

Отримано: 16 травня 2025 р.

Прорецензовано: 21 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 22 травня 2025 р.

email: nataliia.danyliuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5696-1893>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-23-28](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-23-28)

Данилюк Н. М. Внутрішні комунікації у формуванні автентичного бренду роботодавця. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 23–28.

УДК: 331.1

JEL-класифікація: M21, M51, M54

Данилюк Наталя Миколаївна,

доктор філософії (спеціальність 051 Економіка), старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ АВТЕНТИЧНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

У статті акцентовано увагу на сучасних викликах, що пов'язані з ефективністю командної роботи за посередництва внутрішніх комунікацій в умовах невизначеності та ризиків та що здатні впливати на автентичність компанії на ринку праці. Розкрито суть поняття автентичності бренду роботодавця, наведено коротку характеристику основних інструментів внутрішньої комунікації, що впливають на формування автентичності компанії на ринку праці. Наведено структурно-логічну схему, що відображає взаємозв'язки інструментів внутрішніх комунікацій та їх вплив на формування автентичності бренду роботодавця. Окреслено вагомі аспекти роботи розпорошених команд та пов'язані з ними бар'єри у внутрішніх комунікаціях, що негативно позначаються на розвитку автентичного бренду роботодавця. Запропоновано структурно-логічну схему для відображення зв'язків між викликами, що виникають в комунікаціях розпорошених робочих груп, та автентичності бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, автентичність бренду роботодавця, внутрішні комунікації, бренд-амбасадор, розпорошена команда.

Natalia Danyliuk,

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Management and Marketing,
National University of Ostroh Academy

INTERNAL COMMUNICATIONS IN FORMING AN AUTHENTIC EMPLOYER BRAND

The article focuses on modern challenges related to the effectiveness of teamwork through internal communications amidst uncertainty and risk, which can affect a company's employer brand authenticity in the labor market. It reveals the essence of the concept of employer brand authenticity and provides a brief description of the main internal communication tools that influence its formation in the labor market. In particular, it is determined that the internal communications system can positively affect the formation of a company's authenticity in the labor market due to the presence of transparency and trust within the company, the ability of employees to express their ideas and opinions, and receiving feedback from the company's management.

In addition, the dissemination of authentic employee experiences can strengthen the role of the employer brand in its external environment, and employees, acting as internal brand ambassadors, can contribute to fostering a more realistic perception of the company among target audiences. The role of corporate culture of learning and the involvement of digital collaboration platforms is also highlighted. A structural-logical diagram is presented, illustrating the interrelationships of internal communication tools and their influence on employer brand authenticity.

Significant aspects concerning the work of dispersed teams and the associated internal communication barriers that negatively affect the development of an authentic employer brand are outlined. A structural-logical diagram is also proposed to illustrate the connections between the challenges arising in the communications of dispersed work groups and employer brand authenticity. This comprehensive approach aims to provide valuable insights for organizations seeking to enhance their internal communication strategies and build a more resilient and attractive employer brand, especially in dynamic and unpredictable environments.

Keywords: employer brand, employer brand authenticity, internal communications, brand ambassador, distributed team.

Постановка проблеми. У сучасних обставинах функціонування української економіки в умовах невизначеності та ризиків, пов'язаних з воєнними діями, вимушеною релокацією значної кількості підприємств та необхідністю здійснення багатьох бізнес-процесів в гібридному або дистанційному робочому форматі, все більше з'являється передумов для дестабілізації робочого середовища, коли працівники можуть відчувати незахищеність, емоційну та інформаційну дезорієнтацію у контексті такої невизначеності. Зазначені чинники здатні спричинити відносно розмиття командної динаміки та зниження якості внутрішньої комунікації через повну або часткову відсутність регулярних робочих зустрічей, обміну



внутрішніми новинами, досягненнями, що, у свою чергу, пов'язане із формуванням у працівників відчуття належності до колективу, визнання та внутрішньої мотивації. У зв'язку з цим, питання формування та підтримання системи якісних внутрішніх комунікацій є актуальними в контексті побудування довіри в колективах в умовах невизначеності, забезпечення згуртованості робочих (проектних) команд, зміцнення корпоративної ідентичності, протидії негативному впливу дезінформації та чуток. До того ж, в умовах війни значення внутрішніх комунікацій при побудуванні сильного бренду роботодавця потребує деякої переоцінки, оскільки внутрішня комунікаційна сфера перейшла від виконання підтримувальної функції в стратегічну площину.

Це пов'язано з необхідністю формування довіри до компанії-роботодавця, і тут потрібно враховувати взаємозв'язки не тільки з іншими компаніями, але насамперед особливості взаємовідносин компанії та її працівників (зокрема те, чи вміє компанія підтримувати, захищати, інформувати тощо). Вміння компанії не лише декларувати свої цінності, але й виконувати «обіцянки» на практиці є не лише невід'ємною складовою питання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, але й вагомим чинником побудування ефективної системи внутрішніх комунікацій.

Нині внутрішні комунікації є потужним каналом лідерства та підтримки працівників. Правильне використання цього каналу для регулярних звернень, пояснення управлінських рішень, визнання зусиль команди здатне демонструвати відкритість керівництва до взаємодії з працівниками, посилювати довіру до нього, зміцнювати імідж роботодавця як чесного, відкритого та надійного. У складних умовах діяльності «розпорошених» команд (через релокацію бізнесу, дистанційну роботу, мобілізацію до війська) внутрішні комунікації відіграють роль інструменту згуртованості та збереження корпоративної культури, забезпечуючи прагнення досягати спільної мети та єдності. Цей інструмент здатен визначати амбасадорів бренду зсередини організації, тобто відданих компанії працівників, які розділяють її цінності й готові активно комунікувати ззовні від імені компанії з метою формування її репутації як надійного та успішного місця роботи. Потрібно врахувати, що, будучи амбасадорами бренду, за посередництва комунікації, працівники переносять свій досвід роботи в компанії в умовах кризи і тому здатні сильніше впливати на зовнішню аудиторію, ніж офіційні заяви компанії. Такі працівники схильні залишатися з компанією навіть у найскладніші часи і, сформувавши лояльність до компанії, перетворюють її на зовнішню довіру.

Не менш важливим є питання формування автентичного бренду роботодавця, оскільки в умовах війни, нестабільності та кризи справжність стає ключовим поняттям при формуванні довіри до компанії, зокрема на ринку праці. Здатність компанії підтримувати своїх працівників у складних ситуаціях, вести з ними чесний діалог, бути відкритою в комунікаціях і здійснювати це чітко та зрозуміло через канали внутрішньої комунікації є запорукою побудування довірливих відносин з працівниками, а отже й автентичності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань, пов'язаних із визначенням впливу внутрішніх комунікацій на побудування автентичного бренду роботодавця, присвячені праці українських та закордонних науковців та практиків, а саме: А. Амблера, С. Барроу, І. Варіс, Т. Голубенко, О. Грішнєвої та В. Карюк [11], О. Дерев'янка, О. Кравчук, Р. Мослі, Л. Мур, Г. Розторна, К. Спіріної, С. Цимбалюк та ін. Дослідження [6] на вибірці працівників у Хорватії продемонструвало, що рівень задоволеності внутрішніми комунікаціями значно впливає на сприйняття привабливості компанії як роботодавця. У статті [1] автори визначили, що задоволеність внутрішніми комунікаціями та залученість працівників є значущими факторами привабливості компанії-роботодавця. Дослідження [7] португальських компаній продемонструвало, що цифрові комунікації сприяють емоційному зв'язку працівників із брендом роботодавця. Автори статті [8] здійснили систематичний огляд літератури, що акцентує увагу на важливості узгоджених внутрішніх та зовнішніх комунікацій для створення автентичного бренду роботодавця.

На важливості каналів просування бренду роботодавця серед українських компаній зосередили увагу науковці в [10]. Водночас, дослідження [12] визначає принципи формування стратегії розвитку бренду роботодавця в бізнес-середовищі під час війни. Попри розмаїття наукових праць (зокрема закордонних вчених) з тематики формування внутрішніх комунікацій та визначення їх впливу на бренд роботодавця, недостатньо вивченим залишається питання значення внутрішніх комунікацій в умовах гібридної або віддаленої роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження передбачає визначення впливу комунікаційних інструментів на формування автентичності бренду в розпорошених командах. Для її досягнення необхідно розв'язати такі завдання: визначити поняття автентичності бренду роботодавця; описати, які інструменти внутрішніх комунікацій розвивають автентичність бренду компанії на ринку праці; виявити можливі перешкоди для розвитку автентичної комунікації в розпорошених командах.

Виклад основного матеріалу. Автентичність бренду роботодавця – це ступінь відповідності між задекларованими компанією цінностями як роботодавця та реальним, практичним досвідом роботи її



працівників. Саме через автентичність можна визначити ступінь сприйняття обіцянок та намірів компанії її працівниками та кандидатами на зайняття вакантних посад [11]. Таким чином, автентичний бренд роботодавця завжди намагається правдиво відображати внутрішнє життя компанії, не перебільшуючи її сильні та не маскуючи слабкі сторони. З формулюванням визначення поняття автентичного бренду роботодавця нерозривно пов'язана система внутрішніх комунікацій, оскільки автентичність бренду роботодавця – це здатність компанії демонструвати відкритість, прозорість та щирість не лише у своїй публічній, але й у внутрішній комунікації [2].

У цьому контексті внутрішні комунікації відіграють важливу роль у формуванні реального образу компанії, оскільки відображають фактичну культуру організації і здатні створювати або ж руйнувати довіру до бренду всередині компанії, що згодом транслюється в зовнішнє середовище. Система внутрішніх комунікацій здатна бути підсилювачем прозорості та довіри до компанії, оскільки завдяки регулярному інформуванню про цінності, зміни, ключові рішення, можливі загрози, ініціативи всередині організації формується середовище довіри та прозорості [13]. Застосування внутрішніх інформаційних розсилок та корпоративних медіа (електронні бюлетені, Slack-канали, внутрішні блоги, корпоративні портали) допомагає уникати так званого «інформаційного вакууму» та будувати довіру в працівників через відкритість.

Також не останню роль відіграють внутрішні комунікації як своєрідна платформа, через яку працівники можуть висловлювати свої ідеї та думки, отримувати зворотний зв'язок від керівництва компанії. Це сприяє створенню відчуття причетності до культури компанії, адаптації до потреб команди та формуванню реального досвіду. У цьому зв'язку корисними практичними інструментами для побудування ефективних внутрішніх комунікацій можуть бути SurveyMonkey, Google Forms, Culture Amp, Officevibe та ін.

Вагомим інструментом внутрішніх комунікацій в побудуванні автентичного бренду компанії на ринку праці є поширення реального досвіду працівників, що підсилює значення бренду роботодавця за посередництва людських історій, а не просто рекламних обіцянок. Наявність прямого діалогу між працівниками та керівництвом компанії також розвиває автентичність бренду роботодавця через прозорість, доступність та відкритість керівництва до діалогу з працівниками. Це реалізується через такі інструменти внутрішніх комунікацій, як сесії запитань та відповідей (Q&A) з керівництвом компанії, зокрема онлайн або офлайн-зустрічі, Zoom-сесії, Google Meet-сесії тощо. Визнання досягнень та наявність внутрішніх програм відзнак і нагород підтримує культуру вдячності і поваги до внеску кожного працівника і демонструє готовність компанії реалізовувати обіцяні цінності у повсякденній взаємодії із співробітниками.

Варто звернути увагу на таке важливе для автентичності бренду роботодавця поняття, як «внутрішні амбасадори бренду роботодавця». Воно описує явище залучення працівників до просування не лише цінностей, але й реального досвіду компанії за межі її внутрішнього середовища. Внутрішні амбасадори бренду сприяють формуванню реалістичного уявлення про компанію з боку потенційних працівників, підсилюють бренд через автентичні голоси (тобто підтверджують цінності компанії на практиці), мотивують і залучають наявних працівників підвищувати продуктивність праці, формують культуру взаємоповаги та співтворення бренду, коли команда не просто працює в компанії, а стає її обличчям [3].

Для розвитку автентичного бренду роботодавця важливе значення має корпоративна культура навчання. Це система переконань, норм, процедур та правил у компанії, що заохочують постійне навчання, розвиток та обмін знаннями серед її співробітників на різних рівнях. Якщо компанія інвестує в розвиток та професійне зростання своїх працівників, то вона формує передумови для розвитку внутрішньої автентичності як бажання працівників бути частиною такої компанії. Корпоративна культура навчання стимулює культуру самовираження та ініціативи, оскільки надає працівникам спектр інструментів для реалізації їхніх ідей та загалом формує привабливий образ компанії на ринку праці [9; 14]. Прикладами інструментів корпоративної культури навчання можуть бути корпоративні університети, внутрішні академії, онлайн-платформи (Coursera, Udemu тощо), коучинг, онбординг, воркшопи, хакатони та ін.

В епоху цифрового середовища окреслені вище інструменти внутрішніх комунікацій не можуть бути ефективно застосовані без залучення цифрових платформ співпраці. Такі платформи, як Інтранет, забезпечують відкритий і рівний доступ до інформації, прозору взаємодію між членами робочих груп, сприяють співпраці та комунікації між працівниками (наприклад, Microsoft Teams, Trello, Asana, Slack тощо). Застосування Інтранету як закритого середовища, доступного лише для працівників компанії, має ряд переваг для розвитку автентичного бренду роботодавця, оскільки Інтранет є так званим «єдиним джерелом правди» для працівників. Він сприяє прозорості та достовірності інформації, є платформою для живого діалогу (форуми, коментарі, чати), інструментом визнання та підкріплення обіцянок (дошки подяк, система peer-to-peer recognition тощо), а також місцем для employee-generated content (блоги працівників, фото або відео з подій тощо) [4]. Взаємозв'язки окреслених інструментів внутрішніх комунікацій та їх вплив на формування автентичності бренду роботодавця відображає структурно-логічна схема на рис. 1:



Рис. 1. Вплив інструментів внутрішніх комунікацій на автентичність бренду роботодавця

Джерело: формалізовано автором.

Умови гібридного та дистанційного форматів роботи зумовлюють формування розпорошених команд, тобто таких робочих груп, в яких їх члени можуть працювати з різних локацій. Умови організації українських проєктних груп, спричинені пандемією COVID-19 і початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, пов'язані з підвищенням ймовірності порушення комунікаційних потоків та зниженням командної згуртованості. Це спричиняє координаційні труднощі, такі як планування робочих зустрічей, синхронна взаємодія або терміни виконання завдань, що залежать від різниці в часі, форматів залученості працівників та робочих графіків. На ефективності роботи, згуртованості та комунікації в проєктних групах позначаються технічні обмеження (наприклад, відсутність або нестабільне інтернет-з'єднання, обмежений доступ до корпоративних ресурсів тощо).

Викликами в процесі організації роботи розпорошених груп є зменшення видимості зусиль та результатів роботи працівників. Це зумовлено неможливістю перебування співробітників в одному фізичному просторі і може впливати на зворотний зв'язок, справедливе оцінювання та визнання результатів праці [5]. В робочих групах, що працюють в дистанційному або змішаному форматах, складніше передавати корпоративну культуру та цінності компанії, а це може знижувати відчуття командного духу та рівня залученості до роботи. Тривала дистанційна робота та обмежене живе спілкування, труднощі з розмежуванням особистого й професійного життя можуть спричиняти емоційне вигорання та зниження стресостійкості в працівників. Наочне відображення зв'язків між викликами, що можуть виникати в комунікаціях розпорошених робочих груп та автентичністю бренду роботодавця, наведено на рис. 2.

Зазначені на рис. 2 виклики для роботи розпорошених команд здатні негативно позначитися на автентичності бренду роботодавця, оскільки бренд може «втратити людське обличчя», тобто стати досить абстрактним. Також ускладнюється процес відображення корпоративної атмосфери, коли корпоративна культура стає розмитою через відсутність офлайн-складової. Виникає ризик втрати контрольованої комунікації, оскільки в розпорошених командах складніше забезпечувати синхронізацію комунікації, а це може призвести до суперечливості й неавтентичності бренду роботодавця.

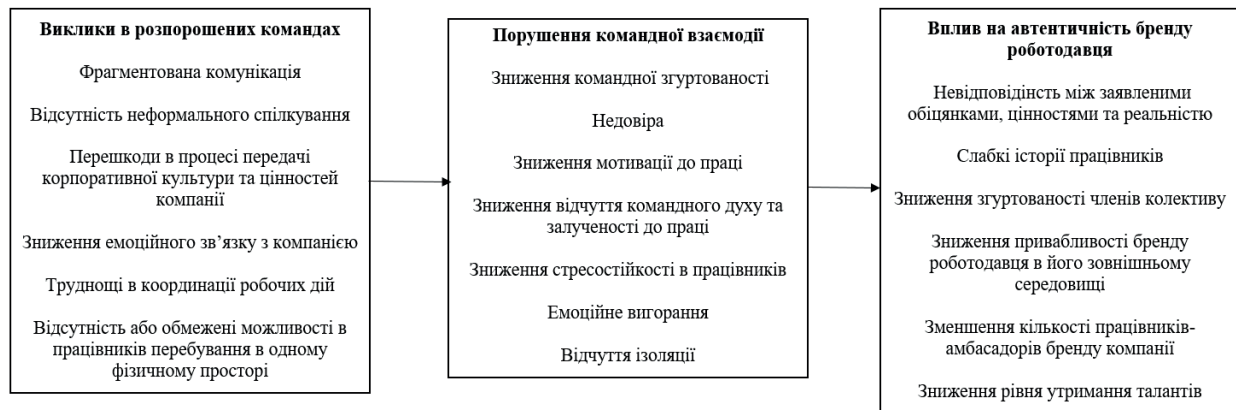


Рис. 2. Структурно-логічна схема зв'язків між викликами в комунікаціях розпорошених робочих груп та автентичністю бренду роботодавця

Джерело: формалізовано автором.

Тому важливо, щоб проєктні команди не були повністю розпорошеними, оскільки фізична присутність, спільне середовище та живе спілкування є невід'ємними елементами корпоративної культури та базою для формування й розвитку автентичного бренду роботодавця.

Висновки. Автентичність бренду роботодавця є вагомим фактором впливу на формування привабливого образу компанії на ринку праці. Вона відображає цінності компанії, її корпоративну культуру, що покликані бути втілені послідовно та ефективно як у зовнішній, так і у внутрішній комунікації. Формуванню і розвитку автентичності компанії на ринку праці сприяють різні інструменти внутрішніх комунікацій, що відповідають за інформування, зміцнення залученості і мотивації, підтримку змін та інновацій, побудову довіри та прозорості, управління конфліктами та зворотний зв'язок. У розпорошених командах для автентичної комунікації може існувати ряд перешкод, таких як відсутність вербальної комунікації, низький рівень довіри, технічні й часові бар'єри, недостатня або надмірна формалізація тощо. Подолання таких перешкод потребує застосування стратегічного підходу до побудови довіри, узгодження цінностей та обіцянок компанії, впровадження гнучких комунікаційних каналів. Це створює можливість для цілеспрямованого планування комунікаційних дій, узгодження їх з місією, цінностями і цілями компанії, а також системну та послідовну реалізацію з орієнтацією на працівників.

Література:

1. Ana Špoljarić, Ana Tkalac Verčič (2022). Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of the Employer Brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>.
2. Ana Tkalac Verčič, Anja Špoljarić (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>.
3. Doug Shonrock. How to Build an Authentic Employer Brand in 2022 (Part 1). Joveo. <<https://www.joveo.com/blog/how-to-build-an-authentic-employer-brand-in-2022-part-1/>> (2025, May, 15) [in English].
4. Dryl, Tomasz. (2017). Internal branding in organization in the context of internal corporate communication. *Handel Wewnętrzny*, 2. 56-68.
5. Marlene S. Neill (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1).
6. Nina Pološki Vokić, Ana Tkalac Verčič, Dubravka Sinčić Ćorić (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>.
7. Raquel Fernandes, Bruno Barbosa Sousa, Manuel Fonseca and José Oliveira (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13, 155. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>.
8. Sara Santos, Luísa Augusto, Sónia Ferreira, Pedro Espírito Santo and Maria Vasconcelos (2023). Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 13, 223. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.
9. Verčič, A. T., & Špoljarić, M. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). 102009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>.



10. Варіс, І., Кравчук, О., Спіріна, К. (2022). Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*, 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>.

Varis, I., Kravchuk, O., Spirina, K. (2022). Tsyfrove seredovyshche rozvytku brendu robotodavtsya [Digital environment for employer brand development]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society], 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> [in Ukrainian].

11. Грішнова О., Карюк В. (2022). Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії COVID-19. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 62. 206-223. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216>.

Hrishnova O., Karyuk V. (2022). Transformatsiya orhanizatsiynoyi kul'tury ukrayins'kykh kompaniy v umovakh viyny ta pandemiyi COVID-19 [Transformation of organizational culture of Ukrainian companies in conditions of war and COVID-19 pandemic]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya ekonomichna* [Bulletin of Lviv University. Economic Series], 62. 206-223. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216> [in Ukrainian].

12. Джулай, М., Сичова, А., Безус, А., Сичова, Н. (2022). Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(47), 433-446. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908/>

Dzhulay, M., Sychova, A., Bezus, A., Sychova, N. (2022). Stratehiya rozvytku brendu robotodavtsya pid chas viyny ta v povoyennyi chas [Strategy for developing the employer brand during the war and in the post-war period]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(47), 433-446. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908/> [in Ukrainian].

13. Мальшакова Т. Employee-Generated Content: переваги, ризики та стратегії впровадження. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/employee-generated-content-perevagi-riziki-ta-strategiyi-vprovadzhennya> (дата звернення: 14.05.2025).

Mal'shakova T. Employee-Generated Content: perevahy, ryzyky ta stratehiyi vprovadzhennya. [Employee-Generated Content: benefits, risks and implementation strategies]. The Page. <https://thepage.ua/ua/experts/employee-generated-content-perevagi-riziki-ta-strategiyi-vprovadzhennya> (2025, May, 14) [in Ukrainian].

14. Торяник, Ж., Савіна, А., Торяник, І. (2022). Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(4), 34-47. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220104.06.

Toryanyk, ZH., Savina, A., Toryanyk, I. (2022). Marketynh personalu yak instrument formuvannya efektyvnogo brendu robotodavtsya [Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(4), 34-47. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220104.06 [in Ukrainian].