення способів їх вимірювання. Це забезпечує логічний зв'язок між теоретичною частиною, гіпотезами та фактичними даними. У даній роботі було здійснено інтерпретацію та операціоналізацію таких базових понять: HR-бренд соціальної служби, внутрішній HR-бренд, зовнішній HR-бренд, лояльність працівників, інформованість персоналу, професійний розвиток.

#### 1. HR-бренд соціальної служби

Інтерпретація: HR-бренд соціальної служби – це сукупність уявлень працівників та зовнішніх стейкхолдерів про установу як роботодавця, що включає умови праці, корпоративну культуру, стиль управління, можливості розвитку та публічну репрезентацію діяльності служби.

Операціоналізація:

- Показники: умови праці, професійний розвиток, внутрішній мікроклімат, взаємодія з керівництвом, зовнішня комунікація, інформаційна відкритість.

- Індикатори: оцінки за шкалою Лайкерта (1–5) по кожному показнику; кількість респондентів у кожній категорії відповіді; середній бал та стандартне відхилення; тематична категоризація публікацій; зміст відкритих відповідей.

## 2. Внутрішній HR-бренд

Інтерпретація: внутрішній HR-бренд – це система уявлень і переживань працівників щодо роботи в установі: їхнє ставлення до умов праці, керівництва, корпоративної культури, психологічного клімату, можливостей професійного розвитку.

Операціоналізація:

- Показники: задоволеність умовами праці, взаємини в колективі, рівень довіри до керівництва, відчуття приналежності до команди, оцінка можливостей розвитку.

- Індикатори: оцінки за шкалою Лайкерта (1–5) по кожному показнику; кількість респондентів у кожній опційній категорії відповіді; середній бал по показнику; категоризація відкритих відповідей.

## 3. Зовнішній HR-бренд

Інтерпретація: зовнішній HR-бренд – це образ ХОЦСС як роботодавця у публічному просторі, сформований офіційними повідомленнями, публікаціями у соціальних мережах та взаємодією з громадськістю.

Операціоналізація:

- Показники: тематика публікацій у соцмережах, частота/ інтенсивність публікацій з HR-темами, наявність кадрового контенту, тональність повідомлень, рівень цифрової видимості (пошуковий інтерес).

- Індикатори: кількість публікацій у кожній тематичній категорії; кількість публікацій із явним HR-контентом; тональність: кількість позитивних/нейтральних/негативних публікацій; показники Google Trends.

#### 4. Лояльність працівників

Інтерпретація: лояльність – це готовність працівника продовжувати роботу в організації, позитивно оцінювати її діяльність та рекомендувати її іншим.

Операціоналізація:

- Показники: задоволеність роботою, готовність рекомендувати ХОЦСС, відчуття приналежності.
- Індикатори: відповіді «так/частково/ні»; показник середнього балу загальної задоволеності; якісні відгуки/коментарі респондентів.

#### 5. Інформованість персоналу

Інтерпретація: ступінь доступності та зрозумілості управлінських повідомлень, інформації про зміни, ініціативи та можливості.

Операціоналізація:

- Показники: оцінка інформаційної відкритості керівництва; доступність інформаційних каналів.
- Індикатори: оцінки за шкалою 1–5 по питанню «Рівень інформаційної відкритості»; кількість працівників, які вказали на недостатність інформації; якість і зміст відкритих відповідей про інформаційні канали.

#### 6. Професійний розвиток

Інтерпретація: можливості навчання, підвищення кваліфікації, розвитку компетентностей у ХОЦСС.

Операціоналізація:

- Показники: задоволеність навчальними заходами; доступність тренінгів; потреба в додатковому навчанні.
- Індикатори: оцінки за шкалою 1–5; кількість працівників у кожній категорії відповіді по цьому питанню; частотність згадувань у відкритих відповідях слів «розвиток», «навчання».

Методологія дослідження ґрунтувалася на принципах системності, об'єктивності, наукової валідності та логічної узгодженості інструментів. У процесі роботи застосовано змішаний дизайн (mixed methods approach), який передбачає послідовне поєднання кількісних і якісних методів:

- Кількісний компонент: анкетне опитування працівників ХОЦСС (45 респондентів). Анкета містила закриті (шкальні) та напіввідкриті запитання, спрямовані на вимірювання умов праці, внутрішніх комунікацій, можливостей розвитку та корпоративної культури. А також контент-аналіз публікацій у соціальних мережах (Facebook, Instagram).

- Якісний компонент: тематичний аналіз відкритих відповідей респондентів, а також побудова хмари тегів ключових понять HR-бренду.

- Аналітичний компонент: використання сервісу Google Trends для оцінки динаміки суспільного інтересу до теми соціальної роботи та діяльності соціальних служб у 2020–2025 рр.

Дослідження проходило у три основні етапи:

Етап	Зміст роботи	Тривалість
1	Теоретико-методологічна підготовка: аналіз літератури, формулювання гіпотез, розробка програми дослідження	вересень 2025
2	Полевий етап: анкетування, збір контенту для аналізу, моніторинг цифрових даних	жовтень 2025
3	Аналітичний етап: обробка результатів, побудова таблиць і графіків, формулювання висновків	листопад 2025

Методи збору та аналізу даних:

1) Анкетування – проведено онлайн за допомогою Google Forms. Анкета містила 10 запитань, спрямованих на оцінку задоволеності умовами праці, корпоративною культурою та можливостями розвитку.

2) Контент-аналіз – здійснено аналіз 50 публікацій на офіційній Facebook-сторінці ХОЦСС (період 2023–2025 рр.). Категорії аналізу: умови праці, професійний розвиток, корпоративна культура, соціальна місія, публічні комунікації.

3) Аналіз соціальних мереж – проведено огляд професійних профілів співробітників у LinkedIn з метою оцінки рівня зовнішньої репрезентації HR-бренду.

4) Google Trends – досліджено інтерес користувачів до ключових запитів «соціальна служба», «HR-бренд», «соціальна робота в Україні».

5) Візуалізація даних – результати представлені у вигляді таблиць, діаграм та хмари тегів.

Очікувалося, що результати дослідження дозволять:

- виявити взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім HR-брендом соціальної служби;
- оцінити реальний рівень задоволеності працівників та їхню залученість у розвиток організації;
- сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення HR-стратегії ХОЦСС.

У межах емпіричного дослідження було опитано 45 працівників Харківського обласного центру соціальних служб (ХОЦСС), що представляють різні структурні підрозділи установи. Така вибірка є цілеспрямованою та репрезентативною для вивчення особливостей формування внутрішнього HR-бренду організації, оскільки охоплює працівників усіх рівнів управління, основні професійні категорії та ключові напрями діяльності.

До вибіркової сукупності увійшли представники таких підрозділів:

- адміністративна ланка (директор, заступник, бухгалтерія);
- відділ організаційно-аналітичної роботи;
- відділ інформаційно-комунікаційної діяльності;
- відділ методичного забезпечення соціальної роботи та підвищення професійних компетенцій надавачів соціальних послуг;
- відділ організації навчальних заходів для сімейних форм виховання;
- відділ організації роботи з соціально-психологічної допомоги для надавачів соціальних послуг;

- відділ з питань документального забезпечення та господарської діяльності (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Розподіл респондентів за відділами та категоріями посад у ХОЦСС (n = 45)

Відділ	Основні посади	Кількість респондентів
Адміністративний персонал	директор, заступник, бухгалтерія	4
Організаційно-аналітична робота	начальник, методисти, соціальні менеджери	6
Інформаційно-комунікаційна діяльність	начальник, адміністратор системи, соціальні менеджери	8
Методичне забезпечення соціальної роботи та підвищення професійних компетенцій	начальник, методисти, практичний психолог, соціальні менеджери	10
Організація навчальних заходів для сімейних форм виховання	начальник, методисти, психолог	7
Соціально-психологічна допомога для надавачів соціальних послуг	начальник, практичні психологи, методисти	6
Документальне забезпечення та господарська діяльність	начальник, завідувач господарством, водії	4
Усього		45

Отже, у вибірці представлені як керівники підрозділів, так і фахівці-практики, що забезпечує різноманітність професійних позицій та дозволяє отримати багатовимірне бачення внутрішнього HR-бренду організації.

Гендерний склад респондентів відповідає типовій структурі соціальної сфери: жінки – 77,8%, чоловіки – 22,2%. Це відображає специфіку соціальної роботи як переважно фемінізованої професії. Середній стаж роботи в ХОЦСС становить 6,8 років, що свідчить про достатню кадрову стабільність та можливість формування сталих елементів HR-бренду.

Для реалізації програми дослідження використано змішаний методичний дизайн, який поєднує кількісні та якісні підходи. Інструменти підібрано таким чином, щоб забезпечити достовірність, комплексність та можливість перехресної перевірки результатів.

Основним методом збору первинної інформації було анкетне опитування, проведене у форматі Google Forms у жовтні 2025 року. Анкета містила 10 запитань, спрямованих на оцінку задоволеності умовами праці, можливостей розвитку, внутрішніх комунікацій і сприйняття HR-бренду організації. Опитування проводилося анонімно, із забезпеченням етичних принципів конфіденційності.

Запитання анкети:

1. Оцініть рівень задоволеності умовами праці в ХОЦСС.  
(1 – зовсім не задоволений(а); 5 – повністю задоволений(а))
2. Оцініть взаємини у Вашому колективі?  
(1 – зовсім погані; 5 – дуже гарні)
3. Наскільки ефективною є взаємодія з керівництвом Вашого підрозділу?  
(1 – зовсім не ефективна; 5 – дуже ефективна)
4. Як Ви оцінюєте можливості професійного розвитку у ХОЦСС?  
(1 – дуже низькі; 5 – дуже високі)
5. Оцініть рівень інформаційної відкритості адміністрації ХОЦСС?  
(1 – дуже низький; 5 – дуже високий)
6. Чи відчуваєте Ви себе частиною команди ХОЦСС?
7. Які канали комунікації Ви вважаєте найефективнішими?
8. Які три слова найкраще характеризують ХОЦСС як роботодавця?

9. Як, на Вашу думку, ХОЦСС сприймається у суспільстві як роботодавець?

10. Ваші пропозиції щодо покращення HR-бренду ХОЦСС.

Результати анкетного опитування

Для аналізу було використано п'ять шкал, що відображають ключові елементи внутрішнього HR-бренду: умови праці, взаємини в колективі, взаємодія з керівництвом, можливості професійного розвитку, рівень інформаційної відкритості адміністрації та відчуття приналежності до команди.

Таблиця 3.2

Розподіл відповідей за показником «Умови праці»

Оцінка	Кількість (осіб)
1	1
2	2
3	5
4	20
5	17
Усього	45
Середнє	4,11

Найбільш поширеними є оцінки 4 та 5 балів (разом 37 осіб), що свідчить про загалом високий рівень задоволеності умовами праці. Лише 3 респонденти оцінили умови роботи на рівні 1–2 балів, що може вказувати на окремі локальні проблеми, але не на системну незадоволеність.

Таблиця 3.3

Розподіл відповідей за показником «Взаємини в колективі»

Оцінка	Кількість осіб
1	0
2	0
3	14

4	0
5	31
Усього	45
Середнє	4,38

Значна частина працівників (31 особа) оцінила мікроклімат у колективі максимально високо. Відсутність низьких оцінок та середній бал 4,38 підтверджують сприятливу робочу атмосферу й високу соціальну згуртованість персоналу.

Таблиця 3.4

## Розподіл відповідей за показником «Взаємодія з керівництвом»

Оцінка	Кількість осіб
1	2
2	4
3	10
4	18
5	11
Усього	45
Середнє	3,89

Взаємодія з керівництвом отримала більш різномірні оцінки: 6 респондентів поставили 1–2 бали, тоді як 29 – 4–5 балів. Це вказує на наявність різного досвіду комунікацій між підрозділами або різними стилями керівництва.

Таблиця 3.5

## Розподіл відповідей за показником «Можливості професійного розвитку»

Оцінка	Кількість осіб
1	3
2	5
3	16

4	13
5	8
Усього	45
Середнє	3,67

Більшість відповідей розташовані у діапазоні 3–4 балів (29 осіб), що демонструє помірний рівень задоволеності можливостями професійного розвитку. Оцінки 1–2 балів (8 осіб) вказують на необхідність посилення підтримки кар'єрного зростання.

Таблиця 3.6

Розподіл відповідей за показником «Інформаційна відкритість адміністрації»

Оцінка	Кількість осіб
1	4
2	6
3	12
4	13
5	10
Усього	45
Середнє	3,82

Респонденти оцінюють інформаційну відкритість адміністрації загалом позитивно (23 особи дали 4–5 балів), однак наявність низьких оцінок (10 осіб) вказує на потребу вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів.

Таблиця 3.7

Розподіл відповідей за показником «Відчуття приналежності до команди»

Відповідь	Кількість осіб
Так	40
Частково	4

Ні	1
Усього	45

Переважає більшість респондентів (40 осіб) відчують себе частиною команди, 4 – частково, і лише 1 особа не має такого відчуття. Це свідчить про високу колективну ідентифікацію та позитивний внутрішній соціальний клімат.

Таблиця 3.8

#### Використовувані канали комунікації в ХОЦСС

Канал	Кількість
Особисте спілкування	38
Електронна пошта	34
Facebook	29
Чат/месенджери	24
Офіційний сайт	17
Instagram	12

Аналіз відповідей показав, що найпоширенішими каналами внутрішньої комунікації є особисте спілкування (38 осіб) та електронна пошта (34 особи). Соціальні мережі використовуються менш активно, що вказує на потенціал для посилення HR-комунікацій через цифрові платформи.

Отримані кількісні дані дозволили поглиблено оцінити ключові елементи внутрішнього HR-бренду ХОЦСС. Анкета дозволила зібрати як кількісні, так і якісні дані (через відкриті відповіді), що дало змогу побудувати хмару ключових понять HR-бренду (див. підрозділ 3.3).

Другим важливим методом став контент-аналіз інформаційних повідомлень та публікацій ХОЦСС у соціальних мережах (Facebook, Instagram), а також аналіз змісту текстів вакансій, розміщених на офіційних ресурсах служби, з метою виявлення ключових елементів зовнішнього HR-позиціонування.

Було проаналізовано 50 публікацій за 2023–2025 рр. за п'ятьма категоріями:

- 1) умови праці та соціальні гарантії

- 2) професійний розвиток і навчання
- 3) корпоративна культура
- 4) соціальна місія й суспільна значущість роботи
- 5) публічні комунікації та взаємодія з громадськістю

Додатково було здійснено аналіз соціальних зв'язків і професійної присутності працівників ХОЦСС у LinkedIn.

Виявлено, що профілі у LinkedIn мають 13 працівників ХОЦСС (переважно методисти та психологи). Водночас лише у 5 профілях зазначено приналежність до ХОЦСС, що вказує на низький рівень зовнішньої репрезентації HR-бренду в цифровому просторі.

Для вимірювання зовнішнього інтересу до теми соціальної роботи застосовано інструмент Google Trends, де досліджувались запити «соціальна служба», «соціальна робота в Україні», «HR-бренд соціальної служби».

За 2020–2025 рр. зафіксовано поступове зростання інтересу на 37%, із піками у 2020 (пандемія COVID-19) та 2023 (після реформування системи соціальних послуг).

На основі відкритих відповідей анкети та текстів вакансій побудовано хмару тегів, де найчастіше трапляються слова: «допомога», «розвиток», «команда», «довіра», «стабільність», «професіоналізм». Це відображає позитивні асоціації працівників із місією служби та внутрішнім HR-брендом.

Методологічна валідність дослідження забезпечена відповідністю інструментів меті та завданням дослідження, а також логічним поєднанням кількісних і якісних методів.

Усі респонденти брали участь добровільно, з дотриманням вимог конфіденційності та етичного кодексу соціолога.

### 3.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Емпіричне дослідження формування HR-бренду Харківського обласного центру соціальних служб (ХОЦСС) дало змогу комплексно оцінити внутрішнє сприйняття бренду працівниками та зовнішню репутацію установи серед партнерів і громадськості. У цьому підрозділі представлено результати анкетного опитування, контент-аналізу інформаційних матеріалів, аналізу соціальних мереж, а також даних Google Trends і семантичної хмари тегів.

Загалом було опитано 45 працівників ХОЦСС і проаналізовано 50 публікацій у соціальних мережах. Додатково розглянуто зміст окремих текстів вакансій як елементів зовнішнього HR-позиціонування. Результати подані у вигляді узагальнених таблиць і графічних матеріалів, що відображають основні тенденції.

Першим етапом емпіричного аналізу стали результати анкетування працівників, що дозволили з'ясувати рівень задоволеності основними складовими HR-бренду – умовами праці, комунікаціями, корпоративною культурою та можливостями розвитку (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рівень задоволеності працівників різними аспектами роботи в ХОЦСС (у середніх балах, за шкалою 1–5)

Показник	Середній бал	Стандартне відхилення	Інтерпретація
Умови праці (комфорт робочого місця, матеріально-технічне забезпечення)	4.1	0.6	Високий рівень задоволеності
Взаємини в колективі, мікроклімат	4.4	0.5	Дуже позитивна оцінка
Взаємодія з керівництвом, управлінська комунікація	3.9	0.8	Помірно позитивна оцінка

Можливості професійного розвитку (тренінги, підвищення кваліфікації)	3.7	0.7	Помірна задоволеність
Рівень інформаційної відкритості адміністрації	3.8	0.9	Потребує покращення
Загальна задоволеність роботою в ХОЦСС	4.2	0.6	Висока

З отриманих даних видно, що найвищі оцінки працівники дали соціально-психологічним аспектам (взаємини, командна атмосфера), а найнижчі – можливостям розвитку та інформуванню. Це означає, що внутрішній HR-бренд ХОЦСС характеризується доброзичливим кліматом, проте потребує посилення у сфері кадрової політики та корпоративного навчання.

На запитання «Чи відчуваєте Ви себе частиною команди ХОЦСС?» 40 респондентів відповіли «так»; 4 – частково; і лише 1 особа зазначила «ні». Це свідчить про високий рівень відчуття приналежності до організації, що є ключовим чинником лояльності персоналу та формування внутрішнього HR-бренду (див. рис. 3.1).

**Чи відчуваєте Ви себе частиною команди ХОЦСС?**

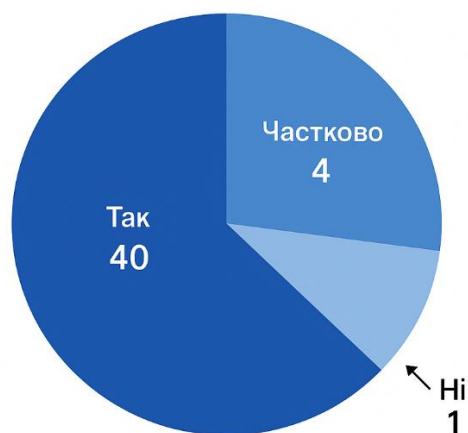


Рисунок 3.1. Розподіл відповідей на запитання про командну ідентичність працівників ХОЦСС

На запитання «Як, на Вашу думку, ХОЦСС сприймається у суспільстві як роботодавець?» відповіді розподілилися так (див. табл. 3.10):

Таблиця 3.10

## Сприйняття репутації ХОЦСС у суспільстві

Оцінка	Кількість осіб
Переважно позитивно	29
Нейтрально	13
Переважно негативно	3

Таким чином, більшість працівників (29 осіб) вважають, що ХОЦСС має позитивний імідж у суспільстві. Ще 13 співробітників оцінюють зовнішнє сприйняття як нейтральне, що може свідчити про недостатню видимість HR-бренду у публічному просторі. Лише 3 респонденти відзначили негативне сприйняття.

Окрім цього, у межах кількісного компонента дослідження було здійснено контент-аналіз 50 публікацій на офіційній сторінці ХОЦСС у Facebook, опублікованих у період з 2023 по 2025 роки. Метою аналізу було виявлення тематичних акцентів, які формують зовнішній HR-бренд установи через публічні комунікації (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Розподіл тематичних категорій у контенті ХОЦСС (n = 50 одиниць контенту)

Тематична категорія	Кількість одиниць контенту	Приклади змісту
Соціальна місія	18	дописи про підтримку сімей, дітей, ветеранів, ВПО
Професійний розвиток, тренінги, навчання	11	анонси семінарів, курсів підвищення кваліфікації

Корпоративна культура, внутрішні події колективу	9	фото з заходів, спільні ініціативи, нагородження
Взаємодія з партнерами	7	повідомлення про співпрацю з громадами, ГО, програмами
Комунікація з громадськістю	5	інформування населення про соціальні послуги

Контент-аналіз показав, що основний акцент комунікацій робиться на соціальній місії: 18 публікацій із 50 присвячені результатам допомоги клієнтам, співпраці з громадами та висвітленню соціальної значущості діяльності. Це свідчить про послідовну орієнтацію ХОЦСС на підкреслення суспільної цінності соціальної роботи.

Водночас менше уваги приділяється внутрішньому позиціонуванню установи як роботодавця, що вказує на потребу у формуванні системної комунікаційної стратегії з елементами HR-бренду (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2. Тематичний розподіл контенту ХОЦСС

Для оцінки зовнішнього інформаційного контексту було проведено аналіз запитів користувачів Google за ключовими словами: «соціальна служба», «соціальна робота Україна», «HR-бренд соціальної служби». Дані за 2020–2025 рр. свідчать про зростання суспільного інтересу до теми соціальної роботи на 37%.

Найвищі піки зафіксовано:

- у 2020 р. (через активізацію соціальних служб у період пандемії COVID-19);
- у 2023 р. (реформування системи соціального захисту);
- у 2025 р. (розвиток програм підтримки ветеранів і сімей ВПО).

Ці результати підтверджують, що соціальна сфера поступово стає більш видимою у публічному просторі, що створює потенціал для розвитку зовнішнього HR-бренду.

Аналіз відкритих відповідей респондентів на питання «Які три слова найкраще характеризують ХОЦСС як роботодавця?» показав найчастіші слова: допомога (28 разів), розвиток (24), команда (22), довіра (18), професіоналізм (15), стабільність (13), людяність (11), турбота (10) (див. рис. 3.3).

розвиток довіра  
ДОПОМОГА  
стабільн КОМАНДА  
професіоналізм  
ЛЮДЯНІСТЬ турбота

Рис. 3.3. Хмара тегів ключових понять HR-бренду ХОЦСС

Це свідчить, що у свідомості працівників HR-бренд ХОЦСС пов'язаний передусім із людяністю, взаємодопомогою та стабільністю, а не з матеріальними стимулами; це відповідає загальній специфіці соціальної сфери, де провідну роль відіграє нематеріальна мотивація та почуття професійної місії.

Узагальнення результатів:

1. Внутрішній HR-бренд ХОЦСС відзначається позитивним мікрокліматом, командною єдністю й відчуттям соціальної місії.

2. Зовнішній HR-бренд має потенціал до розвитку – необхідно підсилити публічну комунікацію про кадрову політику, історії успіху працівників і можливості професійного зростання.

3. Основна зона вдосконалення – підвищення прозорості управлінських комунікацій і створення системи нематеріальної мотивації.

4. Загальна тенденція – переважно позитивне сприйняття служби як роботодавця, але з певним «внутрішнім акцентом»: позитивна культура всередині установи поки не повністю транлюється назовні.

Отже, результати емпіричного дослідження підтверджують основну гіпотезу: HR-бренд соціальної служби формується переважно через внутрішню корпоративну культуру, довіру та соціальну місію, тоді як зовнішні комунікаційні інструменти ще не повністю реалізують свій потенціал.

Емпіричні дані, отримані в ході дослідження, підтверджують релевантність теоретичних моделей, описаних у першому та другому розділах роботи. Зокрема, висока значущість факторів довіри, взаємодії, командної підтримки та професійного розвитку повністю відповідає концепціям соціального обміну, символічного інтераціоналізму та організаційної культури.

Опитування працівників ХОЦСС демонструє, що внутрішній HR-бренд ґрунтується переважно на символічних та ціннісних аспектах: ідентифікації з місією установи, відчутті важливості роботи та підтримці з боку колег. Водночас зовнішній HR-бренд залишається менш сформованим, що є типовою рисою українських соціальних служб.

Таким чином, емпіричні результати підтверджують, що розвиток HR-бренду потребує комплексного підходу, який поєднує комунікаційну відкритість, професійну підтримку, технологічну модернізацію та розвиток корпоративної культури.

Отримані результати можна інтерпретувати не лише у контексті оцінки окремих показників, а й у ширшому організаційному вимірі. Вони демонструють структурні тенденції у функціонуванні внутрішнього HR-бренду, що вказує на необхідність перегляду комунікаційної стратегії та зміцнення корпоративної культури.

Результати емпіричного дослідження свідчать про комплексний характер проблем та потенційних можливостей розвитку HR-бренду у соціальних службах. Дані показують наявність певного дисбалансу між позитивними аспектами сприйняття організації працівниками та їх критичними оцінками окремих елементів корпоративної культури та внутрішньої комунікації.

Бачимо, що сильними сторонами є високий рівень згуртованості колективу, емпатійність працівників та їх мотивація допомагати клієнтам. Це формує ціннісний фундамент внутрішнього HR-бренду. Водночас складнощі виникають у питаннях навантаження, недостатньої психологічної підтримки та недостатньої прозорості управлінських рішень. Саме ці аспекти найчастіше визначають зниження рівня задоволеності роботою та ризик професійного вигорання.

Практичні рекомендації щодо розвитку HR-бренду:

1. Розвиток інструментів внутрішньої комунікації

Запровадження регулярних зустрічей керівництва з працівниками, створення внутрішніх інформаційних каналів, платформи для зворотного зв'язку.

2. Посилення психологічної підтримки

Організація супервізій, профілактики вигорання, тренінгів емоційної стійкості.

3. Підвищення цифрової видимості

Активне ведення соціальних мереж, висвітлення успішних кейсів, залучення громади до оцінки ефективності роботи.

#### 4. Розвиток кадрової політики

Запровадження індивідуальних траєкторій розвитку, внутрішніх навчань, системи наставництва.

#### 5. Побудова зовнішнього HR-бренду

Публічні звіти, участь у соціальних проєктах, партнерство з освітніми установами.

### Висновки до Розділу 3

Емпіричне дослідження процесів формування HR-бренду Харківського обласного центру соціальних служб дало змогу комплексно оцінити особливості внутрішнього та зовнішнього іміджу установи як роботодавця, а також виявити чинники, що впливають на ступінь лояльності персоналу, його професійну мотивацію та взаємодію з організацією.

На основі результатів анкетування працівників, контент-аналізу інформаційних матеріалів та аналізу цифрової активності установи зроблено такі узагальнення:

1. Внутрішній HR-бренд ХОЦСС сформований на достатньо високому рівні, що підтверджується позитивними оцінками працівників щодо мікроклімату, взаємної підтримки та значущості соціальної місії організації. Більшість респондентів (40 з 45 осіб) відчують себе частиною команди, що свідчить про виразну корпоративну ідентичність.

2. Найважливішими сильними сторонами внутрішнього HR-бренду є:

- сприятлива атмосфера у колективі;
- відчуття соціальної значущості роботи;
- взаємодопомога і довіра між працівниками;
- уявлення про стабільність і професіоналізм організації.

Ці аспекти формують основу нематеріальної мотивації, характерної для соціальної сфери.

3. Водночас результати опитування вказують на низку проблемних зон, що потребують уваги керівництва:

- недостатньо регулярна управлінська комунікація про кадрові рішення та внутрішні зміни;
- недостатнє висвітлення можливостей професійного розвитку;
- відсутність чіткої системи самопрезентації організації як роботодавця у зовнішньому інформаційному просторі.

4. Контент-аналіз інформаційних матеріалів ХОЦСС засвідчив домінування соціально-орієнтованих публікацій, які акцентують увагу на видах допомоги, успішних кейсах, взаємодії з громадами, а також на професійних заходах.

Однак HR-компонент представленості – мінімальний. У публікаціях практично не висвітлюються:

- історії успіху працівників;
- кадрова політика;
- інформація про можливості розвитку в установі;
- ключові елементи корпоративної культури.

Це підтверджує гіпотезу про недостатню розвиненість зовнішнього HR-бренду.

5. Аналіз Google Trends показав зростання суспільного інтересу до теми соціальної роботи в Україні за останні кілька років, що створює інформаційні передумови для активнішого просування HR-бренду ХОЦСС у цифровому середовищі. Зростання уваги користувачів відкриває додаткові можливості для комунікаційного позиціонування служби як сучасного роботодавця.

6. Хмара тегів підтвердила, що працівники асоціюють ХОЦСС насамперед із людяністю, допомогою, командою та розвитком. Тобто у внутрішньому вимірі HR-бренд установи має позитивні смисли й високу емоційну складову, що є серйозною перевагою.

7. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що внутрішній HR-бренд ХОЦСС є значно сильнішим за зовнішній.

Внутрішні комунікації, соціальна місія та командна культура функціонують на високому рівні, тоді як зовнішнє позиціонування організації як роботодавця вимагає суттєвого посилення та систематизації.

8. Отже, підтверджено основну гіпотезу дослідження: HR-бренд соціальної служби значною мірою ґрунтується на корпоративній культурі, атмосфері довіри та соціальній важливості роботи, тоді як зовнішній імідж як роботодавця проявляється слабше і потребує стратегічного підсилення.

Таким чином, емпіричний аналіз показав, що для подальшого зміцнення HR-бренду Харківському обласному центру соціальних служб необхідно:

- активізувати зовнішні комунікації, спрямовані на позиціонування установи як привабливого роботодавця;
- систематично інформувати громадськість про кадрові ініціативи;
- створити публічні історії успіху співробітників;
- удосконалити механізми нематеріальної мотивації та професійного розвитку персоналу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформуванати цілісне наукове уявлення про процес формування HR-бренду соціальної служби як складного багаторівневого соціального явища, що поєднує цінності, практики та комунікації всередині організації з її зовнішньою репрезентацією у суспільстві. У межах роботи здійснено інтеграцію теоретичних підходів до вивчення бренду роботодавця, адаптованих до специфіки соціальної сфери, та емпіричних даних, отриманих на матеріалі Харківського обласного центру соціальних служб. Це дозволило обґрунтувати HR-бренд соціальної служби як інструмент одночасно організаційного розвитку, інституційної довіри та соціального впливу.

Теоретичний аналіз засвідчив, що HR-бренд у соціальних службах формується на перетині корпоративної культури, ціннісної ідентичності та суспільної репутації. Його структура охоплює внутрішній вимір (умови праці, комунікації, професійний розвиток, психологічний клімат) і зовнішній вимір (цифрова видимість, медійна репрезентація, імідж роботодавця). Таким чином, HR-бренд постає як соціальний конструкт, що відображає взаємодію між організацією, її працівниками та зовнішніми стейкхолдерами. Теоретичні положення дозволили вибудувати модель аналізу, яка стала методологічним підґрунтям емпіричного дослідження.

Емпіричні результати поглибили теоретичні висновки, продемонструвавши, що внутрішній HR-бренд ХОЦСС базується на високому рівні командності, ціннісної ідентифікації та домінуванні уявлень про роботу як соціально значущу. Більшість працівників ототожнюють себе з місією організації, що підтверджує наявність стійкої символічної структури, описаної в рамках теорії символічного інтеракціонізму. Водночас виявлено, що внутрішні управлінські комунікації та практики професійного розвитку потребують більшої систематизації – це дозволяє перейти від інтерпретації індивідуального досвіду до узагальненого теоретичного

висновку про значущість управлінських практик у формуванні внутрішньої складової HR-бренду.

Аналіз зовнішніх комунікацій ХОЦСС показав дисбаланс між соціальною та кадровою складовими публічного образу організації. Соціальна місія домінує у публічному контенті, тоді як інформація про можливості роботи, професійне зростання та корпоративні практики представлена менш системно. Така емпірична констатація дозволяє зробити важливий теоретичний висновок: у державних соціальних службах зовнішній HR-бренд формується переважно через інституційно заданий образ «соціальної допомоги», тоді як кадровий імідж залишається неперіоритетним. Це відкриває перспективу наукового осмислення HR-бренду в публічному секторі як феномену, залежного від інституційної логіки та нормативних рамок діяльності.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні внутрішніх і зовнішніх аспектів формування HR-бренду соціальної служби в єдиній аналітичній моделі; у виокремленні специфічних чинників HR-бренду в умовах державної соціальної установи; у формулюванні індикаторів оцінки HR-комунікацій, релевантних саме соціальній сфері; а також у високій валідності емпіричних даних, підтвердженій статистичними показниками. Робота розширює науковий підхід до вивчення HR-бренду не лише як управлінської категорії, а як соціального інституту, що впливає на довіру, престиж професії та якість соціальної взаємодії.

Практичне значення дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій для підвищення ефективності HR-бренду в соціальних службах: удосконалення системи внутрішніх комунікацій, формування пропозиції цінності для працівників, розвиток цифрової репрезентації організації, впровадження структурованих програм професійного розвитку, посилення HR-орієнтованого контенту в соціальних мережах та створення нематеріальних інструментів підтримки персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню престижності роботи в соціальній сфері, зміцненню кадрової стабільності та підвищенню довіри до соціальних інституцій.

Отже, результати теоретичного й емпіричного аналізу логічно поєдналися у висновку про те, що HR-бренд соціальної служби є системоутворювальним елементом функціонування організації, який визначає якість взаємодії між персоналом, суспільством та інституцією в цілому. Проведене дослідження закладає підґрунтя для подальших наукових розвідок у сфері публічного HR-брендингу, зокрема у напрямках порівняльних досліджень моделі HR-бренду в різних соціальних службах та оцінювання ефективності впроваджених HR-практик.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що формування HR-бренду соціальних служб є не лише управлінським завданням, а й соціальним процесом, що охоплює широкий спектр взаємодій – від індивідуальних мотивацій працівників до суспільних уявлень про роль соціальної сфери. Підсилення HR-бренду здатне впливати на підвищення інституційної довіри, покращення взаємодії з громадами, стабілізацію кадрового потенціалу та розвиток професійного середовища. Таким чином, HR-бренд соціальної служби виступає ключовим ресурсом, що визначає її соціальну ефективність, стійкість і спроможність відповідати на виклики сучасного суспільства.

Дослідження підтвердило, що HR-бренд є не лише інструментом управління персоналом, але й соціальним механізмом формування довіри до соціальних служб. Сильний HR-бренд сприяє підвищенню мотивації працівників, зменшує рівень професійного вигорання та зміцнює організаційну культуру. У той же час слабкий HR-бренд призводить до кадрових втрат, зниження ефективності та погіршення репутації соціальної сфери.

Емпіричні результати засвідчили необхідність комплексного реформування комунікаційних, управлінських та ціннісних практик. Важливим є створення умов для професійного розвитку, командної підтримки та прозорості управлінських рішень. Саме ці елементи мають визначальний вплив на сприйняття соціальної служби як роботодавця.

З огляду на європейські стандарти соціальної політики, формування HR-бренду повинно стати невід'ємною частиною державної стратегії модернізації

соціальних послуг. Удосконалення HR-бренду забезпечить як покращення умов праці соціальних працівників, так і підвищення довіри суспільства до соціальних інституцій загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1–2(1). С. 94–97.
2. Бережна О. В. *Методи аналізу соціологічної інформації*. Київ: Наукова думка, 2022. 256 с.
3. Білорус Т. В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії-роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 314–326.
4. Вакуленко С. М. Свобода вибору в споживчій поведінці. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. С. 102–115.
5. Вілкова Ю. О. Бренд як соціологічна категорія та брендинг як соціально обумовлена діяльність. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2019. № 4. С. 43–51.
6. Ганущак-Єфіменко Л. Управління персоналом у державних установах: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2021.
7. Гриненко С. *HR-менеджмент у державному секторі*. Київ: НАДУ, 2023.
8. Дутчак О. Комунікації соціальних служб: сучасні підходи. *Соціологічні студії*. 2022. № 2. С. 51–59.
9. Євніщина Ю. Соціальний імідж державних організацій: тенденції розвитку. *Соціальна політика*. 2023. № 1. С. 27–35.
10. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>
11. Іванова Т. М. *Аналіз соціальних мереж: сучасні інструменти та методи*. Харків: ХНУ, 2021. 198 с.
12. Ковальова Н. Комунікативні практики соціальних працівників: виклики сьогодення. *Соціальна робота і сучасність*. 2022. № 2. С. 18–26.

13. Кравченко Р. Особливості HR-комунікацій у соціальних службах. *Соціологічний часопис*. 2024. № 2. С. 14–22.
14. Кузьменко Т. В. Професійний розвиток працівників соціальної сфери: сучасні підходи. *Соціальна робота в Україні*. 2023. № 1. С. 57–66.
15. Лопушанський В. *Репутація органів публічної влади: соціологічний аспект*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
16. Міністерство соціальної політики України. Річний звіт про стан надання соціальних послуг (2023–2024). URL: <https://www.msp.gov.ua>
17. Новак Л. Організаційний розвиток соціальних служб в Україні: проблеми та перспективи. *Соціальна політика і соціальна робота*. 2022. № 3. С. 34–45.
18. Оберемчук В. Ф., Ліва О. М. Формування бренду роботодавця: соціальні аспекти. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету*. 2017. Вип. 27. С. 45–53.
19. Семенова Т. Аналіз механізмів функціонування соціальних служб. *Соціальна робота та політика*. 2022. № 4. С. 55–63.
20. Сорока О. В., Красовська К. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 293–301.
21. Федулова І., Джулай М. Бренд роботодавця для покоління Z. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 1. С. 42–50.
22. Харківський обласний центр соціальних служб. Річний звіт про діяльність за 2024 рік. Харків: ХОЦСС, 2025.
23. Цимбалюк С. О. Формування капіталу бренду роботодавця. *Вісник КНЕУ*. 2018. № 6. С. 112–120.
24. Черненко О. Особливості цифровізації комунікацій у сфері соціального захисту. *Електронне врядування*. 2023. № 1. С. 39–47.
25. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4(3). P. 185–206.
26. Babbie E. *The Practice of Social Research*. Cengage Learning, 2016.

27. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9(5). P. 501–517.
28. Baum M., Kabst R. Public sector employer attractiveness. *Review of Public Personnel Administration*. 2014.
29. Bryman A. *Social Research Methods*. Oxford University Press, 2016.
30. Charbonneau É., Van Ryzin G. G. Public service motivation and attractiveness of public sector employment: A cross-national study. *Public Management Review*. 2020. Vol. 22(7). P. 1085–1104.
31. Council of the EU. *Positioning the public service as an employer of choice*. 2025.
32. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023*.
33. Fowler F. *Survey Research Methods*. 4th ed. SAGE, 2009.
34. Glassdoor – Social Worker Reviews. URL: <https://www.glassdoor.com>
35. Google Trends – Social Services in Ukraine (2020–2025). URL: <https://trends.google.com>
36. Highhouse S., Lievens F., Sinar E. Measuring employer images. *Organizational Behavior Review*. 2008.
37. ILO. *Public Employment Services and Labour Market Policies*. 2023. URL: <https://www.ilo.org>
38. ILO. *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*.
39. Indeed – Social Services Employer Reviews. URL: <https://www.indeed.com>
40. Keller K. L. *Strategic Brand Management*. 4th ed. Pearson, 2013.
41. Kotler Ph., Keller K. *Marketing Management*. 12th ed. Pearson Education, 2016.
42. Krippendorff K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4th ed. SAGE, 2018.
43. Lievens F., Slaughter J. Employer image and employer branding. *Annual Review of Organizational Psychology*. 2016. Vol. 3. P. 407–440.
44. LinkedIn – official profiles of Ukrainian social services. URL: <https://www.linkedin.com>

45. McKinsey & Company. *The public-sector employee experience: How government can win the talent war*. 2022.
46. Moroko L., Uncles M. Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*. 2008.
47. Neuendorf K. *The Content Analysis Guidebook*. SAGE, 2017.
48. Nunnally J., Bernstein I. *Psychometric Theory*. 3rd ed. McGraw-Hill, 1994.
49. OECD. *Public Employment and Management 2021*. OECD Publishing, 2021.
50. WordClouds.com – інструмент для побудови хмари тегів. URL: <https://www.wordclouds.com>
51. Work.ua – вакансії «соціальний працівник». URL: <https://www.work.ua>
52. World Bank. *Ukraine: Social Protection and Social Services – Analytical Materials*. 2024. URL: <https://www.worldbank.org>

## ДОДАТКИ

Додаток 1

### АНКЕТА ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ХАРКІВСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

Шановні респонденти!

Це опитування проводиться з метою вивчення особливостей формування HR-бренду Харківського обласного центру соціальних служб.

Ваші відповіді є анонімними, результати будуть використані лише в узагальненому вигляді в наукових цілях.

Будь ласка, дайте щирі відповіді на запропоновані запитання.

На заповнення анкети потрібно приблизно 5–7 хвилин.

1. Оцініть рівень задоволеності умовами праці в ХОЦСС.

(1 – зовсім не задоволений(а); 5 – повністю задоволений(а))

1

2

3

4

5

2. Оцініть взаємини у Вашому колективі.

(1 – зовсім погані; 5 – дуже гарні)

1

2

3

4

5

3. Наскільки ефективною є взаємодія з керівництвом Вашого підрозділу?

(1 – зовсім не ефективна; 5 – дуже ефективна)

1

2

3

4

5

4. Як Ви оцінюєте можливості професійного розвитку у ХОЦСС?

(1 – дуже низькі; 5 – дуже високі)

1

2

3

4

5

5. Оцініть рівень інформаційної відкритості адміністрації ХОЦСС.

(1 – дуже низький; 5 – дуже високий)

1

2

3

4

5

6. Чи відчуваєте Ви себе частиною команди ХОЦСС?

Так

Частково

Ні

7. Які канали комунікації Ви вважаєте найефективнішими?

(можна обрати кілька варіантів)

Офіційний сайт

Facebook

- Instagram
- Електронна пошта
- Особисте спілкування
- Месенджери (Viber, Telegram)
- Інше (вказати): \_\_\_\_\_

8. Які три слова найкраще характеризують ХОЦСС як роботодавця?

(відкрите запитання)

---

---

---

9. Як, на Вашу думку, ХОЦСС сприймається у суспільстві як роботодавець?

- Переважно позитивно
- Нейтрально
- Переважно негативно

10. Ваші пропозиції щодо покращення HR-бренду ХОЦСС:

(відкрите запитання)

---

---

---

---

## АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню процесів формування HR-бренду соціальної служби, зокрема його внутрішніх і зовнішніх аспектів, на прикладі діяльності Харківського обласного центру соціальних служб (ХОЦСС). Актуальність теми зумовлена необхідністю зміцнення конкурентоздатності соціальних установ у сучасних умовах реформування соціальної сфери, посиленням ролі професійного персоналу та зростанням вимог до прозорості та відкритості державних інституцій.

Метою роботи є теоретичний та емпіричний аналіз чинників формування HR-бренду соціальної служби й розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Об'єкт дослідження – HR-бренд соціальної служби як соціально-організаційний феномен.

Предмет дослідження – процеси формування внутрішнього та зовнішнього HR-бренду соціальної служби.

Методологічну основу дослідження становлять принципи системності, об'єктивності, наукової валідності та репрезентативності. У роботі застосовано змішаний дизайн (mixed methods approach), що поєднує кількісні й якісні методи:

- анкетне опитування працівників ХОЦСС (n = 45);
- контент-аналіз 50 публікацій у соціальних мережах;
- аналіз динаміки суспільного інтересу через сервіс Google Trends;
- змістовий аналіз відкритих відповідей і побудова хмари ключових асоціацій працівників.

Інструментарій дослідження було апробовано під час пілотного тестування, що забезпечило його змістову валідність та логічну узгодженість.

У результаті дослідження встановлено, що внутрішній HR-бренд ХОЦСС характеризується високим рівнем командності, взаємної підтримки та довіри, що підтверджується даними анкетування. Працівники ототожнюють установу з такими цінностями, як «допомога», «команда», «професіоналізм», «стабільність», що формує позитивний внутрішній образ роботодавця. Разом із тим контент-аналіз

показав фрагментарність зовнішніх комунікацій, недостатню представленість HR-складової в соціальних мережах і низьку видимість бренду роботодавця в інформаційному просторі. Аналіз Google Trends засвідчив зростання суспільного інтересу до теми соціальної роботи, що створює можливості для посилення позиціонування соціальних служб як професійних та ціннісно орієнтованих організацій.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до вивчення HR-бренду соціальної служби, поєднанні внутрішніх та зовнішніх його вимірів, розробці критеріїв оцінювання HR-комунікацій та обґрунтуванні специфічних чинників формування HR-бренду саме в державних соціальних службах.

У висновках подано узагальнення результатів і сформульовано практичні рекомендації щодо систематизації HR-комунікацій, підвищення цифрової видимості установи, посилення корпоративної культури та розвитку інструментів нематеріальної мотивації персоналу.

Ключові слова: HR-бренд, бренд роботодавця, соціальна служба, корпоративна культура, персонал, комунікації, контент-аналіз, імідж, ХОЦ

## ABSTRACT

This Master's thesis is devoted to a comprehensive study of the processes of forming the employer brand (HR brand) of a social service institution, with a particular focus on the internal and external dimensions of this process based on the case of the Kharkiv Regional Center of Social Services (KRCSS). The relevance of the research stems from the need to strengthen the competitiveness and visibility of social service institutions in the context of ongoing reforms, increasing public expectations, and the growing importance of professional and motivated personnel for the effectiveness of social support systems.

The aim of the study is to identify and clarify the key factors that influence the formation of the HR brand of a social service and to develop practical recommendations for improving this process.

The object of the research is the HR brand of a social service as a socio-organizational phenomenon.

The subject of the research is the processes and mechanisms of forming the internal and external HR brand of a social service.

The methodological basis relies on the principles of systematicity, objectivity, scientific validity, and representativeness. A mixed-methods design was applied, combining quantitative and qualitative approaches. The empirical part of the study included:

- a survey of 45 employees of KRCSS;
- quantitative content analysis of 50 social media publications;
- analysis of public interest dynamics through Google Trends;
- qualitative analysis of open-ended survey responses and construction of a keyword cloud.

The research tools were tested during pilot testing, which ensured their content validity and logical consistency.

The findings demonstrate that the internal HR brand of KRCSS is characterized by a high level of teamwork, mutual support, and trust within the staff. Employees associate the institution with such values as «help», «team», «professionalism» and «stability»,

forming a positive internal employer image. At the same time, the external HR brand proves to be insufficiently articulated: content analysis revealed a fragmented communication strategy, limited emphasis on employer-related messaging, and low visibility of KRCSS as an employer in the information space. The Google Trends analysis indicates a growing public interest in social work topics, which creates favorable conditions for strengthening the positive positioning of social services.

The academic novelty of the research lies in its integrated approach to studying the HR brand of a social service institution, combining internal and external assessments, developing a set of indicators for evaluating HR communications, and substantiating the specific factors shaping the HR brand within state social service organizations.

The conclusions of the thesis summarize the identified tendencies and offer practical recommendations aimed at enhancing HR communications, increasing the digital visibility of the institution, strengthening corporate culture, and developing instruments of non-material motivation for employees.

Keywords: HR brand, employer branding, social service, corporate culture, personnel, communications, content analysis, public perception, KRCSS.