

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто вплив зовнішнього середовища на формування бренду роботодавця будівельних підприємств в умовах глобалізації, цифровізації та післявоєнного відновлення України. Постановка проблеми полягає в тому, що будівельна галузь, залежна від економічної кон'юнктури, регуляторних змін, соціальних тенденцій, дефіциту кваліфікованих кадрів та нестабільності ринку праці, стикається з відсутністю системного підходу до адаптації бренду роботодавця до зовнішніх умов, що призводить до зниження привабливості підприємств, зростання плинності кадрів та підвищення вартості рекрутингу. Метою дослідження є обґрунтування впливу зовнішнього середовища на формування бренду роботодавця будівельних підприємств України, визначення ключових факторів, розробка моделі адаптації бренду роботодавця будівельного підприємства в умовах післявоєнного відновлення. Стислий виклад змісту статті охоплює аналіз макро- та мікрофакторів зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз), які детермінують бренд роботодавця: політична нестабільність та воєнні ризики, економічна криза та інфляція, соціальні тенденції міграції робочої сили, технологічні інновації (BIM-технології, VR-тренажери), правові норми охорони праці та екологічні вимоги сталого будівництва. Обґрунтовано, що в будівельній галузі конкуренція за таланти посилюється через сезонність, тіньову зайнятість та демографічні зсуви, що вимагає інтеграції зовнішніх сигналів у HR-стратегії. Авторське узагальнення полягає в запропонованій структурній моделі адаптації бренду роботодавця, яка включає аналітично-моніторинговий, стратегічно-ціннісний, організаційно-комунікаційний та контрольно-адаптивний блоки, спрямовані на моніторинг PESTLE-факторів, формування ціннісної пропозиції (EVP), впровадження інструментів (тренінги, PR-кампанії) та оцінку ефективності. Висновки дослідження підтверджують, що зовнішнє середовище є ключовим детермінантом конкурентоспроможності бренду роботодавця в будівельній галузі, визначаючи залучення та утримання кадрів. Запропонована модель адаптації забезпечує системний підхід до управління брендом, сприяючи підвищенню репутаційного капіталу, зменшенню кадрових ризиків та інтеграції в державні програми відновлення.

Ключові слова: бренд роботодавця, зовнішнє середовище, будівельні підприємства, PESTLE-аналіз, модель адаптації, HR-стратегія, післявоєнне відновлення, ринок праці, ціннісна пропозиція, корпоративна репутація.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки формування бренду роботодавця визначається одним з головних елементів конкурентної стратегії підприємств. Для будівельної галузі, яка характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, таких як економічна

кон'юнктура, регуляторні зміни та соціальні тенденції, вплив зовнішнього середовища на бренд роботодавця є особливо значущим. В Україні будівельний сектор функціонує в умовах воєнних викликів, а також післявоєнного відновлення, дефіциту кваліфікованих кадрів та нестабільності ринку праці. Відсутність системного підходу до адаптації бренду роботодавця до змін зовнішнього середовища зумовлює зниження привабливості будівельних підприємств для потенційних і наявних працівників, що потребує теоретичного обґрунтування механізмів впливу зовнішнього середовища та розробки практичних рекомендацій для посилення бренду роботодавця в будівельних підприємствах.

Постановка проблеми. Незважаючи на активне застосування HR-брендингу, у практиці будівельних компаній домінує інструментальний підхід без достатньої зовнішньої аналітики. Проблема полягає в розриві між динамікою макросередовища та ціннісними пропозиціями роботодавця, які залишаються незмінними протягом тривалого часу та не враховують динаміку зовнішнього середовища, трансформацію ринку праці чи зміну очікувань працівників. Відсутність стандарту картування зовнішніх факторів на критерії привабливості роботодавця в умовах високої невизначеності призводить до зниження конверсій рекрутингу, росту плинності кадрів і підвищення вартості залучення персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування бренду роботодавця активно вивчається українськими та зарубіжними науковцями в контексті управління персоналом та маркетингу. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про активізацію наукових розвідок щодо формування бренду роботодавця в умовах динамічного зовнішнього середовища. Цимбалюк С.О. систематизує методологічні засади формування HR-бренду, визначаючи його як стратегічний інструмент управління персоналом [1]. Білорус Т.В. та Фірсова С.Г. доводять необхідність формалізації оцінювання сильних і слабких сторін бренду, що необхідно для його адаптації до зовнішніх факторів [2]. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Зубова Ю.В. встановили тісний зв'язок між брендом роботодавця та ключовими процесами менеджменту персоналу (добір, рух, мотивація), підкреслюючи, що його успішне формування є визначальним чинником довгострокового успіху та стійкості компанії в нових соціоекономічних умовах, що є прямим відображенням адаптації до вимог зовнішнього середовища [3]. Завідна Л., Миколайчук І. [4] та Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. досліджують розвиток бренду роботодавця в умовах війни, визначаючи вплив зовнішніх політичних і безпекових факторів на його стійкість [5]. Білорус Т. і Зінченко С. пропонують здійснювати оцінку стратегії розвитку бренду роботодавця на основі результатів SPACE-аналізу, що сприяє його адаптації до змін зовнішнього середовища [6]. F. Lievens та J.E. Slaughter проводять огляд теоретичний концепцій дослідження бренду роботодавця, акцентуючи увагу на ролі зовнішніх джерел, таких як сарафанне радіо, як передумов формування іміджу, що впливає на привабливість організації в умовах динамічного зовнішнього середовища [7]. Автори розрізняють елементалістську перспективу (наприклад, поділ на символічні та інструментальні атрибути організації) та холистичну перспективу (загальні оцінки привабливості), підкреслюючи, як зовнішні фактори, включаючи неорганізаційні джерела, формують ефекти бренду, такі як кращі результати рекрутингу та емоційні зв'язки [7]. Carpentier M., Van Hove G., Weijters B. [8] та Nguyen N.T., Trang P.T. [9] на основі теорії символічної привабливості доводять, що організації можуть керувати ключовими результатами

рекрутингу через соціальні мережі, адаптуючи бренд роботодавця до динаміки зовнішнього цифрового середовища для посилення емоційних зв'язків та диференціації власного бренду [9, 10]. Jaffari A.A., Foroudi P., Palazzo M., Akbari M. [10] розширюють концепцію бренду роботодавця досліджуючи на прикладі сфери послуг як галузеві особливості, зокрема, клієнтська орієнтація, впливають на сприйняття працівниками. Styvéén M. E., Näppä A., Mariani M., Nataarajan R. досліджували сприйняття працівниками рівня креативності та інноваційності роботодавців в сфері туризму та готельного бізнесу є важливим чинником формування сильного бренду підприємства та бажання залишатися в компанії [11]. Н. Бакуліна досліджувала це питання в галузі освіти [12]. Водночас у сучасних дослідженнях бракує моделей адаптації бренду роботодавця до зовнішнього середовища саме для будівельної галузі, що зумовлює потребу досліджень у цьому напрямі.

Мета статті – обґрунтувати вплив зовнішнього середовища на формування бренду роботодавця будівельних підприємств України, визначити ключові фактори та запропонувати модель адаптації на основі аналізу українських джерел.

Виклад основного матеріалу. Успішна реалізація завдань післявоєнного відновлення України безпосередньо залежить від потужності та ефективності будівельної галузі, що створює безпрецедентний попит на кваліфікований персонал – від інженерів до працівників робітничих професій. При цьому, будівництво є драйвером післявоєнного відновлення і одночасно сектором з підвищеними ризиками безпеки праці, сезонністю попиту, дефіцитом кваліфікованих робітників та інженерно-технічного персоналу.

Водночас, будівельна сфера історично стикається з проблемами у сфері залучення персоналу, зумовленими високим рівнем виробничого травматизму, значною часткою «тіньових» трудових відносин, сезонністю робіт і загалом низькою престижністю робітничих професій.

Натепер у зовнішньому середовищі посилилися правові вимоги до охорони праці та мобілізаційні обмеження, зросла роль державних і донорських програм, а ринок праці став більш цифровізованим і географічно розсіяним, що підвищує цінність репутації роботодавця як механізму зниження інформаційної асиметрії та ризику для кандидата. Крім того, конкуренція за кваліфіковані кадри в будівельній галузі України підсилюється впливом макроекономічних, правових, соціодемографічних і технологічних чинників. Н. Ушенко, В. Близнюк, О. Дніпров, Т. Рідель та Н. Курбала зазначають, що в недорозвиненій моделі корпоративної соціальної відповідальності зовнішні фактори, включаючи відсутність мотивації та системний моніторинг, вимагають активної ролі держави в процесі адаптації бізнесу та створення соціально орієнтованої моделі управління, опосередковано формуючи імідж роботодавця через стратегічні пріоритети соціальної відповідальності [14].

Водночас, на відміну від ринку FMCG, де бренд формується переважно маркетинговими інструментами, бренд роботодавця у будівництві детермінований зовнішніми чинниками, які компанія не контролює, але до яких змушена адаптуватися. Для аналізу цих чинників доцільно застосувати розширену методологію PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), адже політична нестабільність, безпекові ризики, економічна криза, демографічні зсуви та технологічні інновації справляють прямий, часто деструктивний, вплив на здатність компанії залучати та утримувати персонал.

У цих умовах боротьба за таланти загострюється, а ключовим неціновим конкурентним інструментом підприємства стає його бренд роботодавця – цілісний образ компанії як привабливого місця праці. Проте формування цього бренду часто, на нашу думку, не обґрунтовано, розглядається як виключно внутрішня функція HR-департаменту (корпоративна культура, умови праці, компенсаційний пакет) [1, с.5]. Досліджуючи сутність поняття «бренд роботодавця», слід зазначити, що воно значно ширше, ніж поняття «HR-маркетинг» чи «рекрутинг». Бренд роботодавця (Employer Brand) – це сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, які надає компанія своїм співробітникам і які ідентифікують її на ринку праці [1, с.21]. Ядром бренду є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), що включає компенсацію, бенефіти, кар'єрні перспективи, робоче середовище та корпоративну культуру [7, с.408]. Формування сильного бренду роботодавця в сучасних умовах потребує системного урахування зовнішнього середовища та трансляції його сигналів у політики добору, адаптації, навчання, безпеки праці, компенсацій і соціальної підтримки [3-4].

Умови воєнного стану, міграційні процеси, релокація бізнесу та нерівномірність регіонального відновлення змінюють очікування кандидатів і працівників щодо ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) і каналів взаємодії [4-5]. Відповідно в ході конкурентної боротьби за кваліфіковані кадри будівельні підприємства змушені трансформувати стратегії розвитку та кадрову політику, інтегруючи до них елементи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), соціальної підтримки, інвестицій у розвиток людського капіталу [13, с.244]. Відзначимо також, що застосування КСВ як інструменту збереження та розвитку кадрового потенціалу в будівництві буде ефективним тоді, коли вона не зводиться до епізодичних заходів, а інтегрується в загальну стратегію підприємства, ґрунтуючись на оцінці соціальних інвестицій, управлінських показників ефективності та зворотного зв'язку з боку працівників [15].

Тривала війна та очікування масштабної відбудови вимагають глибокої перебудови підходів до управління персоналом у галузі. Відтак, існує об'єктивна потреба у формуванні теоретико-методологічної конструкції, яка б дозволила будівельним підприємствам не просто реагувати, а й проактивно адаптувати свій бренд роботодавця до загроз та можливостей, що генеруються зовнішнім світом [4, с. 156]. Л. Завідна та І. Миколайчук визначають, що бренд роботодавця стає інструментом соціальної стійкості підприємства, здатним підтримувати корпоративну ідентичність і довіру персоналу навіть у кризових умовах. Вони наголошують, що зовнішнє середовище нині виступає не лише джерелом ризиків, а й стимулом для розвитку інноваційних HR-практик [4].

Досліджуючи стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни та релокації підприємств, М. Джулай звертає увагу на необхідність адаптації комунікаційної політики до змінених умов функціонування бізнесу. Автор робить висновок, що зовнішні фактори – геополітичні, економічні та соціальні – формують нову парадигму корпоративної репутації, у якій вирішальну роль відіграє прозорість, корпоративна відповідальність і турбота про працівників [4]. Сильний бренд роботодавця будівельних підприємств дозволить не лише утримати кваліфіковані кадри в організації, а й прискорити відновлення основних виробничих фондів, підвищити якість об'єктів будівництва [15].

Узагальнення підходів авторів [1-6] дає підстави стверджувати, що зовнішнє середовище виступає ключовим детермінантом формування бренду роботодавця,

визначаючи пріоритети HR-маркетингу, комунікаційної стратегії та соціальної політики підприємств. Для будівельних компаній, що функціонують у високоризиковому економічному середовищі, результати цих досліджень є методологічно важливими, адже окреслюють напрями підвищення репутаційної стійкості, збереження кадрового потенціалу та формування довіри з боку працівників і партнерів.

Зовнішнє середовище підприємства охоплює макро- та мікрофактори, які безпосередньо впливають на формування бренду роботодавця. Макросередовище включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти (PESTLE-аналіз). Для будівельних підприємств України політична нестабільність, спричинена воєнними діями, призводить до ризику перерв у проєктах, що негативно позначається на репутації як роботодавця. Економічні фактори, такі як інфляція та дефіцит фінансування, обмежують можливості для інвестицій у персонал. Соціальні тенденції, включаючи міграцію робочої сили, вимагають акценту на корпоративній соціальній відповідальності для збереження лояльності працівників.

Мікросередовище складається з конкурентів, постачальників, клієнтів та партнерів. У будівельній галузі конкуренція за кваліфікованих спеціалістів інтенсифікується через дефіцит кадрів, що змушує підприємства формувати сильний бренд роботодавця для залучення талантів. Інституційне забезпечення регіонального розвитку впливає на мікросередовище, де регуляторні норми визначають стандарти безпеки праці, які є частиною бренду.

У табл.1 наведено ключові фактори зовнішнього середовища, які формують репутаційне поле та формують принципово нову модель бренду роботодавця будівельних підприємств, де традиційні HR-практики стають недостатніми без системного реагування на політичні, правові, економічні, соціальні, технологічні та екологічні фактори.

Таблиця 1

Основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на формування бренду роботодавця будівельних підприємств у післявоєнний період

Група факторів	Конкретні прояви факторів	Вплив на бренд роботодавця	Очікуваний результат для підприємства
1.Політичні	• безпековий фактор (роботи у зонах ризику) • державні програми відбудови («Відновлення», Велике будівництво 2.0) • воєнний стан, мобілізація • міжнародна підтримка та санкційна політика • інтеграційні процеси України до ЄС	• підвищення рівня довіри з боку працівників і партнерів • формування іміджу соціально відповідального роботодавця • забезпечення політичної стабільності та безпеки на виробництві	• посилення дотримання вимог охорони праці, інших стандартів ЄС • доступ до державних тендерів і грантів • розширення участі у міжнародних проєктах відновлення, підвищення надійності для іноземних інвесторів завдяки стабільності
2.Економічні	• макроекономічна стабільність (інфляція, девальвація, бюджетний процес)	• підвищення привабливості бренду за рахунок стабільної та вищої за ринкову оплату праці	• формування іміджу фінансово стійкого підприємства та передбачуваного партнера

Продовження табл. 1

Група факторів	Конкретні прояви факторів	Вплив на бренд роботодавця	Очікуваний результат для підприємства
2.Економічні	- джерела фінансування (міжнародні гранти, кредити ЄБРР, Світовий банк, приватні, державні кошти) «тіньова» економіка, неофіційна зайнятість - зростання матеріалів, логістики, зарплат у будівництві	- зміцнення довіри до компанії як надійного та фінансово стабільного роботодавця - ризик втрати репутації через неформальні практики - необхідність забезпечення конкурентних соціальних пакетів і бонусів	- зміцнення довгострокової конкурентоспроможності - підвищення рівня офіційної зайнятості, зменшення «тіні» всередині компанії - зростання частки виграних тендерів завдяки репутації - платоспроможного та надійного виконавця - покращення переговорних позицій з постачальниками, банками та міжнародними донорами - довгострокова фінансова стійкість і можливість масштабування бізнесу в період післявоєнної відбудови
3.Соціальні	- демографічна криза, міграція та мобілізація - робота з внутрішньо переміщеними особами - зміна суспільних цінностей (прозорість, патріотизм) - дефіцит кваліфікованих кадрів - зростання ролі ветеранів та їхньої реінтеграції в цивільне життя	- підвищення значущості соціальної місії роботодавця - формування іміджу гуманного та справедливого підприємства - зміцнення емоційної лояльності працівників - приваблення кандидатів, для яких важливі цінності та соціальна відповідальність	- залучення та утримання кваліфікованих кадрів - підвищення рівня корпоративної культури та внутрішньої згуртованості - зменшення плинності кадрів, зменшення кадрових ризиків в умовах війни - зміцнення позитивного образу компанії в місцевих громадах - зростання рекомендацій від працівників щодо працевлаштування - конкурентна перевага на ринку праці
4.Технологічні	- впровадження BIM, цифрових платформ (Asana, Trello, дрони) - технології безпеки (автоматизоване обладнання, VR-тренажери, засоби індивідуального захисту)	- формування сучасного, прогресивного образу роботодавця - підвищення безпеки та комфорту праці - приваблення молодих спеціалістів («цифрового» покоління) і технічних експертів	- перевага в тендерах, що вимагають BIM та цифрової звітності (ЄС, Світовий банк, ЄБРР) - підвищення продуктивності праці та якості виконання проєктів - зниження виробничого травматизму й страхових виплат

Закінчення табл. 1

Група факторів	Конкретні прояви факторів	Вплив на бренд роботодавця	Очікуваний результат для підприємства
4. Технологічні	• інноваційні матеріали, «зелене» будівництво, енергоефективні технології		• залучення найкращих випусків технічних вишів і молодих талантів • створення внутрішньої культури інновацій та безперервного навчання
5. Правові	• мобілізаційне законодавство (бронювання фахівців) • законодавче регулювання трудових відносин і безпеки • утвердження прав ветеранів щодо їх працевлаштування • спрощені процедури дозвільної документації у ході відновлення • антикорупційне законодавство та прозорість тендерів (ProZorro, Дія.Буд)	• забезпечення повної юридичної прозорості діяльності • дотримання нових стандартів захисту прав працівників та ветеранів • формування іміджу компанії, яка піклується про своїх співробітників і суспільство • підвищення рівня довіри до компанії як до законослухняного та етичного роботодавця	• значне зростання лояльності працівників та їхніх сімей • зменшення правових і репутаційних ризиків • підвищення довіри з боку держави, інвесторів і міжнародних партнерів • отримання конкурентної переваги в державних і міжнародних тендерах як надійного виконавця проєктів відновлення • полегшення залучення найкращих фахівців завдяки репутації та надійному бренду
6. Екологічні	• державна політика «зеленого» відновлення України (ЄС стандарти, ДБН В.2.6-31:2021, СВAM, енергетична ефективність) • зростання попиту на екологічні матеріали, переробку відходів та низьковуглецеві технології • обмеження та штрафи за забруднюючі виробництва • вимоги міжнародних донорів щодо екологічних стандартів проєктів • КСВ за екологію об'єктів і «зелена» звітність	• формування сильного іміджу екологічно відповідального та сучасного роботодавця • підвищення привабливості для молодого покоління (Gen Z, міленіалів), ветеранів та свідомих фахівців • посилення довіри міжнародних партнерів, фондів і замовників • можливість брати участь у «зелених» тендерах і проєктах	• зростання репутації як прогресивної та відповідальної компанії • доступ до міжнародного фінансування «зелених» проєктів (ЄС, ЄІБ, ЄБРР, Green Deal, NEFCO) • зниження екологічних ризиків, штрафів і репутаційних втрат • зростання інвестиційної привабливості для «зелених» фондів та ESG-інвесторів • формування внутрішньої культури сталого розвитку та інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4 ;5; 6]

З табл.1 видно, що зовнішнє середовище діє не як набір окремих впливів, а як єдина система, де синергія всіх шести груп факторів визначає, чи стане будівельне підприємство привабливим роботодавцем, надійним виконавцем державних і міжнародних контрактів та достатньо конкурентоспроможним гравцем у галузі.

Політичні та правові фактори виступають базовими детермінантами довіри, які гарантують участь у державних програмах відновлення та чітке дотримання мобілізаційного, ветеранського й антикорупційного законодавства безпосередньо трансформують репутаційні ризики в конкурентні переваги та доступ до великих проєктів. Економічні фактори визначають фінансову привабливість бренду, адже лише компанії, здатні гарантувати стабільну й вищу за ринок оплату праці, офіційне працевлаштування та соціальні пакети, можуть ефективно конкурувати за дефіцитні кадри в умовах інфляції, девальвації та зростання витрат. Соціальні фактори посилюють емоційну складову бренду роботодавця через підтримку ветеранів, ВПО, прозорість цінностей, що є ключовими драйверами лояльності працівників і суспільної легітимності будівельних компаній. Технологічні та екологічні фактори виступають ключовими диференціюючими елементами бренду роботодавця. Впровадження BIM, цифрових платформ, «зелених» технологій та відповідність стандартам ЄС не лише підвищують продуктивність і безпеку праці, а й роблять компанію привабливою для молодого покоління фахівців та необхідною умовою участі в міжнародно фінансованих проєктах відновлення України.

Наприклад, в умовах інтеграційних процесів України до європейського простору актуалізується імператив гармонізації національних практик з міжнародними стандартами, що виступає ключовим зовнішнім чинником підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності будівельних підприємств як роботодавця. Проте, порівняльний аналіз соціально-трудової сфери дозволяє констатувати, що наразі виявлено стійку тенденцію збереження досить низького рівня соціальних гарантій у вітчизняному будівельному секторі порівняно з провідними країнами Європи. Ця структурна диспропорція детермінує структурну трансформацію попиту на ринку праці: висококваліфіковані кадри все частіше орієнтуються на кращі, міжнародно визнані стандарти соціального захисту та умов праці, що вимагає від компаній активної адаптації європейських підходів до КСВ [16, с. 63, 66].

Дослідження демонструють, що підприємства, які зосереджуються на технологічній інноваційності й прозорій фінансовій підтримці, мають перевагу в залученні кваліфікованого персоналу. Тобто реалізація інноваційних проєктів виступає одним із зовнішніх сигналів привабливості компанії на ринку праці, а бренд роботодавця формується через зовнішнє середовище й внутрішню адаптацію [10, с.293].

В цілому бренд роботодавця будівельного підприємства перестає бути лише HR-інструментом, а стає стратегічним активом, що безпосередньо впливає на виживання в конкурентній боротьбі.

Враховуючи вищенаведене, виникає необхідність у розробці моделі адаптації бренду роботодавця до зовнішнього середовища, яка складатиметься з чотирьох етапів: аналізу (моніторинг PESTLE-факторів), стратегічного планування (інтеграція HR-інструментів, як тренінги та комунікації), впровадження (використання цифрових платформ для промоції бренду) та оцінки (вимірювання через eNPS та retention rate). Дана модель базується на принципах, викладених у працях Н. Бакуліної та Л. Завідної, з урахуванням специфіки будівельної галузі, де зовнішні ризики вимагають гнучкості [4; 12] (табл.2).

Таблиця 2

Структурна модель адаптації бренду роботодавця будівельного підприємства в умовах післявоєнного відновлення

Блок моделі	Призначення	Ключові інструменти / зміст	Очікувані результати реалізації
1. Аналітично-моніторинговий блок	Систематичне відстеження змін у зовнішньому (PESTLE) та внутрішньому (SWOT) середовищі підприємства для виявлення ризиків і можливостей.	• аналіз макро- та мікрочинників ринку праці; • моніторинг економічних і законодавчих змін; • виявлення ключових загроз (мобілізація, міграція кадрів); • ідентифікація нових можливостей (міжнародні гранти, технології).	• своєчасне оновлення HR-стратегії; • формування достовірної аналітичної бази для управлінських рішень; • зменшення ризиків втрати трудового потенціалу.
2. Стратегічно-ціннісний блок	Формування або оновлення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), що відповідає актуальним викликам і потребам цільової аудиторії.	• розробка EVP на основі аналітичних даних; • визначення пріоритетів бренду: 1) безпека (фізична, юридична); 2) стабільність (гарантована зарплата, проєкти); 3) мета (відбудова країни); 4) технологічність (сучасне обладнання, ПЗ).	• підвищення привабливості бренду роботодавця; • формування довгострокової лояльності персоналу; • підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.
3. Організаційно-комунікаційний блок	Інтеграція EVP у внутрішні процеси компанії та її комунікація на зовнішні ринки праці.	• внутрішні інструменти: охорона праці, мотиваційні програми, навчання, адаптація персоналу; • зовнішні інструменти: PR-кампанії, таргетований рекрутинг, партнерство з ВНЗ, програми реінтеграції ветеранів.	• узгодженість внутрішнього та зовнішнього іміджу роботодавця; • підвищення рівня залученості та корпоративної ідентичності; • розширення пулу кваліфікованих кандидатів.
4. Контрольно-адаптивний блок	Оцінка ефективності реалізації брендингової стратегії та оперативне її коригування відповідно до нових умов.	• ключові показники ефективності (KPI): плинність кадрів, час закриття вакансій, вартість найму, eNPS, опитування задоволеності; • механізми зворотного зв'язку; • регулярні ревізії EVP.	• безперервність і гнучкість стратегії бренду; • підвищення ефективності управління людським капіталом; • адаптивність до PESTLE-змін у післявоєнний період.

Джерело: розроблено автором на основі [6-10]

Запропонована модель дозволяє будівельним підприємствам систематично реагувати на зовнішні зміни, забезпечуючи стійкість бренду. Наприклад, під час економічної кризи акцент на стабільності зарплат та соціальних гарантіях посилює лояльність. Результативність реалізації брендингової стратегії залежить від її

структурної побудови, яка має відображати логіку стратегічного управління та бути адаптивною до змін.

Згідно з даними табл. 2, алітично-моніторинговий блок забезпечує своєчасне виявлення ризиків і можливостей, створюючи аналітичну основу для стратегічних управлінських рішень. Стратегічно-ціннісний блок формує оновлену ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), яка поєднує безпеку, стабільність, суспільну місію та технологічність – ключові детермінанти привабливості бренду в сучасних умовах. Організаційно-комунікаційний блок спрямований на узгодження внутрішньої корпоративної культури і зовнішнього позиціонування, що підсилює довіру і лояльність працівників. Контрольно-адаптивний блок виступає механізмом зворотного зв'язку, який дозволяє оперативно коригувати HR-стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища. Загалом модель є гнучким інструментом стратегічного управління людським капіталом, орієнтованим на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності будівельних підприємств у період післявоєнної відбудови. Успіх післявоєнного відновлення України буде значною мірою залежати від тих будівельних компаній, які зможуть виграти у «війні за талант», побудувавши стійкий, чесний та адаптивний бренд роботодавця.

Висновки. Зовнішнє середовище суттєво впливає на формування бренду роботодавця будівельних підприємств, визначаючи їх конкурентоспроможність на ринку праці. Результати дослідження підтверджують, що фінансове та кадрове забезпечення регіонального розвитку, особливо у будівельній галузі, залежить від здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів. Війна призвела до значних втрат людського капіталу та руйнування інфраструктури, що формує унікальні умови для ринку праці.

Формування ефективного бренду роботодавця будівельних підприємств має ґрунтуватися на інтеграції сучасних методологічних підходів. Фактори зовнішнього середовища (PESTLE) виступають не просто фоном, а методологічними домінантами, що визначають саму суть ціннісної пропозиції. Доведено, що ключовими факторами впливу є: політико-правові (безпекові стандарти, державні програми), економічні (стабільність фінансування проєктів, рівень інфляції) та соціально-демографічні (гострий дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію). Запропонована структурна модель адаптації бренду роботодавця будівельного підприємства в умовах післявоєнного відновлення є інструментом, що дозволяє інтегрувати аналіз зовнішнього середовища у стратегічне управління людськими ресурсами, що дає змогу перетворити загрози на конкурентні переваги (наприклад, високі ризики безпеки трансформувати у бренд, побудований на культурі «безпека перш за все») та посилити привабливість галузі для залучення кваліфікованих кадрів. Подальші дослідження можуть бути присвячені розробці конкретних КРІ для оцінки ефективності бренду роботодавця в будівельній галузі та аналізу успішних міжнародних практик залучення персоналу у кризових умовах.

Список літератури:

1. Цимбалюк С. О. *Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування*: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
2. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4(10). С. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923>
3. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Зубова Ю.В. Бренд роботодавця: процес

формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>

4. Завідна Л. Д., Миколайчук І.П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. №6(85). С. 155–166. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06

5. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний період. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6(47). С. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>

6. Білорус Т., Зінченко С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>

7. Lievens F., Slaughter J. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2016. Vol. 3. P. 407–440. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

8. Carpentier M., Van Hoyer G., Weijters B. Attracting applicants through the organization's social media page: signaling employer brand personality. *Journal Of Vocational Behavior*. 2019, 115, 48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>

9. Thang N.N., Trang P. T. Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*. 2024. Vol. 9. DOI: 10.3389/fsoc.2024.1256733

10. Jaffari A.A., Foroudi P., Palazzo M., Akbari M. Enriching the concept of employer branding: investigating its impact in the service sector. *Employee Relations*. 2024. №46(7). P. 1446-1482 DOI:[10.1108/er-02-2024-0076](https://doi.org/10.1108/er-02-2024-0076)

11. Styvén M. E., Näppä A., Mariani M., Nataraajan R. Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*. Vol. 141. 2022. P. 290-298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

12. Бакуліна Н. М. Інноваційні технології в управлінні брендом роботодавця в освіті. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 103–106. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29290>

13. Беленкова О.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сталого розвитку будівельного підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 52(2). С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).240-249](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).240-249)

14. Ushenko N., Blyzniuk, V., Dniprov, O., Ridet, T., Kurbala, N. Strategic priorities for the formation of social responsibility of business. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2021. Issues. 8(4). Pp. 641-653. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(39\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(39))

15. Згалат-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю., Данилюк Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>

16. Згалат-Лозинська Л.О. Забезпечення соціальних гарантій як складова корпоративної відповідальності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. №52(3). С. 158–169. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).158-169](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).158-169)

Liudmyla DANYLIUK

The influence of the external environment on the formation of the employer brand of construction companies

The article examines the impact of the external environment on the formation of the employer brand of construction companies in the context of globalisation, digitalisation and post-war reconstruction in Ukraine. The problem lies in the fact that the construction industry, which is dependent on economic conditions, regulatory changes, social trends, a shortage of qualified personnel and labour market instability, faces a lack of a systematic approach to adapting the employer brand to external conditions, which leads to a decrease in the attractiveness of companies, an increase in staff turnover and an increase in the cost of recruitment. The aim of the study is to substantiate the influence of the external environment on the formation of the employer brand of construction companies in Ukraine, to identify key factors, and to develop a model for adapting the employer brand of a construction company in the context of post-war reconstruction. A summary of the article covers an analysis of macro- and micro-factors in the external environment (PESTLE analysis) that determine the employer's brand: political instability and military risks, economic crisis and inflation, social trends in labour migration, technological innovations (BIM technologies, VR simulators), legal labour protection standards and environmental requirements for sustainable construction. It is argued that competition for talent in the construction industry is intensifying due to seasonality, shadow employment and demographic shifts, which requires the integration of external signals into HR strategies. The author's generalisation consists of a proposed structural model for adapting the employer brand, which includes analytical and monitoring, strategic and value-based, organisational and communication, and control and adaptive blocks aimed at monitoring PESTLE factors, forming an employment value proposition (EVP), implementing tools (training, PR campaigns) and evaluating effectiveness. The research findings confirm that the external environment is a key determinant of employer brand competitiveness in the construction industry, determining the attraction and retention of personnel. The proposed adaptation model provides a systematic approach to brand management, contributing to the enhancement of reputational capital, reduction of personnel risks and integration into state recovery programmes.

Keywords: employer brand, external environment, construction companies, PESTLE analysis, adaptation model, HR strategy, post-war recovery, labor market, value proposition, corporate reputation.