

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СИЧОВА АНАСТАСІЯ ОЛЕКСІЇВНА**

УДК 005.952:005.336]:005.21

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ А. О. Сичова

Науковий керівник

Ситницький Максим Васильович,  
доктор економічних наук, професор

Київ – 2024

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	12
ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ .....	20
1.1. Сутнісні характеристики бренду роботодавця в контексті трансформації зайнятості в новій соціально-економічній реальності.....	20
1.2. Бренд роботодавця як об’єкт стратегічного управління з позиції процесного підходу .....	45
1.3. Концепція стратегічного управління розвитком бренду роботодавця у високотехнологічну добу.....	62
Висновки до розділу 1.....	80
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ПРИКЛАДІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	82
2.1. Динаміка ключових факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях.....	82
2.2. Діагностування конкурентного середовища бренду роботодавця фармацевтичних підприємств .....	106
2.3. Рейтингування як інструмент стратегічного управління брендом роботодавця	122
Висновки до розділу 2.....	135
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ .....	136
3.1. Науково-методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця за стадіями його життєвого циклу .....	136
3.2. Імітаційне моделювання процесу управління брендом роботодавця на стратегічних засадах .....	173
3.3. Аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця.....	185
Висновки до розділу 3.....	204
ВИСНОВКИ.....	206
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	211
ДОДАТКИ.....	235

## АНОТАЦІЯ

**Сичова А.О. Стратегічне управління брендом роботодавця. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Київський національний університет імені Тараса Шевченка Міністерства освіти і науки України. Київ, 2024.

Дисертація присвячена вдосконаленню теоретичних основ та розробленню науково-прикладних рекомендацій для оптимізації процесів стратегічного управління брендом роботодавця і механізмів їх імплементації у практику фармацевтичних підприємств.

У дисертації введено до наукового обігу теоретичний конструкт «життєвий цикл бренду роботодавця» як міждисциплінарне поняття, що поєднує: у маркетинговій площині – послідовність етапів формування та розвитку бренду роботодавця на основі сутнісних характеристик ціннісної пропозиції організації для наявних і потенційних працівників, у площині стратегічного управління – розроблення інструментарію кількісного оцінювання впізнаваності бренду роботодавця, у площині управління персоналом – імплементацію управлінських технологій формування та поліпшення іміджу підприємства на ринку праці для його привабливості та конкурентоспроможності з-поміж інших роботодавців. Запровадження запропонованого конструкту в теорію та практику менеджменту уможливило розроблення прикладного інструментарію стратегічного управління розвитком бренду роботодавця фармацевтичних підприємств.

Застосовано процесний підхід сценарного планування за трьома векторами розвитку бренду роботодавця (оптимістичний, реалістичний та песимістичний), за яким концептуальними умовами розвитку впізнаваності бренду роботодавця є набір критеріїв привабливості бренду роботодавця і конкурентного середовища бренду роботодавця у високотехнологічну добу, зокрема: стадія життєвого циклу бренду роботодавця; рівень впізнаваності бренду роботодавця; рівень залученості і

задоволеності персоналу; рівень впізнаваності візуальної складової бренду роботодавця як компоненти корпоративного бренду; рівень екологічності бренду роботодавця; інноваційність бренду роботодавця.

Аргументовано сутнісні характеристики бренду роботодавця, що корелюють із критеріями стратегічного аналізу бренду роботодавця у сфері фармацевтики за трендами трансформації зайнятості в новій соціоекономічній реальності, зокрема: застосування високих технологій у сфері зайнятості; імплементації нестандартних форм зайнятості; кваліфікаційних розривів на ринку праці; середнього рівня заробітної плати та рівня безробіття у відповідній галузі; співвідношення попиту та пропозиції на ринку профільних фахівців.

Авторка використала інформаційно-аналітичне забезпечення для визначення домінант ціннісної пропозиції бренду роботодавця у сфері фармацевтики, зокрема в експертному оцінюванні шляхом анкетування пошукачів роботи. Аргументовано, що у площині формування бренду роботодавця як складової корпоративного бренду на українському ринку праці пріоритетними детермінантами ціннісної пропозиції визначено такі, як: рівень заробітної плати; графік роботи; можливість працювати віддалено; перспективи навчання та розвитку в компанії; офіційне працевлаштування; додаткові блага соціального характеру (соціальний пакет); матеріальна та морально-психологічна підтримка працівників під час повномасштабного вторгнення; екологічна відповідальність.

Авторка застосувала науково-методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця, за яким запропоновано ідентифікувати рівень впізнаваності бренду роботодавця і рівень задоволеності персоналу для визначення стадії життєвого циклу бренду роботодавця. Розроблено систему показників для визначення індексу впізнаваності бренду роботодавця, до складу якої включено показники оцінки Net Promoter Score, ROI бренду роботодавця, вартості найму, конверсії кандидатів. Запропоновано аналітичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності персоналу на основі агрегування результатів анкетного опитування працівників фармацевтичних підприємств. Застосування такого інструментарію уможливило

авторське оцінювання бренду роботодавця за стадіями життєвого циклу у практиці стратегічного управління восьми фармацевтичних підприємств.

Застосовано SPACE-аналіз у стратегічному управлінні підприємствами у сфері фармацевтики, зокрема вперше запропоновано такий об'єкт стратегічного аналізу, як бренд роботодавця, для чого модифіковано базу індикаторів відповідно до чотирьох груп критеріїв оцінювання бренду роботодавця у сфері фармацевтики (привабливість і стабільність бренду роботодавця (ЕВАТ), конкурентні переваги бренду роботодавця (ЕВА), конкурентне середовище бренду (СЕ), тенденції ринку праці (МТ)), а також визначено їх вагові коефіцієнти з урахуванням результатів спеціалізованого анкетування. Це дало змогу встановити стратегічну позицію бренду роботодавця міжнародної групи фармацевтичних компаній Ardena за результатами ідентифікації етапів його життєвого циклу.

На основі критичного аналізу результатів опитування залученості та задоволеності персоналу міжнародного фармацевтичного холдингу Ardena проаналізовано динаміку балансу між роботою та особистим життям респондентів, що дало можливість виявити домінанти та пріоритети у складі ціннісної пропозиції роботодавця щодо гендерної політики в контексті забезпечення балансу «робота – особисте життя», а також запропонувати у стратегії розвитку бренду роботодавця гендерні імперативи покращення робочого середовища й умов праці.

Запропоновано чотири типи стратегії розвитку бренду роботодавця фармацевтичної компанії: стратегія формування бренду роботодавця, стратегія зростання бренду роботодавця, захисна стратегія бренду роботодавця, стратегія збереження позицій бренду роботодавця на ринку. У дисертації наведено деталізацію складових кожної стратегії розвитку бренду роботодавця та проведено аналіз взаємовпливу стратегій розвитку бренду роботодавця та складових бренду роботодавця. Застосовано аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця у сценарному наборі, зокрема за кожною стратегічною позицією бренду роботодавця з урахуванням трьох видів сценаріїв (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) сформовано стратегічні рекомендації, які апробовані

у практиці стратегічного управління міжнародної групи фармацевтичних компаній Ardena.

*Ключові слова: бренд, бренд роботодавця, стратегія розвитку бренду роботодавця, управління персоналом, ринок праці, трансформація зайнятості, гендерні аспекти балансу «робота – особисте життя», високотехнологічні галузі, людський розвиток, корпоративний бренд, екологічна відповідальність, методика оцінювання бренду роботодавця, конкурентоспроможність, залученість, задоволеність персоналу.*

## **ABSTRACT**

### **Strategic Employer Brand Management**

**Qualification scientific work on the manuscript rights by Sychova A. O.**

A dissertation to obtain the academic degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

The dissertation is dedicated to improving the theoretical foundations and developing scientific-applied recommendations for optimizing the processes of strategic employer brand management and mechanisms of their implementation in the practice of pharmaceutical enterprises.

In the dissertation, the introduction of the theoretical construct «employer brand lifecycle» is proposed as an interdisciplinary concept, combining in the marketing dimension the sequence of stages of formation and development of the employer brand based on essential characteristics of the organization's value proposition for current and potential employees. In the strategic management dimension, it involves the development of tools for quantitative evaluation of employer brand recognition and, in the personnel management dimension, the implementation of management technologies for shaping and improving the company's image in the labor market in terms of attractiveness and competitiveness among other employers. The introduction of this construct into the theory and practice of management enables the development of an applied toolkit for strategic employer brand development in pharmaceutical enterprises.

The author employs a process-oriented approach to scenario planning along three vectors of employer brand development (optimistic, realistic, pessimistic). Conceptual conditions for the development of employer brand recognition are argued, including criteria for attractiveness and competitive environment of the employer brand in the high-tech era, such as the employer brand lifecycle stage, level of brand recognition, engagement and satisfaction of personnel, recognition level of the visual component of the employer brand as a corporate brand component, environmental friendliness of the employer brand, and innovation.

The dissertation provides a substantiation of essential characteristics of the employer brand correlating with criteria for strategic analysis of the employer brand in the pharmaceutical field based on trends in the transformation of employment in the new socio-economic reality, such as the application of high technologies in employment, implementation of non-standard forms of employment, qualifications gaps in the labor market, average wage levels, and unemployment rates in the respective industry. The author utilizes information-analytical support for determining the dominant value proposition of the employer brand in the pharmaceutical sector through expert evaluation via surveys of job seekers.

In the realm of employer brand formation as a component of the corporate brand in the Ukrainian labor market, the priority determinants of value proposition are identified, including salary level, work schedule, remote work opportunities, prospects for training and development in the company, official employment, additional social benefits (social package), material and moral-psychological support of employees during full-scale invasion, and environmental responsibility.

The author employs a scientific-methodological toolkit for employer brand assessment, proposing the identification of the level of employer brand recognition and employee satisfaction to determine the employer brand lifecycle stage. A system of indicators is developed to determine the employer brand recognition index, including Net Promoter Score, ROI of the employer brand, hiring costs, and candidate conversion. An analytical toolkit for assessing employee satisfaction levels is proposed based on aggregating the results of employee surveys in pharmaceutical enterprises. The application of such a toolkit allows the author to assess the employer brand at different stages of the lifecycle in the practice of strategic management in eight pharmaceutical companies.

The author applies SPACE analysis in strategic management of pharmaceutical companies, introducing employer brand as a new object of strategic analysis. The indicators base is modified to align with four groups of employer brand evaluation criteria in the pharmaceutical sector (EBAT – attractiveness and stability of the employer brand, EBA – employer brand competitive advantages, CE – employer brand competitive environment, MT – labor market trends). Weight coefficients are determined considering

the results of specialized surveys. This enables the establishment of the strategic position of the employer brand of the international pharmaceutical group Ardena based on the identification of its lifecycle stages.

Based on the critical analysis of the results of the survey of involvement and satisfaction of Ardena's international pharmaceutical holding employees, the dynamics of the balance between work and personal life of respondents is analyzed. This allows the identification of dominants and priorities in the employer's value proposition regarding gender policy in the context of maintaining a «work-life» balance. Gender imperatives for improving the working environment and working conditions are proposed in the employer brand development strategy.

The author proposes four types of employer brand development strategies for a pharmaceutical company: brand formation strategy, brand growth strategy, brand defense strategy, and market position retention strategy. The dissertation provides a detailed breakdown of the components of each employer brand development strategy and analyzes the mutual influence of employer brand development strategies and brand components. The analytical toolkit for choosing an employer brand management strategy, including scenario selection, is applied. Strategic recommendations are formulated considering three types of scenarios (optimistic, realistic, pessimistic) and are tested in the practice of strategic management of the international pharmaceutical group Ardena.

***Keywords: brand, employer brand, employer brand development strategy, personnel management, labor market, employment transformation, gender aspects of work-life balance, high-tech industries, human development, corporate brand, environmental responsibility, employer brand assessment methodology, competitiveness, engagement, employee satisfaction.***

## Список публікацій здобувача за темою дисертації

### *Статті в українських та іноземних наукових фахових виданнях*

- 1) Кожухівська А., Фірсова С. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 133–146. (0,6 д.а, з них авт – 0,3 д.а).
- 2) Сичова А.О., Сичова Н.В., Джулай М.В., Безус А.М. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47), С. 433–446. (1,1 д.а, з них авт. – 0,3 д.а.).
- 3) Ситницький М.В., Кожухівська А.О. Ранжування роботодавців сфери ІТ та телекомунікацій за ознаками впізнаваності бренда. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. №1. С. 43–46. (1,0 д.а, з них авт. – 0,5 д.а.).
- 4) Sitnicki M., Balan V., Tymchenko I., Sviatnenko V., Sychova A. Measuring the commercial potential of new product ideas using fuzzy set theory. *Innovative Marketing*. 2021. Volume 17, Issue #2, pp. 149-163 (Включено до МНБД Web of Science, Index Copernicus, Google Scholar, Research Bible). (1,1 д.а, з них авт. – 0,3 д.а.).

### *Опубліковані праці апробаційного характеру:*

- 5) Сичова А.О. Вплив пандемії коронавірусу на зміни у формуванні стратегії бренду роботодавця. *Форум EFVM`2021 «Зміни. Адаптація. Нова економіка»*. Київ. 2021. С. 111-113. (0,13 д.а.).
- 6) Сичова А.О. Фактори впливу на формування зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 14-15 листопада 2021р. С. 142–145. (0,13 д.а.).
- 7) Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: Матеріали

- VII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 12-13 листопада 2020 р. К., 2020. С. 259. (0,1 д.а.).
- 8) Кожухівська А.О. Вплив пандемії коронавірусу на зміни в формуванні стратегії бренду роботодавця. *Шевченківська весна 2021: Економіка. На шляху до сталого розвитку*: Матеріали XIX Міжнар. наук.-практич. конф. студ., аспір. та молодих вчених, 18-19 березня 2021 р. К., 2021. С. 267. (0,1 д.а.).
- 9) Сичова А.О. Тренди розвитку бренду роботодавця. *Шевченківська весна 2023: Економіка. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи*: матеріали XXI Міжнар. наук.-практич. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 29–31 березня 2023 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К.: Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с. (0,1 д.а.).
- 10) Сичова А.О. Міжнародні тренди в HR-менеджменті: реалії та перспективи. Якість підготовки менеджерів: принципи, технології, перспективи. XVI Всеукраїнський круглий стіл, м. Київ 18 травня 2023р. (0,1 д.а.).

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СРБР – стратегія розвитку бренду роботодавця фармацевтичного підприємства

ССРП – стратегія соціального розвитку фармацевтичного підприємства

СРККП – стратегія розвитку корпоративної культури фармацевтичного підприємства

СРЗПП – стратегія розвитку залученості персоналу фармацевтичного підприємства

СРВКС – стратегія розвитку відносин фармацевтичного підприємства з ключовими зовнішніми стейкхолдерами

GMP – міжнародний стандарт належної виробничої практики фармацевтичних підприємств

GLP – міжнародний стандарт до клінічних досліджень і належної лабораторної практики фармацевтичних підприємств

GCP – міжнародний стандарт належної клінічної практики фармацевтичних підприємств

GDP – міжнародний стандарт належної практики дистрибуції лікарських засобів фармацевтичних підприємств

GPP – міжнародний стандарт належної аптечної практики фармацевтичних підприємств

GSP – міжнародний стандарт належної практики збереження препаратів фармацевтичних підприємств

ВВП – валовий внутрішній продукт

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

ЖЦБР – життєвий цикл бренду роботодавця фармацевтичного підприємства

BSC – збалансована система показників

ЕВАТ – привабливість і стабільність бренду роботодавця

ЕВА – конкурентні переваги бренду роботодавця

СЕ – конкурентне середовище бренду роботодавця

МТ – тенденції ринку праці

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Глобалізаційні процеси в умовах нової соціоекономічної реальності, демографічні катаклізми, прискорення темпів науково-технічного прогресу, фінансові кризи, трансформація ринку праці, кардинальні зміни системи ключових цінностей персоналу та його мотиваційної структури зумовлюють зростання ролі управління брендом роботодавця як одного з найбільш дієвих стратегічних інструментів управління розвитком підприємства, адже саме людина, яка працює, з її знаннями, мотивацією, лояльністю та залученістю визначає не тільки конкурентоспроможність компанії на галузевому ринку та на ринку праці, але і її спроможність до інноваційного та перспективного розвитку. Саме тому нагальним є питання переорієнтування з тактичної площини в площину стратегічного управління брендом роботодавця. Це потребує вдосконалення методичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку бренду роботодавця та урізноманітнення прикладного інструментарію її реалізації.

Вагомий внесок у розвиток методології управління розвитком бренду роботодавця, визначення проблемних ланок та основних принципів управління розвитком бренду роботодавця тощо зробили такі іноземні та вітчизняні науковці, як: Т. Амблер, М. Армстронг, С. Барроу, К. Бакхаус, П. Бертон, Т. Білорус, М. Бісвас, Е. Галанакі, О. Герасименко, С. Гіллівер, Д. Грищенко, М. Джулай, А. Касич, Д. Кейбл, Ф. Лівенс, І. Миколайчук, С. Мокіна, Р. Мослі, Дж. Салліван, Л. Сартейн, Л. Степанова, О. Тужилкіна, Д. Турбан, І. Федулова, С. Фірсова, С. Цимбалюк та ін.

Низку проблемних питань стратегічного управління було висвітлені у працях таких закордонних та вітчизняних авторів, як Р. Акофф, О. Амосов, І. Ансофф, В. Балан, О. Віханський, В. Герасимчук, І. Герчикова, О. Жилінська, Б. Карлоф, Ф. Котлер, О. Наумов, В. Пономаренко, О. Пушкар, Г. Саймон, М. Ситницький, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер, З. Шершньова та ін.

Теоретичні та практичні основи функціонування та розвитку фармацевтичних підприємств розглядали такі зарубіжні та вітчизняні дослідники, як Н. Алісов,

В. Багірова, Ю. Білявська, Є. Овчаров, М. Гетьман, Н. Мироненко, І. Родіонова, А. Юданов, Б. Громовик, О. Тищенко та інші.

Проте до цього часу певним проблемним аспектам стратегічного управління брендом роботодавця фармацевтичних підприємств приділялося не виправдано мало уваги. Не склалася чітка та однозначна думка про сутність стратегії розвитку бренду роботодавця і ключові субстратегії, що її формують. Не знайшли відображення у працях вітчизняних і іноземних науковців і питання розробки організаційного забезпечення процесу імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця; недостатньо досліджено нові тенденції у процесі розвитку бренду роботодавця, пов'язані з реаліями воєнного і післявоєнного часу в Україні, а також функціонуванням фармацевтичних підприємств у високотехнологічну добу. Усе вищезазначене переконливо свідчить, що дослідження, спрямовані на розвиток теоретичних і методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій для стратегічного управління брендом роботодавця фармацевтичних підприємств, є актуальними.

Вищезазначене зумовило вибір теми дисертаційного дослідження, а також визначення його об'єкта, предмета, мети та завдань.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління брендом роботодавця фармацевтичних підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти стратегічного управління брендом роботодавця фармацевтичних підприємств та інституційні засади їх реалізації в Україні.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в розвитку теоретичних засад і розробці методичних рекомендацій для оптимізації процесів стратегічного управління брендом роботодавця і механізмів його імплементації в практику вітчизняних та закордонних фармацевтичних підприємств. Досягненню поставленої мети підпорядковане вирішення таких завдань:

- систематизувати сутнісні характеристики бренду роботодавця у контексті трансформації зайнятості в новій соціоекономічній реальності;

- обґрунтувати особливості бренду роботодавця як об'єкта стратегічного управління з позиції процесного підходу;
- здійснити критичне узагальнення концептуальних засад стратегічного управління брендом роботодавця у високотехнологічну добу;
- ідентифікувати тренди динаміки ключових факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях;
- здійснити діагностування конкурентного середовища бренду роботодавця фармацевтичних підприємств;
- провести структурний аналіз рейтингування як інструменту активізації стратегічного управління розвитком бренду роботодавця;
- запропонувати науково-методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця за стадіями його життєвого циклу;
- здійснити імітаційне моделювання процесу управління брендом роботодавця на стратегічних засадах;
- удосконалити аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця на етапах його життєвого циклу.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняльного та критичного аналізу, систематизації, узагальнення – для визначення сутності понять «бренд роботодавця» та «стратегічне управління брендом роботодавця»; інструментарій економіко-статистичного аналізу, експертного оцінювання – для динамічного, порівняльного та структурного аналізу процесів стратегічного управління брендом роботодавця на фармацевтичних підприємствах; економіко-математичного моделювання – для моделювання процесу формування бренду роботодавця на стратегічних засадах та організації інформаційного забезпечення цього процесу; спеціальні методи – вибіркового спостережень, морфологічного аналізу тощо. Для накопичення та обробки отриманих даних дослідження використано комп'ютерну техніку та функції програмного продукту Microsoft Excel.

**Інформаційна база.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують фундаментальні положення, наукові теорії та концепції загального

менеджменту, управління персоналом і стратегічного управління підприємством, а також праці вітчизняних та іноземних учених, присвячені проблематиці стратегічного управління брендом роботодавця. У дослідженні використані міжнародні стандарти, матеріали Державної служби статистики України, звітність українських та іноземних фармацевтичних підприємств, матеріали міжнародних наукових конференцій та інші публікації, що відповідають проблематиці дисертаційного дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в поглибленні, розвитку наявних і розробленні та обґрунтуванні нових теоретичних і методичних засад стратегічного управління брендом роботодавця, зокрема:

*уперше:*

- введено до наукового обігу теоретичний конструкт «життєвий цикл бренду роботодавця» як міждисциплінарне поняття, що поєднує: у маркетинговій площині – послідовність етапів формування та розвитку бренду роботодавця на основі сутнісних характеристик ціннісної пропозиції підприємства для наявних і потенційних працівників, у площині стратегічного управління – розроблення інструментарію кількісного оцінювання впізнаваності бренду роботодавця, у площині управління персоналом – імплементацію управлінських технологій формування та поліпшення іміджу підприємства на ринку праці для його привабливості та конкурентоспроможності з-поміж інших роботодавців;

*удосконалено:*

- процесний підхід сценарного планування за трьома векторами розвитку бренду роботодавця (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), за яким концептуальними умовами розвитку впізнаваності бренду роботодавця є набір критеріїв привабливості бренду роботодавця і конкурентного середовища бренду роботодавця у високотехнологічну добу, зокрема: стадія життєвого циклу бренду роботодавця; рівень впізнаваності бренду роботодавця; рівень залученості і задоволеності персоналу; рівень впізнаваності візуальної складової бренду роботодавця як компоненти корпоративного бренду; рівень екологічності бренду роботодавця; інноваційність бренду роботодавця;

- аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця у сценарному їх наборі, зокрема за кожною стратегічною позицією бренду роботодавця з урахуванням трьох видів сценаріїв (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) сформовано стратегічні рекомендації, апробовані у практиці стратегічного управління міжнародної групи фармацевтичних компаній Ardena;

*набули подальшого розвитку:*

- аргументація сутнісних характеристик бренду роботодавця, які корелюють із критеріями стратегічного аналізу бренду роботодавця у сфері фармацевтики за трендами трансформації зайнятості в новій соціоекономічній реальності, зокрема: застосування високих технологій у сфері зайнятості; імплементації нестандартних форм зайнятості; кваліфікаційних розривів на ринку праці; середнього рівня заробітної плати та рівня безробіття у відповідній галузі; співвідношення попиту та пропозиції на ринку профільних фахівців;

- інформаційно-аналітичне забезпечення для визначення домінант ціннісної пропозиції бренду роботодавця у сфері фармацевтики в експертному оцінюванні шляхом анкетування пошукачів роботи. Аргументовано, що у площині формування бренду роботодавця як складової корпоративного бренду на українському ринку праці пріоритетними детермінантами ціннісної пропозиції визначено такі, як: рівень заробітної плати; графік роботи; можливість працювати віддалено; перспективи навчання та розвитку в компанії; офіційне працевлаштування; додаткові блага соціального характеру (соціальний пакет); матеріальна та морально-психологічна підтримка працівників під час повномасштабного вторгнення; екологічна відповідальність;

- науково-методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця, за яким запропоновано ідентифікувати рівень впізнаваності бренду роботодавця і рівень задоволеності персоналу для визначення стадії життєвого циклу бренду роботодавця. Розроблено систему показників для визначення індексу впізнаваності бренду роботодавця, до складу якої включено показники оцінки Net Promoter Score, ROI бренду роботодавця, вартості найму, конверсії кандидатів. Запропоновано аналітичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності персоналу на основі

агрегування результатів анкетного опитування працівників фармацевтичних підприємств. Застосування такого інструментарію уможливило авторське оцінювання бренду роботодавця за стадіями життєвого циклу у практиці стратегічного управління восьми фармацевтичних підприємств;

- набули подальшого розвитку науково-прикладні засади застосування SPACE-аналізу у стратегічному управлінні підприємствами у сфері фармацевтики, зокрема вперше запропоновано такий об'єкт стратегічного аналізу, як бренд роботодавця, для чого модифіковано базу індикаторів відповідно до чотирьох груп критеріїв оцінювання бренду роботодавця у сфері фармацевтики (привабливість і стабільність бренду роботодавця (ЕВАТ), конкурентні переваги бренду роботодавця (ЕВА), конкурентне середовище бренду роботодавця (СЕ), тенденції ринку праці (МТ)), а також визначено їх вагові коефіцієнти з урахуванням результатів спеціалізованого анкетування. Це дало змогу встановити стратегічну позицію бренду роботодавця міжнародної групи фармацевтичних компаній Ardena за результатами ідентифікації етапів його життєвого циклу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Дисертація виконана згідно з планом наукових досліджень Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Основні положення дисертації, висновки та рекомендації з актуальних проблем стратегічного управління брендом роботодавця апробовані та впроваджені в освітній процес Київського національного університету імені Тараса Шевченка, зокрема: у навчальні програми, курси лекцій та матеріали до практичних і семінарських занять навчальної дисципліни «HR-менеджмент» у підготовці фахівців із вищою освітою за ОР «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій» (довідка про впровадження від Київського національного університету імені Тараса Шевченка № 056/0008 від 16.01.2024 р., Додаток К1).

Теоретичні та практичні положення дисертації були впроваджені у практичну діяльність фармацевтичних підприємств для формування та імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця (Додатки К2, К3, К4). Зокрема: впровадження методики розрахунку рівня впізнаваності бренду роботодавця; вибір та імплементація складових стратегії розвитку бренду роботодавця відповідно до отриманого рівня

індексу впізнаваності бренду роботодавця; використання анкетного інструментарію для опитування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів фармацевтичних підприємств у процесі стратегічного управління брендом роботодавця для діагностування стану конкурентного середовища бренду роботодавця й оптимізації процесів рейтингування бренду роботодавця на галузевому ринку.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною, завершеною кваліфікаційною працею. Наукові положення, висновки та рекомендації, винесені на захист, авторка одержала особисто, і вони є власним науковим доробком. Основні результати дисертації відображені в публікаціях. Особистий внесок дисертантки в опублікованих у співавторстві працях наведено у списку наукових праць.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертаційної роботи апробовано на вітчизняних та іноземних фармацевтичних підприємствах, в освітньому процесі, на науково-практичних конференціях і бізнес-форумах, зокрема: «Вплив пандемії коронавірусу на зміни у формуванні стратегії бренду роботодавця» (19 березня 2015 р., м. Київ); «Фактори впливу на формування зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця» (19 березня 2015 р., м. Київ); «Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця» (12–13 листопада 2020 р., м. Київ); «Вплив пандемії коронавірусу на зміни в формуванні стратегії бренду роботодавця» (19 березня 2021 р., м. Київ); «Тренди розвитку бренду роботодавця» (19 березня 2023 р., м. Київ); «Міжнародні тренди в HR-менеджменті: реалії та перспективи» (18 травня 2023 р., м. Київ) та ін.

**Публікації.** За результатами наукового дослідження опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 4,46 д.а., зокрема: 4 наукові статті, з них 2 статті у фахових виданнях України, 2 статті – у наукових періодичних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та Web of Science, 6 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту – 210 сторінок, що містять 40 аналітичних таблиць і 45 рисунків. Список використаних джерел із 238 найменувань подано на 24 сторінках, 9 додатків розміщено на 33 сторінках.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

#### **1.1. Сутнісні характеристики бренду роботодавця в контексті трансформації зайнятості в новій соціально-економічній реальності**

Подальший розвиток сучасних стратегій управління вимагає від підприємств невпинного адаптування до швидкоплинного оточення та активного впровадження інновацій. Забезпечення сталого росту та успіху в конкурентному середовищі стає необхідністю, і це актуалізує потребу вдосконалення систем стратегічного управління підприємством. Однією з критичних сфер в управлінні є розвиток та управління людським капіталом. Залучення та утримання висококваліфікованих працівників стає завданням першочергового значення для підприємств, оскільки вони конкурують не лише за ринкову частку, але й за талановитість та інноваційний потенціал своєї команди. У цьому контексті бренд роботодавця є важливим інструментом для залучення та утримання талановитого персоналу.

У динамічному полотні сучасного ринку праці вкажемо на глибинну метаморфозу динаміки зайнятості. Поєднання сучасних технологічних досягнень, суспільних змін і глобальних подій визначають початок нової епохи розвитку ринку праці, викликаючи ортодоксальні парадигми та безпосередньо впливаючи на стратегії розвитку брендів роботодавців. Ці тенденції вимагають відповідної адаптивності компаній, не лише в організаційних та операційних структурах, але й у стратегічному позиціонуванні себе як привабливих роботодавців. Серед ключових трансформаційних змін у сучасних парадигмах зайнятості назвемо експансію моделей гігекономіки та актуалізацію гнучких форм праці. Традиційна модель восьмигодинного робочого дня поступається місцем більш гнучким, проєктно-орієнтованим моделям, згідно з якими працівники претендують на автономію та оптимальний баланс між роботою та особистим життям. Саме тому роботодавці, які інтегрують гнучкість у свої організаційні структури, усвідомлюють зміни у виборі

працівників, так підвищуючи свою привабливість для різноманітного та динамічного пулу талантів [22; 23; 24 та ін.].

Глобальні масштаби пандемії COVID-19 прискорили нормалізацію віддаленої роботи, перетворюючи її з тренду в інституціолізовану практику. Роботодавці змушені переоцінювати необхідність фізичних офісних просторів, усе більше віддають перевагу гібридним моделям роботи персоналу. Компанії, які інвестують у високі технології, що сприяють співпраці, комунікації та благополуччю працівників, спроможні привертати увагу талантів найвищого рівня.

Зміни тенденцій зайнятості виходять за межі лише умов для праці, роблячи підвищений акцент на благополуччі працівників та інклюзивності. Роботодавці усвідомлюють важливість створення підтримувальної та інклюзивної корпоративної культури, пріоритетами якої є ментальне здоров'я, різноманіття та рівність працюючих людей. Організації, які формують та підтримують ці цінності, не лише створюють позитивне робоче середовище, але й зміцнюють свою репутацію соціально відповідальних роботодавців [22; 23; 24; 28 та ін.].

Паралельно з еволюцією високих технологій зростає попит на нові знання та навички персоналу. Роботодавці все більше вкладають різноманітні ресурси в ініціативи підвищення кваліфікації та постійного навчання і розвитку персоналу. Виникає своєрідна «ланцюгова реакція»: позиціонуючи себе як організації, що забезпечують перманентний розвиток свого персоналу, роботодавці підвищують свою привабливість для нових потенційних талантів. У цих трансформаційних процесах бренд роботодавця виходить за рамки конвенційних метрик, таких як конкурентоспроможна оплата праці та стабільність роботи. Він починає охоплювати весь набір цінностей організації, сприяти постійному професійному та особистісному росту працівників та здатності оперативно адаптуватися до змін у тенденціях працевлаштування.

Зауважимо, що у прагненні створити справедливе та інклюзивне робоче середовище компанії все більше розуміють важливість гендерної рівності. Одним із ключових аспектів цього зобов'язання є вимірювання та вирішення гендерного розриву в заробітній платі, який є значущим показником нерівності між чоловіками

та жінками на робочому місці. Гендерний розрив у заробітній платі вказує на різницю в середніх заробітках чоловіків та жінок у компанії. Для вимірювання гендерного розриву в організаціях порівнюють медіанні заробітки чоловіків і жінок. Різниця в цих значеннях дає підстави компаніям визначити сфери діяльності, які потребують уваги з боку керівництва [22; 23; 24; 28; 36 та ін.].

Сучасні дослідження підкреслюють стійкість гендерного розриву в усьому світі. Згідно з останніми даними жінки в середньому заробляють орієнтовно вісімдесят два центи за кожен долар, який заробляють чоловіки.

Вимірювання гендерного розриву в оплаті праці є фундаментальним кроком до забезпечення отримання чесною компенсації за працю незалежно від статі працівників. Цей процес утілює принципи справедливості та рівних можливостей, сприяючи розвитку корпоративної культури та посиленню бренду компанії як роботодавця [22; 23; 24; 28 та ін.].

Багато країн у світі впроваджують законодавство, що вимагає від компаній звітувати про гендерний розрив в оплаті праці. Виконання цих вимог не лише дає можливість уникнути правових наслідків, але також підвищує репутацію компанії як соціально відповідального та етичного роботодавця.

Розв'язання гендерного розриву в оплаті праці позитивно впливає на морально-етичний клімат у колективі та збереження працівників. Дослідження свідчать, що різноманітні та інклюзивні робочі середовища схильні до більшої інноваційності та високої продуктивності праці персоналу. Вирішення гендерних розривів в оплаті праці та в керівництві дає можливість компаніям використовувати ширший пул талантів, що сприяє різноманітним перспективам, які можуть стимулювати творчість і вирішення ключових проблем розвитку організації.

Крім розривів в оплаті праці, існує гендерний розрив у керівництві компаній. Жінки менше представлені на керівних посадах усіх рівнів, що значно обмежує їхній вплив на процеси прийняття управлінських рішень. Нівелювання цього розриву також є принципово важливим для досягнення гендерної рівності на робочому місці.

Регулярне вимірювання та вирішення гендерного розриву в оплаті праці та в керівництві дає можливість організаціям не лише відповідати вимогам законодавства, але й сприяти розвитку справедливого, інноваційного та економічно стійкого суспільства. Приділення уваги гендерній рівності – це не лише моральна необхідність, але і стратегічне рішення, яке приносить вигоду компаніям, працівникам і суспільству загалом.

Отже, еволюційні зміни динаміки зайнятості провокують далекосяжні наслідки для компаній-роботодавців, вимагаючи переоцінки традиційних парадигм і впровадження прийнятних стратегій формування та імплементації привабливого бренду роботодавця. Шляхом прийняття гнучкості, надання пріоритету благополуччю працівників, культивування інклюзивності та інвестування в ініціативи постійного навчання та розвитку організації не лише адаптуються до змін у ландшафті ринку праці, але і підвищують свою привабливість як роботодавці.

Ефективне управління брендом роботодавця дає змогу підприємству вирізнитися серед конкурентів і створювати привабливу репутацію серед потенційних працівників. Ураховуючи швидкі технологічні зміни та розвиток інформаційного суспільства, підприємства мають постійно вдосконалювати свої стратегії управління, акцентуючи увагу на інноваціях, людському капіталі та бренді роботодавця для забезпечення довгострокового успіху. У контексті динамічного сучасного бізнесу поняття корпоративного бренду роботодавця виявляється необхідним елементом для компаній, націлених на привертання, залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. Корпоративний бренд роботодавця виходить за межі звичайного процесу найму, охоплюючи репутацію компанії як місця зайнятості та загальне сприйняття її корпоративної культури. У суті цього підходу лежить унікальна ідентичність, яку організація втілює як перед поточними, так і перед потенційними працівниками.

У загальному розумінні термін «бренд» – це ім'я, термін, символ або їх комбінація, яка використовується для ідентифікації продуктів одного або групи виробників з метою відрізнити їх від аналогічних продуктів конкурентів [103, с. 501]. І якщо на початку досліджень дефініцію поняття «бренд» ми

використовували для диференціації матеріальних продуктів на відповідних ринках збуту, то в подальшому її почали застосовувати для ідентифікації людей і організацій на ринках праці [119; 126; 192; 203 та ін.].

Поняття «бренд роботодавця» почало набувати популярності в 1990 рр., коли проявилася відчутна тенденція до зростання конкуренції на ринку праці, що спонукало компанії акцентувати свою увагу на привабливості для фактичних і потенційних працівників. Піонерами в дослідженні бренду роботодавця вважаються Саймон Барроу та Тім Амблер, які започаткували поняття «бренд роботодавця» та запропонували розглядати його як засіб залучення й утримання талановитих працівників в організації [119]. На сьогодні поняття «бренд роботодавця» характеризує різноманітні аспекти конкурентоспроможності не тільки в маркетинговій площині діяльності організації, але й у площині управлінні персоналом.

Зважаючи на те, що бренд роботодавця є принципово важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, дослідженню особливостей його формування та розвитку присвячено багато праць вітчизняних і закордонних науковців [10; 41; 65; 119; 122; 147; 192 та ін.].

Оскільки поняття «бренд» є мультидисциплінарним, тому серед науковців спостерігається тенденція до ототожнення таких понять, як «продуктовий бренд», «корпоративний бренд» і «бренд роботодавця». Але зауважимо, що між ними існують принципові відмінності. Доцільно зазначити, що як продуктовий бренд, так і корпоративний бренд та бренд роботодавця є складовими загального бренду компанії і віддзеркалюють різні аспекти привабливості бізнесу [42; 164]. Кожен із вищезазначених різновидів бренду здійснює вплив на загальний імідж компанії та сприйняття її ключовими внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Зокрема, фундаментальною основою корпоративного бренду є її ціннісний потенціал, місія, стратегія розвитку, корпоративна культура, тобто фактори, які впливають на сприйняття компанії споживачами, партнерами, інвесторами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами [42; 164]. Продуктовий бренд, натомість, охоплює конкретний продукт або послугу, які пропонує компанія, впливаючи на споживачів

у контексті здійснення вибору, і, певним чином, у контексті бенчмаркінгу, впливає на ключових конкурентів [42]. Бренд роботодавця, своєю чергою, відображає імідж компанії як роботодавця у свідомості реальних та потенційних працівників [107].

Результати аналізу численних публікацій, що прямо або опосередковано висвітлюють ті чи ті аспекти управління брендом роботодавця [2; 10; 17; 20; 37; 47; 60; 74; 107; 118; 125; 191 та ін.], свідчать, що до нині в зарубіжній і вітчизняній науковій літературі немає єдиного чіткого визначення цього поняття.

Р. Мослі, зокрема, визначає бренд роботодавця як різновид корпоративного бренду, який позиціонує компанію як місце комфортної праці, досягнення цілей професійного розвитку та задоволення ключових потреб [196].

Як слушно наголошує С. Цимбалюк, бренд роботодавця забезпечує не тільки емоційну складову образу компанії-роботодавця, але й характеризує привабливість роботи в ній як для наявних, так і для потенційних претендентів, а також впливає на її конкурентоспроможність на ринку праці [107, с. 45].

Спостерігається дещо неправомірна, на нашу думку, тенденція до ототожнення науковцями бренду роботодавця з HR-брендом [11; 25]. Вважаємо, що HR-бренд є складовою бренду роботодавця, спрямованою на персонал реальний і потенційний, тоді як бренд роботодавця ще орієнтується на інших зовнішніх стейкхолдерів: громадськість, інвесторів, партнерів, лікарів і пацієнтів, задіяних у клінічних дослідженнях, тощо.

Неправомірним вважаємо ототожнення в деяких наукових роботах понять «бренд роботодавця» та «брендинг роботодавця» [92; 95], тому що хоч вони і мають дещо спільне, але різні за змістом та характеризують різні аспекти взаємовідносин підприємства з ключовими стейкхолдерами.

Наприклад, Дж. Салліван описує брендинг роботодавця як перспективну стратегію управління сприйняттям конкретної компанії всіма зацікавленими сторонами [218]. Натомість, за його ж словами, бренд роботодавця – це привабливість компанії як місця для комфортної роботи [218], що, на нашу думку, занадто спрощує розуміння цього поняття.

Натомість К. Бакхауз визначає брендинг роботодавця як процес формування виняткової характеристики компанії-роботодавця, а бренд роботодавця – як ідейний задум забезпечення автентичності компанії порівняно з конкурентами [121].

М. Армстронг наголошує, що брендинг роботодавця – це створення привабливого образу організації у свідомості потенційних працівників [119].

Лав і Сінгх стверджують, що бренд роботодавця являє собою інформацію про переваги співпраці з конкретним роботодавцем, що позиціонує його як винятково привабливу для реальних і потенційних працівників [161].

Погоджуємося з позицією Т. Шлягера та ін., які стверджують, що бренд роботодавця безпосередньо впливає на показники прибутковості компанії шляхом підвищення рівня ототожнення працівників себе з компанією [215].

Робертсон і Хатібі у своїх дослідженнях виявили кореляцію між продуктивністю праці персоналу та сильним брендом компанії як роботодавця [210, р. 20].

Сторстен і Ампуеро, своєю чергою, стверджують, що позитивне сприйняття бренду роботодавця персоналом компанії трансформується в його піклування про компанію і підвищення мотивації до праці [217].

Цікавими видаються також результати дослідження Танвара і Прасада, які здійснили якісний аналіз діяльності ІТ-компаній, що дало підстави висновувати про наявність зв'язку між сильним брендом роботодавця, задоволеністю роботою та рівнем мотивації працівників [223].

Отже, бренд роботодавця більшість науковців розглядає як позитивний образ, з яким асоціюється компанія і який транслює її цінності, місію та корпоративну культуру [118; 125; 191 та ін.]. Натомість брендинг роботодавця ідентифікують як процес формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця [118; 119; 218 та ін.]. Наявність цього процесу в діяльності компанії свідчить про активні процеси створення або корегування своєї унікальної брендової ідентичності на ринку праці та використання цієї унікальності для залучення інноваційних і креативних працівників та підвищення залученості й лояльності внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

В аспекті нашого дисертаційного дослідження доцільно провести порівняння та систематизацію ключових наукових підходів до визначення поняття «бренд роботодавця», що були запропоновані та / або використовуються в теорії та практиці управління персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення та порівняння трактувань сутності поняття «бренд роботодавця»\*

Автор(и)	Бренд роботодавця – це	Особливості
Амблер Т., Барроу С. [118]	сукупність переваг (функційних, економічних, психологічних), що надаються роботою та асоціюються з компанією-роботодавцем.	Розглядається крізь призму комплексу переваг, які надає бренд роботодавця компанії працівникам
Барроу С., Мослі Р. [125]	унікальне поєднання репутації організації, культури, цінностей і досвіду співробітників, що формує її привабливість як роботодавця. Це обіцянка нинішнім і потенційним співробітникам щодо того, чого вони можуть очікувати від організації з точки зору робочого середовища, можливостей і винагород.	Акцент на унікальності і комплексності заходів щодо формування і розвитку бренду роботодавця
Мослі Р., [196]	сприйняття та репутацію організації як роботодавця серед поточних і потенційних працівників. Він охоплює унікальний набір атрибутів, цінностей і переваг, які відрізняють організацію як привабливе місце для роботи.	Наголос на привабливості бренду роботодавця як для поточних, так і для потенційних працівників
Мінчінгтон Б. [191]	означає загальну репутацію та імідж організації як роботодавця, які сприймаються працівниками, шукачами роботи та іншими зацікавленими сторонами. Він охоплює такі фактори, як лідерство організації, можливості розвитку кар'єри, цінності компанії, корпоративна соціальна відповідальність і загальний досвід співробітників.	У визначенні згадуються не тільки персонал і потенційні шукачі роботи, але й інші зацікавлені сторони
Лівенс Ф. [178]	унікальний метод керування корпоративною ідентичністю за допомогою створення як всередині, так і за межами організації її іміджу як унікального та бажаного роботодавця.	Наголошується на унікальності бренду роботодавця як для внутрішніх, так і для зовнішніх груп впливу

\*Джерело: складено автором на основі аналізу наукових публікацій іноземних учених [118; 125; 178; 191; 196].

Найбільш коректною вважаємо дефініцію, запропоновану Б. Мінчінгтоном, де бренд роботодавця розглянуто як репутаційний фактор для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [191]. Сильною стороною цього визначення є те, що в ньому

акцентовано увагу, зокрема, і на зовнішніх стейкхолдерах організації як роботодавця, переважна більшість яких формують конкурентне середовище організації, тим самим прямо і опосередковано впливаючи на загальні результати її діяльності.

Узагальнюючи різні погляди на сутність дефініції «бренд роботодавця», пропонуємо розглядати бренд роботодавця як комплекс репутаційних переваг компанії, які позитивно сприймають як внутрішні, так і зовнішні стейкхолдери.

У табл. 1.2 представлено типізовану класифікацію бренду роботодавця.

Таблиця 1.2

### Класифікація бренду роботодавця\*

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Різновиди бренду роботодавця</b>
1. Спрямованість прояву	1.1 Внутрішній бренд роботодавця 1.2 Зовнішній бренд роботодавця
2. Емоційне забарвлення	2.1 Позитивний бренд роботодавця 2.2 Негативний бренд роботодавця
3. Цілепокладання в процесі формування	3.1 Природний бренд роботодавця 3.2 Штучно сформований бренд роботодавця
4. За змістом	4.1 Психологічний бренд роботодавця 4.2 Економічний бренд роботодавця 4.3 Функційний бренд роботодавця 4.4 Організаційний бренд роботодавця
5. За ступенем охоплення ключових стейкхолдерів	5.1 Монобренд роботодавця 5.2 Мультибренд роботодавця
6. За ступенем раціональності сприйняття	6.1 Емоційний бренд роботодавця 6.2 Когнітивний бренд роботодавця

\*Джерело: сформовано автором за [64]

Зазначимо, що однією з фундаментальних складових внутрішнього бренду роботодавця є корпоративна культура та ціннісний потенціал компанії. Сила і привабливість бренду роботодавця визначається тим, як корпоративна культура

впливає на працівників та як вона відображається на їхньому досвіді роботи в компанії і екстраполюється на їхній подальший досвід в інших компаніях.

Також важливим аспектом формування позитивного бренду роботодавця є внутрішній вплив на співробітників [11]. Якщо працівники відчують підтримку, визнання та можливості для людського розвитку в компанії, це може позитивно вплинути на їхню лояльність і сприяти не тільки позитивному сприйняттю, але й правильній ретрансляції бренду роботодавця в зовнішнє середовище компанії [12].

Зовнішній вплив на бренд роботодавця також відіграє принципово важливу роль у діяльності компанії. Публічні відгуки про компанію, репутація на ринку праці, а також співпраця з іншими компаніями (постачальниками сировини, обладнання, складові майбутніх продуктів тощо), державними органами та інстанціями, громадськими організаціями, медичними закладами, в яких здійснюються клінічні дослідження, пацієнтами, які беруть участь у клінічних дослідженнях, аптечними закладами, в яких реалізується продукція компанії, тощо, можуть впливати на сприйняття фармацевтичного підприємства як привабливого роботодавця [15].

Внутрішній бренд роботодавця орієнтується на реальних і потенційних працівників, тоді як зовнішній орієнтується на стейкхолдерів, які перебувають тільки за межами організації (потенційні партнери; потенційні працівники; потенційні інвестори; потенційні клієнти; потенційні дистриб'ютори, потенційні пацієнти для доклінічних та клінічних досліджень тощо). Але, безумовно, існують міцні функційні зв'язки між зовнішнім і внутрішнім брендом роботодавця. Базуються вони на тому, що в будь-який момент зовнішні стейкхолдери можуть стати внутрішніми і навпаки.

Вважаємо принципово важливим ураховувати емоційне забарвлення бренду роботодавця як сигнал про позитивний чи негативний імідж в уявленні ключових стейкхолдерів [191]. Якщо емоційний бренд роботодавця орієнтований на широку аудиторію зацікавлених осіб, то когнітивний бренд роботодавця призначений для фахової, вузькоспеціалізованої аудиторії [178].

Природний бренд роботодавця є результатом еволюційного процесу його формування під час еволюції самої організації, натомість штучний бренд роботодавця передбачає свідоме планування і використання різноманітних наукових та практичних методів, підходів і відповідного психологічного та маркетингового інструментарію [178].

Економічний бренд роботодавця орієнтований на забезпечення привабливості саме мотиваційної складової (компенсаційний пакет, соціальний пакет, можливості для розвитку персоналу, можливості для розвитку кар'єри публічне визнання досягнень тощо) [64; 108], тоді як психологічний бренд роботодавця орієнтується на формування корпоративної культури, ціннісного потенціалу організації, запровадження партисипативних підходів в управлінні, створення і підтримку сприятливого психологічного клімату в колективі, тощо [108]. Натомість функційний бренд роботодавця спрямований на заходи, які дають підстави працівникам відчувати значущість результатів своєї роботи, отримувати задоволення від роботи, забезпечувати оптимальний баланс між роботою та особистим життям, планувати та реалізовувати заходи для кар'єрного зростання, навчання та всебічного розвитку персоналу [64]. Організаційний бренд роботодавця, своєю чергою, характеризується нерозривним зв'язком із продуктовими брендами компанії, лідерською позицією компанії як на галузевому ринку, так і на ринку роботодавця, репутацією топ-менеджменту компанії тощо [178].

За ступенем охоплення ключових стейкхолдерів монобренд роботодавця містить однаковий посил для всіх груп впливу, натомість мультибренд роботодавця транслює різні контенти для різних груп ключових стейкхолдерів [178].

Дослідження робіт вітчизняних і закордонних науковців уможливило виокремлення чотирьох основних функцій, які виконує бренд роботодавця, тобто ті зусилля, які реалізує компанія з посилення свого іміджу на ринку праці, що систематизовано у табл. 1.3.

Загалом формування бренду роботодавця є складним та багатограним процесом, який ураховує як внутрішні, так і зовнішні чинників впливу на компанію-роботодавця.

## Ключові функції бренду роботодавця\*

Функції	Характеристика
1. Залучення талановитих працівників	якщо компанія має сильний й позитивний бренд роботодавця, то вона може привернути увагу більшої кількості інноваційних і креативних кандидатів на вакансії і обрати найкращих серед них
2. Збереження талановитих працівників	якщо для компанії характерний сильний і позитивний бренд роботодавця, то працівники будуть більш схильні отримувати задоволення від своєї роботи, що потенційно утримає їх від бажання змінити місце роботи
3. Підвищення лояльності працівників	якщо в компанії сформовано сильний й позитивний бренд роботодавця, то працівники потенційно будуть більш лояльні до дій керівництва, стосунків у колективі та результатів діяльності компанії загалом
4. Покращення іміджу компанії	якщо компанія транслює сильний й позитивний бренд роботодавця, який є складовою загального іміджу компанії, то тим самим покращується загальний імідж компанії у свідомості ключових зовнішніх стейкхолдерів

\* Джерело: модифіковано автором за [118; 126]

На рис. 1.1 проілюстровано циклічність впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на формування бренду роботодавця компанії.

У сучасному світі використання високих технологій у сфері зайнятості є ключовим чинником ефективного управління ринком праці та підвищення конкурентоспроможності компаній як роботодавців. Різноманітні технічні та технологічні інновації впливають на кожен етап процесу формування бренду роботодавця, починаючи від пошуку вакансій і закінчуючи розвитком кар'єри персоналу [22; 28; 52; 53; 129 та ін.].

Передусім високі технології забезпечують нові можливості для швидкого та ефективного пошуку роботи. Онлайн-платформи та мобільні додатки дають можливість працівникам швидко знаходити вакансії, які відповідають їхнім навичкам та досвіду роботи. Оптимізовані алгоритми та штучний інтелект допомагають підбирати найбільш релевантні пропозиції відповідно до індивідуальних характеристик та очікувань як кандидата, так і роботодавця. Застосування високих технологій також значно спрощує процес відбору та оцінки кандидатів на вакансії. Сучасні системи

аналізу даних та алгоритми оцінки особистісних якостей претендентів на вакансії дають змогу роботодавцям здійснювати об'єктивний відбір кандидатів, максимально враховуючи їхні навички, здібності та потенціал. Високі технології також активно використовують для навчання та розвитку персоналу. Онлайн-курси, тренування з використанням віртуальної реальності та інші інноваційні методи допомагають компаніям пришвидшити процеси адаптації та підвищення кваліфікації персоналу[52; 53; 129; 208 та ін.].

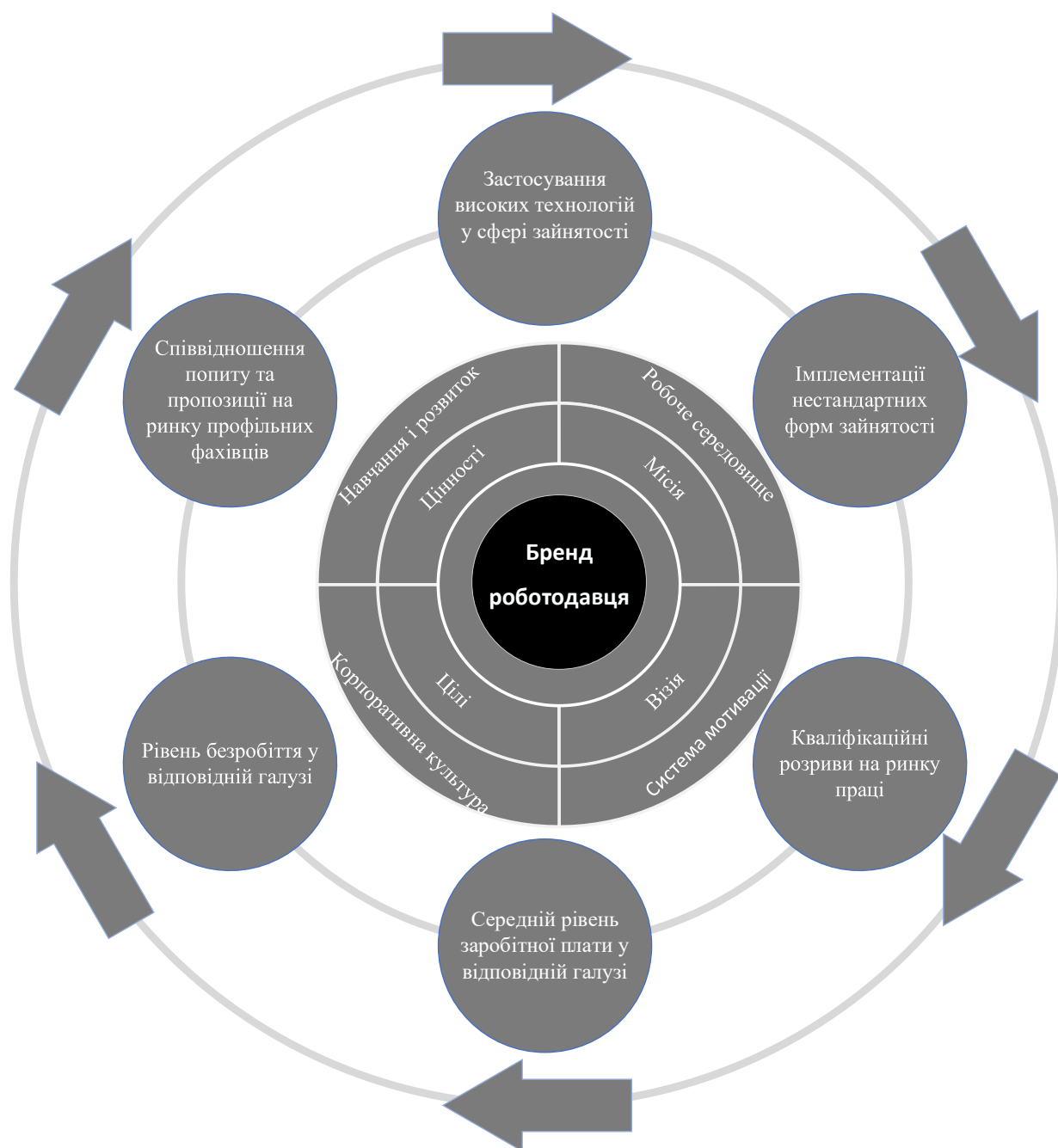


Рис. 1.1. «Коло» впливу на процес формування бренду роботодавця компанії\*

\*Джерело: модифіковано автором за [192]

Усе перелічене сприяє підвищенню ефективності та результативності процесів управління персоналом і підвищенню продуктивності праці персоналу компанії. Застосування високих технологій у сфері зайнятості також визначає нові стандарти і в управлінні кар'єрним розвитком що, своєю чергою, допомагає створювати умови для більш стабільного та перспективного працевлаштування.

В умовах перманентних змін на ринку праці нагальною також стає потреба в імплементації нестандартних форм зайнятості та орієнтації на індивідуальні потреби працівника. До них належать гнучкі графіки роботи, фріланс, тимчасові угоди та інші нестандартні форми, спрямовані на адаптацію до різноманітних умов і вимог сучасного життя. Гнучкість робочого часу та локація місця роботи є ключовими перевагами нестандартних форм зайнятості. Працівники можуть самостійно визначати графік і локацію робочого місця, що сприяє покращенню балансу між професійним та особистим життям. Це стає особливо актуальним у світі щораз більшого значення віддаленої роботи та розвитку технологій, що дають змогу працювати з будь-якого місця [52; 53; 90; 187 та ін.].

Фріланс та контрактна робота стають усе більш популярними формами зайнятості, що уможлиблює працівникам розширювати свій спектр обов'язків і брати участь у різноманітних паралельних проєктах. Це створює нові можливості для самореалізації, навчання нових навичок та розвитку гнучкої кар'єри.

Однак укажемо і на появу нових викликів для суспільства та бізнесу, таких як необхідність гарантування соціальних прав і забезпечення стабільності для працівників у цих нових умовах праці.

Імплементація нестандартних форм зайнятості загалом відкриває нові можливості для розвитку працівника, стимулює інновації та створює більше простору для гнучкого та ефективного управління трудовими ресурсами на ринку праці.

Також усе більш актуальною на ринку праці стає проблема кваліфікаційних розривів, яка полягає в тому, що стрімкі технологічні зміни та розвиток нових індустрій вимагають від працівників постійного оновлення професійних навичок і

знань. Кваліфікаційні розриви виникають, коли наявність спеціалізованих навичок і знань працівників не відповідає потребам ринку праці [171; 236; 237 та ін.].

Вважаємо, що однією з основних причин кваліфікаційних розривів є недостатня адаптованість вітчизняної системи вищої освіти до сучасних вимог ринку праці. Реформи в галузі, спрямовані на підвищення практичної релевантності та актуальності здобутих знань, можуть допомогти нівелювати ці розриви.

Також принципово важливою, на нашу думку, є взаємодія між освітою та ринком праці. Зближення навчальних програм із реальними потребами компаній допомагає забезпечити випускників необхідними навичками, які потребує ринок праці. Програми стажування, партнерства між університетами та підприємствами можуть сприяти ефективній адаптації випускників до вимог сучасного ринку праці.

Зокрема, важливо визнати значення навчання протягом життя. Трудові ресурси на ринку праці повинні мати можливість постійно оновлювати свої навички та адаптуватися до змін у технологічному середовищі. Програми навчання, доступні для працівників на різних етапах їхньої кар'єри, можуть допомогти заповнити кваліфікаційні розриви та забезпечити сталість зайнятості.

Урядові та бізнес-структури мають спільно працювати для створення стратегій, спрямованих на зменшення кваліфікаційних розривів на ринку праці. Це включає в себе сприяння співпраці між закладами освіти та компаніями-роботодавцями, підтримку ініціатив з навчання впродовж життя та створення умов для розвитку високотехнологічних галузей.

Також зауважимо, що у фармацевтичній галузі середній рівень заробітної плати є ключовим показником, що відображає економічну стабільність і привабливість підприємств галузі для спеціалістів. З урахуванням високого рівня відповідальності та технічної складності завдань у фармацевтичному виробництві та сфері науково-дослідних робіт рівень оплати праці визначається інтенсивною конкуренцією за висококваліфікованими інноваційними кадрами [97; 100; 101; 102 та ін.].

Середній рівень заробітної плати у фармацевтичній галузі може значно відрізнятися залежно від конкретного регіону, рівня досвіду, фахових навичок і посади в компанії. Найвищі зарплати, очевидно, отримують висококваліфіковані

фахівці, такі як науковці, медичні директори, топменеджери та фармацевтичні консультанти, які мають значний досвід та експертні знання в цій сфері [57; 97; 100; 101; 102 та ін.].

У зв'язку з орієнтацією на інновації та високими витратами на науково-дослідні роботи деякі фармацевтичні компанії можуть надавати додаткові бонуси та стимули для фахівців, які працюють у високотехнологічних сферах фармацевтики.

Зазначимо, що у фармацевтичній галузі рівень безробіття визначається низкою факторів, включаючи наукові досягнення, виробничі потреби та економічні умови. Загалом ця галузь характеризується стабільністю та високим попитом на висококваліфіковані кадри, оскільки спрямована на розробку та виробництво нових медичних препаратів і технологій [97; 100; 101; 102 та ін.].

У фармацевтичному виробництві і дослідницькій галузі, де технологічні вдосконалення та інновації відіграють важливу роль, фахівці з високим рівнем кваліфікації є загально визнаним активом компанії. Такі професіонали забезпечують розвиток не тільки окремої компанії, але й фармацевтичної галузі загалом.

Важливо враховувати, що фармацевтична галузь може динамічно реагувати на зміни в медичних потребах та економічних умовах. Інвестиції в дослідження та розвиток, а також активна співпраця між урядовими органами, академічними установами та виробничими підприємствами можуть сприяти створенню нових робочих місць і зниженню рівня безробіття в цій перспективній галузі.

У фармацевтичній галузі також спостерігається важливе співвідношення між попитом і пропозицією на ринку профільних фахівців, яке визначається специфікою галузі та постійним розвитком медичних технологій. З одного боку, інтенсивні наукові дослідження, розробка нових медичних препаратів та постійна необхідність вдосконалення технологій детермінують підвищення попиту на біотехнологів, нанотехнологів та інших кваліфікованих науковців, з іншого – конкуренція за талановитими фахівцями в цій галузі може створювати дефіцит кадрів у певних спеціалізованих напрямках. Освіта та підготовка кадрів для фармацевтичної промисловості стають ключовим фактором для забезпечення збалансованості між попитом і пропозицією на ринку профільних фахівців. Сталі зміни в медичній

практиці та витрати на дослідження також можуть впливати на динаміку цього співвідношення. Наприклад, зростання фокусу на біотехнологічні розробки чи генетичну інженерію може збільшувати попит на фахівців у цих конкретних сферах [57; 66; 97; 100; 101; 102 та ін.].

Попит та пропозиція на ринку профільних фахівців фармацевтичної галузі взаємодіють, формуючи динамічну картину змін на ринку праці, яка відображає нагальні потреби в розвитку бренду роботодавця фармацевтичних підприємств [57; 66; 97; 100; 101; 102 та ін.]. Погоджуємося, що сильний бренд роботодавця може мати різноманітні складові, які роблять його привабливим для різноманітних внутрішніх і зовнішніх груп впливу [118; 119; 125 та ін.].

У табл. 1.4 представлено ключові елементи, що сприяють формуванню сильного бренду роботодавця.

Таблиця 1.4

## Ключові фактори впливу на формування бренду роботодавця\*

<b>Фактори</b>	<b>Опис</b>
1.Корпоративна культура	набір ключових цінностей організації, які транслуються її керівництвом; місія; цілі стратегічного розвитку; ключові правила поведінки в робочому середовищі організації, що формують і транслують унікальність організації та відбиваються на досвіді її працівників
2.Пропозиція для працівників (Employee Value Proposition, EVP)	унікальні переваги набуття досвіду саме в цій організації, професійний та управлінський досвід, особиста репутація працівника, можливості для професійного та особистісного розвитку та різноманітні мотиваційні аспекти, які працівники отримують, працюючи в організації
3.Репутація компанії як роботодавця	сприйняття репутації компанії як роботодавця реальними та потенційними працівниками, а також іншими, зокрема зовнішніми, стейкхолдерами. Репутація компанії як роботодавця зумовлена такими факторами, як фінансові показники діяльності компанії, показники соціальної відповідальності компанії, лідерські позиції на галузевому ринку і на ринку праці, трансляція працівниками інформації про компанію, прозорість процесів мотивування персоналу, прогресивність процесів кар'єрного зростання та професійного розвитку, ефективність і результативність системи управління персоналом загалом тощо

Фактори	Опис
4. Особливості працевлаштування в компанії	стратегії, методи, прийоми та інструменти які використовуються для приваблення, підбору, відбору, добору та працевлаштування нових працівників. Позитивний та сильний бренд роботодавця потенційно може допомогти привабити висококваліфікованих, талановитих та досвідчених кандидатів і підвищити результативність процесу набору персоналу
5. Залучення та утримання працівників	заходи, які плануються і реалізуються компанією для залучення та утримання працівників, зокрема можливості для професійного і особистісного розвитку, кар'єрного зростання, публічного визнання та створення комфортного і сприятливого робочого середовища
6. Зовнішні комунікації	способи, якими компанія транслює свій бренд роботодавця зовнішнім зацікавленими сторонам, такі як публічне оголошення вакансій, присутність у соціальних медіа, кар'єрні веб-сайти, участь у галузевих конференціях, бізнес-форумах тощо.

\* Джерело: модифіковано автором за [118; 119; 125]

На рис. 1.2 проілюстровано вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на формування бренду роботодавця компанії.

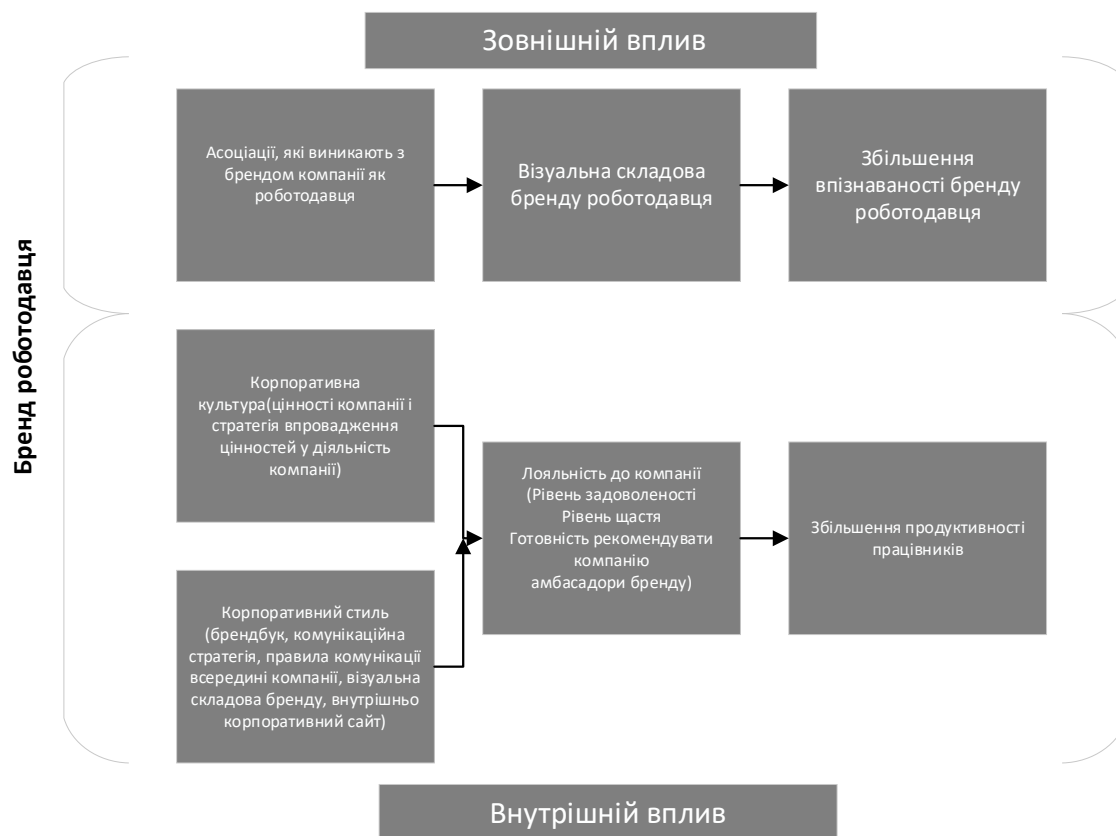


Рис. 1.2 Внутрішній і зовнішній вплив на формування бренду роботодавця компанії\*

\* Джерело: модифіковано автором за [125]

Специфічність діяльності підприємств фармацевтичної галузі дала підстави нам гіпотетично стверджувати про певні особливості складових бренду роботодавця фармацевтичного підприємства, особливо в площині його еко-етичної відповідальності та з урахуванням пріоритету науково-дослідного напрямку в діяльності.

У табл. 1.5 представлено авторське бачення ключових складових бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

Таблиця 1.5

## Ключові складові бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

Складові бренду роботодавця	Опис
1. Стабільність позиції фармацевтичного підприємства на галузевому ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- історія виникнення, становлення і розвитку;</li> <li>- конкурентна позиція на галузевому ринку;</li> <li>- пізнаваність й позитивна репутація продуктів компанії тощо</li> </ul>
2. Перспективи розвитку фармацевтичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стадія життєвого циклу фармацевтичного підприємства як роботодавця;</li> <li>- конкуренція на галузевому ринку;</li> <li>- позиція фармацевтичного підприємства як роботодавця на галузевому ринку тощо</li> </ul>
3. Репутація топ-менеджменту фармацевтичного підприємства як роботодавця на галузевому і суміжних ринках	<ul style="list-style-type: none"> <li>- імідж керівництва фармацевтичного підприємства;</li> <li>- стиль керівництва;</li> <li>- система управління персоналом;</li> <li>- участь у публічному управлінні, громадських організаціях, волонтерських проєктах тощо</li> </ul>
4. Прозорість бізнесу фармацевтичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкриті фінансові і соціальні звіти;</li> <li>- формалізована корпоративна культура;</li> <li>- дотримання як державних законів, так і галузевих норм і стандартів тощо</li> </ul>
5. Корпоративна культура фармацевтичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чітко прописаний набір ціннісних орієнтирів;</li> <li>- демократичний стиль менеджменту;</li> <li>- чітко налагоджені вертикальні канали зворотного зв'язку;</li> <li>- психологічний клімат в колективі;</li> <li>- залученість і лояльність персоналу тощо</li> </ul>
6. Кар'єра персоналу фармацевтичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сформований і прозорий кадровий резерв;</li> <li>- патерналістський підхід в управлінні компанією;</li> <li>- об'єктивність в оцінюванні результатів роботи персоналу;</li> <li>- можливості для самореалізації персоналу тощо</li> </ul>

Складові бренду роботодавця	Опис
7. Професійний розвиток персоналу фармацевтичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатній бюджет витрат на навчання та розвиток персоналу;</li> <li>- внутрішньоорганізаційна ротація персоналу;</li> <li>- стажування персоналу;</li> <li>- можливість для ініціації своєї участі в проєктних групах для здійснення науково-дослідних робіт тощо</li> </ul>
8. Компенсаційний пакет персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень заробітної плати;</li> <li>- система бонусів та бенефітів;</li> <li>- соціальний пакет;</li> <li>- прозорість системи матеріальної і нематеріальної мотивації тощо</li> </ul>
9. Соціальна відповідальність фармацевтичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальні проєкти;</li> <li>- еко-етична відповідальність підприємства;</li> <li>- оприлюднення звітів про корпоративні соціальну відповідальність тощо</li> </ul>
10. Умови праці і відпочинку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучкий графік роботи;</li> <li>- надання можливостей для віддаленої роботи;</li> <li>- дотримання санітарно-гігієнічних та інших норм до обладнання робочих місць;</li> <li>- баланс між роботою і відновленням персоналу на робочому місці та за його межами тощо</li> </ul>

\*Джерело: модифіковано автором за матеріалами [196]

Глобальні світові економічні та політичні кризи, пандемія COVID-19, а також повномасштабна війна в Україні мали трансформувальний вплив на відносини між працівниками та роботодавцями, який ускладнив диференціацію трудової діяльності, особистого простору та суспільного життя. Поділяємо думку науковців, які вважають, що, як і більшість управлінських процесів у діяльності організації, управління розвитком бренду роботодавця має своєчасно адаптуватися до нагальних змін у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі [21; 50; 51 та ін.].

Також зазначимо, що в новій ринковій системі соціально-трудоких відносин науковці та практики все ще знаходяться в пошуку найбільш результативних та доцільних форматів побудови взаємодії між роботодавцями та працівниками [51].

У табл. 1.6 виокремлено ключові фактори, що спричинили трансформацію системи соціально-трудоких відносин та зайнятості працездатного населення. Наприклад, О. Кравчук під час дослідження глобальних трендів мережевої економіки розширила список основних факторів трансформації зайнятості та соціально-трудоких відносин фактором актуалізації інноваційної місткості праці та промисловості [42], що, на нашу думку, особливо актуально для фармпідприємств.

Ключові фактори трансформації системи соціально-трудових відносин та зайнятості  
працездатного населення\*

Фактори	Опис
1. Трансформація глобальної економіки	цифровізація економіки, панування економіки знань, постіндустріалізація мережевої економіки, оновлення поділу праці, поява альтернативних форм зайнятості населення, зростання соціальної відповідальності бізнесу, інтелектуалізація праці, глобалізаційні процеси в світовій економіці тощо
2. Розвиток новітніх технологій	прискорення науково-технічного прогресу, інноваційні технології виробництва, комп'ютеризація виробничих та управлінських процесів, застосування ІІІ для створення нових продуктів тощо
3. Глобальні політичні зміни	зміни в більшості країн світу авторитарних режимів на демократичні
4. Глобальні демографічні зміни	війни, вимушена та запланована міграції (які будуть найбільш відчутними в Україні у повосенний час)
5. Зміна цінностей у суспільстві	соціальні трансформації, зокрема тенденція до індивідуалізму та відчуження в соціальному плані
6. Зростання невизначеності	ризиків та завдань, що потребують пристосування та пошуку оптимальних вирішень

\*Джерело: модифіковано автором за [21; 50; 51]

Своєю чергою, на появі нового базису соціально-трудового розвитку у ХХІ столітті наголошують О. Герасименко та А. Колот [51].

Варто також узяти до уваги, що четверта промислова революція (Industry 4.0), за даними Всесвітнього економічного форуму, веде відлік із ХХІ століття. Вона характеризується, наприклад, такими революційними змінами, як використання штучного інтелекту, нанотехнологій тощо [214].

Останній етап промислової революції спричинив також і трансформаційні процеси у світі, зокрема трансформацію зайнятості працездатного населення [51; 144; 182; 195 та ін.].

Глобальні економічні процеси провокують необхідність упровадження змін у методи та принципи організації праці персоналу, модифікується характеристика робочих місць, змінюються вимоги до кваліфікації працівників, осучаснюються комунікації між суб'єктами соціально-трудових відносин тощо [23; 24].

Саме в сучасних умовах діяльності організацій на перший план виходять інтелектуальний, соціальний і людський капітал, які є каталізаторами не тільки

ефективної та результативної діяльності організації, але й сприяють її всебічному розвитку. Погоджуємося з науковцями, які наполягають, що зміни у взаємодії суб'єктів ринку праці виявляються також у зменшенні тривалості соціально-трудова відносин. Ця тенденція чітко простежується особливо стосовно висококваліфікованих фахівців. Короткотермінова взаємодія між роботодавцем і працівником зумовлена прагненням працівника знайти максимально сприятливе для себе робоче середовище [24; 201].

Тенденції до збільшення показників плинності кадрів підштовхують роботодавців до спроб максимально ідентифікувати та задовольнити індивідуальні потреби кожного працівника, одночасно сприяючи людському розвитку та намагаючись утримати висококваліфікованих і талановитих працівників у своїй організації [157; 199]. Ця тенденція є особливо актуальною стосовно працевлаштування молодих фахівців. Згідно з результатами дослідження, більшість представників покоління Z схильні до частих змін місця роботи [32]. Ця тенденція стає серйозним викликом для більшості роботодавців, адже висока плинність кадрів викликає в подальшому значні витрати на пошук нових кандидатів, їхнє навчання та онбординг (адаптацію персоналу). Згідно з результатами дослідження громадської думки Gallup, плинність кадрів коштує американським компаніям у середньому 1 трильйон доларів на рік, а витрати на пошук, навчання та адаптацію нового працівника можуть перевищувати розмір річного фонду заробітної плати нового працівника удвічі [188].

Така трансформація у взаємовідносинах між роботодавцем і наявними та потенційними працівниками суттєво актуалізує, на нашу думку, потребу у формуванні та імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця задля знаходження, працевлаштування та утримання в організації талановитого, залученого та лояльного персоналу.

Зауважимо, що результати досліджень свідчать про те, що високу плинність кадрів можна і слід попереджати, оскільки більше половини працівників, які звільнилися за власним бажанням, зазначають, що завадити їхньому рішенню звільнитися міг саме роботодавець [188].

Спостерігається певна відмінність розуміння роботодавцями та працівниками причин звільнення. Якщо роботодавці називають серед ключових причин звільнення працівників такі фактори, як розмір компенсаційного пакету, баланс між роботою та життям (work-life balance), стан здоров'я, то працівники озвучують діаметрально інші фактори: відсутність відчуття своєї ролі та цінності для організації, відсутність цінування з боку керівництва, а також відсутність відчуття причетності до результатів діяльності організації. Роботодавці сприймають ціннісний потенціал організації як питання радше трансакційного характеру, тоді як для працівників питання побудови взаємовідносин у межах компанії є першорядним [157; 165].

Дослідники зазначають, що в системі взаємовідносин між роботодавцями та працівниками останнім часом визначальними факторами для утримання талантів в організації є: можливість і прагнення роботодавців забезпечити гнучкі умови праці персоналу, прагнення налагодити конструктивні взаємовідносини працівників зі своїми безпосередніми керівниками, а також питання справедливості (equity), рівності та створення умов для людського розвитку [175].

Поміж наявних варіантів забезпечення гнучкості в діяльності персоналу найбільш розповсюдженими та дієвими називають: гнучкість графіка роботи, зменшення кількості робочих днів (як у тижні, так і загалом за рік), можливість та умови для дистанційної роботи, гнучкі графіки відпусток, неформальність дрескоду, тощо [226].

Указуючи на тенденцію зростання довіри громадськості до бізнесу, водночас акцентуємо на її наслідку – збільшенні рівня і спектру очікувань щодо брендів роботодавця. Наприклад, громадськість очікує, що бренди роботодавця будуть сприяти в розв'язанні важливих соціальних питань і суспільних проблем [149].

В іншому дослідженні наголошено, що бізнес віддзеркалює цінності своїх працівників, клієнтів та інших ключових груп впливу, а тому має реагувати на важливі соціальні проблеми суспільства, прописуючи ці реакції в конструкцію свого бренду роботодавця [223].

У будь-якого суспільства є очікування, що бізнес буде допомагати вирішувати його соціальні проблеми, тобто ставати все більш соціально відповідальним,

оскільки репутаційний капітал бізнесу залежить не тільки від прагнень роботодавця задовольнити потреби персоналу у своїй компанії, а також від соціально відповідальної поведінки по відношенню до низки зовнішніх стейхолдерів. У цьому контексті дослідники вказують на актуалізацію різноманітних практик – від корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) до створення та впровадження стратегії розвитку роботодавців у компанії [209]. Зауважимо, що науково-технічний прогрес, особливо в площині диджиталізації процесів управління персоналом, спровокував суттєву трансформацію місії та змісту бренду роботодавця як соціально-економічного явища. Особливо це позначається на модернізації інструментів трансляції зовнішньо- та внутрішньокорпоративних цінностей бренду роботодавця. У табл. 1.7 наведено перелік найбільш розповсюджених внутрішньокорпоративних комунікаційних інструментів.

Таблиця 1.7

## Внутрішньокорпоративні комунікаційні інструменти\*

Перелік	Приклади
1. Корпоративні засоби масової інформації	інтернет-портали, поліграфічні видання тощо
2. Засоби наочної агітації	плакати, оголошення тощо
3. Дошки пошани	класичні або електронні інформаційні дошки
4. Збори та наради	загальні, за функційними підрозділами, у проєктних групах
5. Контент програм адаптації нових працівників	формалізовані положення про адаптацію персоналу; положення про менторство; вступна ознайомлювальна інформація про компанію для нових працівників тощо
6. Заходи щодо навчання та розвитку персоналу	конференції, стратегічні сесії, вебінари, тренінги, брифінги, круглі столи тощо
7. Різноманітні корпоративні заходи	teambuilding тощо
8. Звернення керівництва компанії	публічний виступ, публікації в корпоративних ЗМІ тощо
9. Заходи для сімей співробітників	«дні відкритих дверей», спільний відпочинок тощо
10. Волонтерські проєкти	допомога військовим, допомога ТПО тощо

\*Джерело: модифіковано автором за [191]

У табл. 1.8 перелічено найбільш розповсюджені зовнішньокорпоративні комунікаційні інструменти.

## Зовнішньокорпоративні комунікаційні інструменти\*

Перелік	Приклади
1. Взаємодія з потенційними працівниками	оголошення про вакансії, інтерв'ю тощо
2. Співпраця з кадровими та консалтинговими агенціями	виведення на аутсорсинг деяких комунікаційних заходів
3. Співпраця з вищими навчальними закладами	презентації та майстер-класи на ярмарках вакансій
4. Співпраця з біржами праці	індивідуальні запити на вакансії
5. Співпраця з професійними, галузевими і міжнародними асоціаціями	участь у конференціях, участь в дискусійних панелях, обмін інформацією тощо
6. Публікації	фахових статей у наукових та науково-популярних виданнях; у професійних блогах і форумах; використання соціальних мереж у контексті networking; створення кар'єрного сайту компанії
7. Впровадження реферальних програм	залучення в компанію персоналу за рекомендацією співробітників тощо

\*Джерело: модифіковано автором за [191]

Отже, з-поміж базових причин появи потреби у формуванні і розвитку бренду роботодавця можна виокремити такі [165; 174; 191; 196; 212 та ін.]:

- структурні зміни в очікуванні працівників мотивації праці і все більше усвідомлення своєї ролі в діяльності та успіху компанії;
- сучасне гіперконкурентне ринкове середовище, яке спонукає компанії в боротьбі за лідерство на ринку використовувати нефінансові конкурентні переваги;
- трансформація ринку праці у зв'язку з перевагою попиту над пропозицією, особливо в площині пошуку інноваційних і креативних працівників;
- підвищення мобільності працівників (віддалена робота з будь-якого куточка світу);
- низький рівень лояльності персоналу до роботодавців тощо.

Отже, бренд роботодавця є важливою складовою привабливості та збереження талантів. Він відображає, як компанію сприймають у ролі місця роботи та який досвід і розвиток вона пропонує своїм працівникам. Сильний бренд роботодавця

допомагає залучати як топ-таланти, так рядових співробітників, і створювати позитивну робочу атмосферу в організації.

Також зазначимо, що ключовим фактором підприємства, який визначає успішність і конкурентоспроможність на ринку, постає його здатність до адаптації в умовах турбулентного середовища. Під час трансформації соціально-трудова відносин у світі змінюються й характер взаємодії між компаніями-роботодавцями та реальними і потенційними працівниками на ринку праці. Принципово нових форматів набувають очікування й інших ключових зовнішніх стейкхолдерів на ринку праці. Ця трансформація актуалізує потребу в усвідомленні ролі бренду роботодавця як об'єкта стратегічного управління з позиції конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Бренд роботодавця як об'єкт стратегічного управління з позиції процесного підходу**

У сучасних умовах ведення бізнесу успіх організації можливий тільки за умов перманентного стратегічного управління її розвитком, яке дає можливість підготуватися та адаптуватися до змін і вимог турбулентного зовнішнього середовища.

Стратегія – це всебічний план, розроблений для довгострокового використання, який є набором засобів, спрямованих на досягнення ключової мети в діяльності. Термін «стратегія» запозичено з військової сфери, де він означає мистецтво ведення війни і є найвищою формою військової діяльності, що розглядає питання теорії та практики підготовки та проведення війни [183].

Управлінська практика пройшла еволюційний шлях у визначенні ролі стратегії та стратегічного управління в діяльності підприємства. Основною причиною, яка спонукала до впровадження практик стратегічного управління в діяльність підприємств, було прагнення утримати або підвищити свою конкурентоспроможність в умовах ринкової невизначеності. Очевидним є той факт,

що в останні роки умови діяльності організацій змінилися у зв'язку з нестабільністю і неможливістю своєчасно і чітко передбачувати зміни в зовнішньому середовищі. Особливо це стосується інформаційно-технологічних змін у діяльності організацій під час становлення так званої «Індустрії 4.0».

Свого часу ще М. Портер указував на значне посилення конкуренції на глобальному ринку [204]. За твердженнями багатьох науковців [204; 225 та ін.], саме стратегія може слугувати засобом не тільки виживання та утримання позицій, але й перманентного розвитку в мінливому зовнішньому середовищі організації.

Уперше термін «стратегія» до бізнесової діяльності застосував А. Чандлер, який зазначив, що стратегія являє собою процес планування і всебічного стимулювання розвитку підприємства, визначення пріоритетних довгострокових цілей і завдань з подальшою конкретизацією програми дій і ресурсозабезпечення, необхідних для реалізації цієї стратегії [138].

Невдовзі після цього К. Ендрюс і Р. Крінстенсен [125] акцентували, що рішення про вибір перспективних напрямків бізнесової діяльності або структури бізнесу є радше мистецтвом, ніж наукою, оскільки не існує однозначного формалізованого алгоритму, що гарантує впевненість у досягненні ефективного та результативного вирішення поставленого завдання. Повністю погоджуємося з цим твердженням як абсолютно принциповим для визначення методології реалізації процесу стратегічного управління.

І. Ансофф, своєю чергою, трактував стратегію як комплекс певних правил і методів, що сприяють досягненню ключових цілей розвитку організації [119].

Г. Мінцберг розглядав стратегію у вигляді конгломерату «5Р»: план (Plan), модель (від англ. Pattern), вибір позиції (Position), перспектива (Perspective) і маневр (Ploy) [193].

У сучасному менеджменті термін «стратегія» тлумачать як програму дій щодо напрямів розвитку організації в довгостроковій перспективі, а також комплекс заходів, спрямованих на досягнення перспективних цілей у турбулентних умовах діяльності сучасної організації [119; 193; 225 та ін.].

Кожне підприємство здійснює вибір стратегії, орієнтуючись на комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають доцільність і практичну спроможність використання відповідної стратегії в його діяльності.

А. Томпсон та Стрікленд пропонують поділ стратегій на чотири рівні [225]. Корпоративна стратегія, що розглядається як найвищий рівень у цій ієрархії, визначає загальний шлях розвитку організації. На другому рівні знаходяться конкурентні (ділові або бізнесові) стратегії, які розробляються в контексті корпоративної і конкретизують шляхи досягнення ключових напрямів розвитку в кожній стратегічно важливій сфері діяльності організації. Конкретизують і доводять корпоративну і конкурентні стратегії до відома окремих функційних служб організації відповідні функційні стратегії, які знаходяться на третьому місці в ієрархії стратегій. Функційні стратегії формуються для кожного функційного напрямку діяльності організації: науково-дослідна діяльність, виробнича діяльність, управління фінансами, маркетингова діяльність, управління персоналом; збутова діяльність тощо. На четвертому рівні ієрархії знаходяться операційні стратегії, які розробляються для кожного конкретного структурного підрозділу організації з метою диференціації стратегічних цілей і трансформації їх у тактичні заходи для реалізації відповідної стратегії [225].

Дискусійним вважаємо питання про те, до якого стратегічного рівня належить стратегія розвитку бренду роботодавця. З одного боку, СРБР, на нашу думку, логічно кваліфікувати як категорію функційних стратегій, оскільки передусім вона стосується процесів управління персоналом у компанії; з іншого боку, формування і реалізація СРБР – це ще й іміджевий проєкт відносно зовнішніх зацікавлених сторін, спрямований на підтримку реалізації корпоративної стратегії. Тому гіпотетично можна стверджувати, що СРБР належить і до другого стратегічного рівня, тобто спостерігається така неспецифічна стратегічна «дуальність». Підтвердженням цієї гіпотези слугує, на нашу думку, твердження науковців про те, що розвиток бренду роботодавця являє собою стратегічну діяльність, орієнтовану на формування та підтримку позитивної репутації роботодавця шляхом розробки ціннісних

пропозицій роботодавця (EVP), заходів щодо брендингу роботодавця та активного залучення працівників організації до цих процесів [142].

Погоджуючись із думкою Аакера [96], що бренд є стратегічно цінним активом компанії, вважаємо, що це твердження можна екстраполювати й на бренд роботодавця, який також наділений стратегічною цінністю для компанії, оскільки спрямований на стабілізацію, оптимізацію і збільшення людського капіталу як найбільшої цінності будь-якої компанії.

Поділяємо думку науковців, які стверджують, що стратегічне управління розвитком підприємства є складним, мегаструктурованим процесом, який вимагає управління комплексом фінансових, нефінансових і власне соціальних цілей діяльності підприємства [7; 53; 59; 76; 83 та ін.]. Саме цей тріумвірат, на нашу думку, і може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок соціального проєкту, зокрема і для посилення бренду роботодавця.

У стратегічному управлінні, на відміну від оперативного, персонал компанії має бути не тільки і не так виконавцем, як генератором унікальних ідей перспективного розвитку як окремих підсистем управління організацією, так і організації загалом [76].

У цьому контексті варто погодитись із твердженням, що саме інноваційні стратегічні конкурентні переваги максимально сприяють успішному розвитку підприємства [78].

Також слушною вважаємо думку, що посилення конкурентних позицій підприємства на ринку в сучасних умовах господарювання все більше залежить від інноваційного стратегічного інструментарію [2; 3; 8; 136; 204 та ін.].

Вважаємо, що в ситуації, коли персонал організації сприймається як її інноваційно мислячий актив, виникає нагальна потреба переходу процесів управління брендом роботодавця з тактичної, поточної площини в площину стратегічну.

Розглядаючи поняття «стратегічне управління брендом роботодавця», звернемо увагу на позицію науковців, які стверджують, що це процес формування та

імplementації стратегій, які сприяють розвитку потенціалу компанії як роботодавця [47; 66; 69; 76; 85; 101; 103 та ін.].

Процес стратегічного управління брендом роботодавця є важливою складовою процесу стратегічного управління персоналом і полягає у створенні та підтримці позитивного іміджу компанії як роботодавця у свідомості співробітників, що формує привабливість компанії для талановитих, інноваційних і креативних кандидатів на вакансії [47; 66; 69; 76; 85; 101; 103 та ін.].

До ключових етапів процесу стратегічного управління брендом роботодавця належать [204]:

1. Аналіз ринку праці та ключових зовнішніх стейкхолдерів (зокрема й на галузевому ринку).
2. Визначення цільової аудиторії бренду роботодавця (як внутрішнього, так і зовнішнього).
3. Формування СРБР.
4. Реалізація СРБР.
5. Моніторингові заходи.

Зокрема, на першому етапі відбувається дослідження поведінкових тенденцій, потреб та очікувань потенційних працівників на галузевому ринку праці, а також аналіз брендів роботодавців і передових управлінських практик основних конкурентів. Другий етап передбачає визначення ключових компетенцій потенційних кандидатів, які відповідають стратегічним потребам розвитку організації. На етапі формування СРБР здійснюється ідентифікація та формалізація корпоративних цінностей як складової корпоративної культури компанії, визначення ключових субстратегій розвитку бренду роботодавця тощо. Наступним етапом є реалізація стратегії, тобто відбувається конкретизація й бюджетування заходів, спрямованих на розвиток бренду роботодавця. П'ятий етап передбачає постійний моніторинг заходів для реалізації СРБР, що дає змогу забезпечити контроль за реалізацією, а також оцінку результативності та ефективності реалізації СРБР. Саме результати діяльності на п'ятому етапі можуть стати підґрунтям для забезпечення циклічності процесу стратегічного управління брендом роботодавця.

Ключова мета стратегічного управління розвитком бренду роботодавця – створити, збільшити та ефективно і результативно використовувати так званий «капітал бренду», який за Аакером складається з трьох складових (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

## Характеристика капіталу бренду роботодавця\*

Складові	Характеристика
1. Пізнаваність бренду роботодавця	його іміджева складова, яка корелюється із загальним бізнесовим успіхом компанії-роботодавця
2. Асоціації з брендом роботодавця	основні продукти компанії; брендowana продукція; формальна та неформальна репутація компанії як роботодавця на ринку праці
3. Лояльність по відношенню до бренду роботодавця	формується у претендентів на вакансії в більшості випадків ще до потрапляння в організацію (саме такий, початковий, рівень лояльності може, на нашу думку, стати головним важелем вибору компанії як роботодавця).

\*Джерело: модифіковано автором за [114]

Прийняття базових стратегічних управлінських рішень для визначення пулу ключових цінностей компанії (які є фундаментальною складовою бренду роботодавця), ідей перспектив розвитку, фундаментальних критеріїв та ідентифікаторів оцінювання результатів має передувати стратегічний аналіз за напрямками, представленими в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

## Основні напрями стратегічного аналізу зовнішнього бренду роботодавця\*

Напрями	Фактори
1. Галузь, до якої належить підприємство-роботодавець	- з чим переважно у потенційних працівників та споживачів асоціюється діяльність і продукти компанії-роботодавця; - що зумовлює тенденції конкуренції на галузевому ринку; - що зумовлює потребу у специфічних компетенціях працівників тощо
2. Ключові конкуренти	- особливостей бренду роботодавця конкурентів; - іміджеві особливості; - уявлення ключових зовнішніх стейкхолдерів про конкурентів компанії тощо
3. Ключові стейкхолдери	- соціально-демографічна характеристика; - потреби; - очікування; - ставлення до компанії та її продуктів; - ставлення до репутації компанії як роботодавця тощо
4. Особливості маркетингу відносин	- кореляція між брендом продуктів компанії і брендом компанії як роботодавця

\*Джерело: модифіковано автором за [10]

На початковому етапі процесу формування СРБР, як і будь-якої іншої стратегії, необхідно здійснити заходи, спрямовані на оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта стратегічного планування [225].

Для оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього бренду роботодавця доцільно, на нашу думку, використовувати такий класичний аналітичний стратегічний інструмент, як SWOT-аналіз, тому що він є тим універсальним інструментом, який, за умов певної адаптації до галузевих особливостей діяльності підприємства, можна використовувати під час оцінювання бренду роботодавця. До того ж, на нашу думку, SWOT-аналіз можна використовувати як для поточної оцінки бренду роботодавця, так і для формування стратегічних цілей його розвитку. SWOT-аналіз надає структурований опис ситуації із брендом роботодавця компанії, що пришвидшує процес прийняття стратегічних рішень його розвитку [204; 225 та ін.]. На нашу думку, SWOT-аналіз бренду роботодавця має передбачати, як і в класичному варіанті, фактори внутрішнього і зовнішнього бренду роботодавця з диференціацією за чотирма категоріями (рис. 1.3).

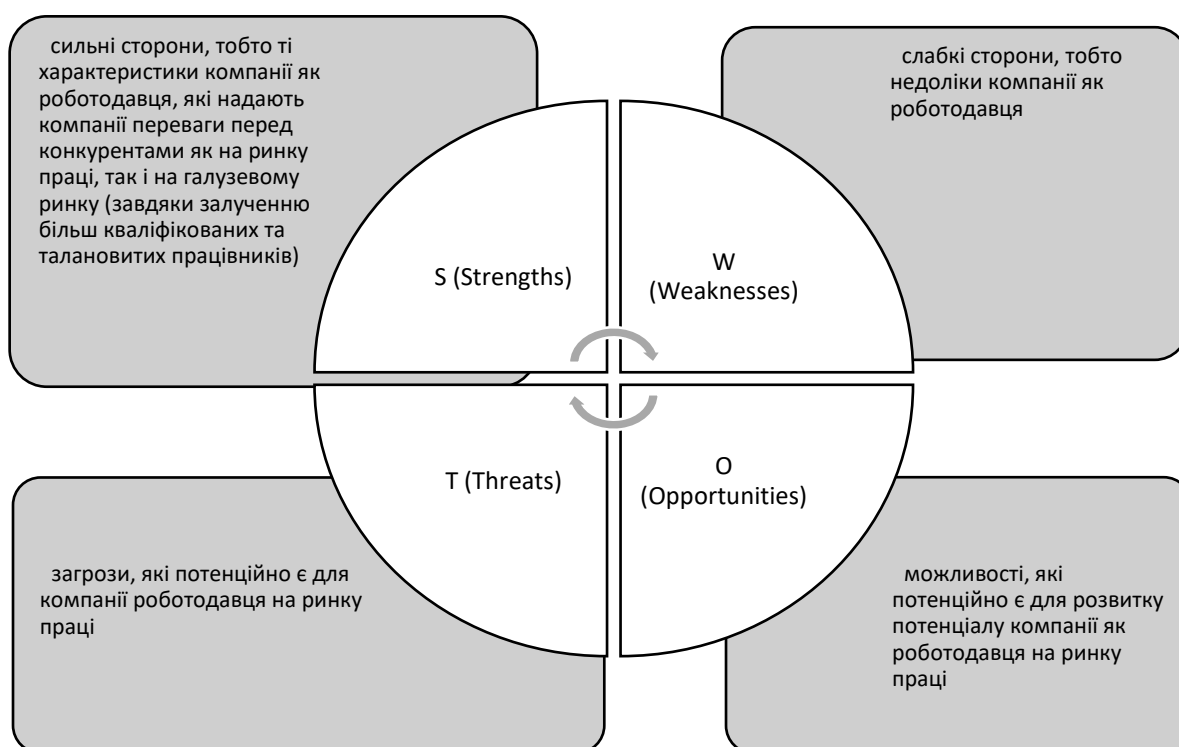


Рис. 1.3. SWOT-аналіз бренду роботодавця\*

\* Джерело: модифіковано автором за [ 225]

Сильні і слабкі сторони компанії як роботодавця пропонуємо зарахувати до інструментарію аналізу внутрішнього бренду роботодавця, а можливості та загрози – до зовнішнього. Хоч гіпотетично, на нашу думку, внутрішні слабкі сторони бренду роботодавця можуть стати загрозами для його розвитку.

У табл. 1.11 проілюстровано авторське бачення побудови матриці SWOT-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

Таблиця 1.11

Приклад матриці SWOT-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

<p><b>S (Strengths) сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- лідер фармацевтичного ринку країни;</li> <li>- високий рівень пізнаваності бренду роботодавця;</li> <li>- стабільний фінансовий стан компанії;</li> <li>- ефективний менеджмент;</li> <li>- ефективна та результативна система управління персоналом;</li> <li>- конкурентоспроможна заробітна плата;</li> <li>- диференційований соціальний пакет;</li> <li>- реальні можливості для навчання та розвитку персоналу;</li> <li>- згуртований колектив тощо.</li> </ul>	<p><b>O (Opportunities) можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація бізнесу найближчим часом;</li> <li>- лідируючі позиції в рейтингу «Кращий роботодавець року»;</li> <li>- покращення фінансової стабільності компанії;</li> <li>- позитивні відгуки в засобах масової інформації про компанію;</li> <li>- поглинання компанії більш сильним конкурентом тощо.</li> </ul>
<p><b>W (Weaknesses) слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія тільки почала формувати бренд роботодавця;</li> <li>- слабка пізнаваність бренду;</li> <li>- неналагоджені бізнес-процеси;</li> <li>- неефективний менеджмент;</li> <li>- неефективна система управління персоналом;</li> <li>- низький рівень заробітної плати;</li> <li>- мінімальний або відсутній соціальний пакет;</li> <li>- незгуртований колектив;</li> <li>- відсутність можливостей для навчання та кар'єрного зростання тощо.</li> </ul>	<p><b>T (Threats) загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поглинання компанії більш сильним конкурентом;</li> <li>- висококонкурентний ринок;</li> <li>- зміни в законодавстві;</li> <li>- війна в країні;</li> <li>- високий рівень інфляції;</li> <li>- недоброчесна конкуренція на галузевому ринку тощо.</li> </ul>

\*Джерело: адаптовано автором за [225]

Серед недоліків цього методу назвемо описовий характер зроблених висновків, що ускладнює напрацювання і ранжування рекомендацій для розвитку бренду роботодавця фармацевтичного підприємства, а також (що більш принципово)

неможливість розглядати вплив тих чи тих факторів у динаміці. Але SWOT-аналіз, на нашу думку, дає базову аналітичну інформацію для формування СРБР.

Якщо SWOT-аналіз надає можливість здійснити опис бренду роботодавця з двох ракурсів: внутрішні сильні і слабкі сторони компанії-роботодавця та її зовнішні можливості та загрози, то PEST-аналіз доцільно використовувати для більш докладного аналізу саме зовнішнього середовища бренду роботодавця організації.

Метод PEST-аналізу запропонував ще 1967 року професор Ф. Агілар у публікації «Scanning the Business Environment» [117]. Саме в цьому дослідженні було вперше запропоновано здійснити поділ зовнішнього середовища організації на чотири ключові складові впливу: P(політичні), E(економічні), S(соціокультурні) та T(технологічні) [117].

Крім класичного варіанту PEST-аналізу, у практиці стратегічного управління бізнесом використовують його модифіковані версії з додаванням інших, актуальних для певної галузі або підприємства, факторів. Під час проведення SLEPT-аналізу додається правовий фактор (Legal), що, на нашу думку, вкрай актуально саме для фармацевтичних підприємств у контексті отримання ліцензій на нові препарати, законної конкуренції на галузевому ринку тощо. До PESTEL-аналізу, крім правового, додається ще екологічний фактор (Ecological) [117], теж, безумовно, принципово важливий у науково-дослідній і виробничій діяльності фармацевтичних підприємств. Крім вище зазначених факторів, до STEEPLE-аналізу додається ще фактор, який ураховує етичну складову ведення бізнесу, що, поза сумнівом, актуально для фармацевтичних підприємств, особливо в контексті реалізації принципу еко-етичності фармацевтичного підприємства, наприклад у процесі клінічних досліджень нових препаратів на пацієнтах.

LONG PEST-аналіз являє собою розширену версію PESTEL-аналізу. LONG PEST-аналіз дає можливість під час стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства оцінити, які фактори макросередовища можуть потенційно вплинути на його бренд роботодавця, виявити перелік факторів, які можуть потенційно перешкодити досягненню стратегічних цілей розвитку бренду роботодавця, а які,

навпаки, сприятимуть цьому стратегічному розвитку. Основні завдання LONG PEST-аналізу бренду роботодавця представлені в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Основні завдання LONG PEST-аналізу бренду роботодавця\*

Напря́м	Змі́ст
1. Бенчмаркінг	оцінювання ключових переваг конкурентів в технологічній, брендинговій та інших сферах, інформація про які може бути використана в бенчмаркінгу бренду роботодавця
2. Потенціал	оцінювання потенціалу фармацевтичного підприємства щодо виходу на міжнародні галузеві ринки
3. Фактори впливу	оцінювання негативного і позитивного впливу зовнішніх факторів на бренд роботодавця компанії
4. Можливості	прогнозування можливостей щодо розвитку бренду роботодавця компанії
5. Диференціація	структурування інформації про макросередовище організації за параметрами сили впливу тощо

\*Джерело: адаптовано автором за [117]

Для фармацевтичних підприємств, на нашу думку, доцільно використовувати саме цю версію аналізу. У табл. 1.13 наведено авторське бачення можливостей адаптування STEEPLE-аналізу до потреб аналізу макросередовища бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

Таблиця 1.13

Ключові фактори і складові для проведення STEEPLE-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

Фактори	Складові
1.Political (політичні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність політичної ситуації в країні розташування підприємства;</li> <li>- рівень корупції;</li> <li>- наявність бюрократичних процедур ліцензування нових фармацевтичних продуктів;</li> <li>- міждержавні зв'язки та співпраця з іншими країнами;</li> <li>- податкова політика держави;</li> <li>- вплив держави на бізнес загалом і на фармацевтичну галузь зокрема;</li> <li>- можливість для лобіювання галузевих інтересів в органах державної та місцевої влади;</li> <li>- податкові пільги та інші види державної підтримки бізнесу;</li> <li>- відношення державних органів до екологічної складової діяльності підприємства (державний контроль);</li> <li>- державна практика захисту прав споживачів тощо</li> </ul>
2.Economical (економічні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- темпи змін в економіці загалом і у фармацевтичній галузі зокрема;</li> <li>- курси валют;</li> </ul>

Продовження табл. 1.13

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденції на ринку праці (рівень безробіття, мінімальні і середньоринкові заробітні плати фахівців галузі тощо);</li> <li>- ключові показники зовнішньої торгівлі держави;</li> <li>- рівень інфляції;</li> <li>- насиченість галузевого ринку;</li> <li>- рівень конкуренції;</li> <li>- ключові конкуренти;</li> <li>- можливість для залучення іноземних інвестицій;</li> <li>- можливість для міжнародного партнерства у фармацевтичній сфері;</li> <li>- стабільність цін на основні енергоносії;</li> <li>- митні платежі;</li> <li>- тенденції щодо рівня доходів потенційних споживачів тощо</li> </ul>
3. Socio-cultural (соціо-культурні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень освіти, кваліфікації і компетенцій потенційних працівників;</li> <li>- крос-культурні особливості на ринку праці;</li> <li>- ключові демографічні показники;</li> <li>- релігійні установки;</li> <li>- ключові цінності громадян;</li> <li>- вплив засобів масової інформації тощо</li> </ul>
4. Technical (технічні та технологічні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень інноваційності галузі;</li> <li>- можливості для отримання грантів та дотацій на нові дослідження;</li> <li>- вплив ІІІ та інших новітніх технологій на розвиток бренду роботодавця;</li> <li>- витрати конкурентів на технологічні новації;</li> <li>- рівень розвитку системи патентування та ліцензування в державі;</li> <li>- можливості для технічної та технологічної модернізації;</li> <li>- можливості для здійснення реінжинірингових процесів;</li> <li>- наявність у конкурентів розробок нових продуктів тощо</li> </ul>
5. Ecological (екологічні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь сучасності технологічних процесів;</li> <li>- світові, внутрішньодержавні, галузеві і міжгалузеві екологічні норми;</li> <li>- чесність і відкритість щодо здійснення до клінічних досліджень нових фармацевтичних препаратів на тваринах;</li> <li>- дотримання екологічних норм на виробництві тощо</li> </ul>
6. Ethical (етичні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціально-відповідальна поведінка і прозорість соціальних звітів конкурентів;</li> <li>- соціально-відповідальна поведінка і прозорість соціальних звітів самої компанії-роботодавця;</li> <li>- чесність і відкритість ведення бізнесу, особливо в площині здійснення клінічних досліджень нових фармацевтичних препаратів на людях;</li> <li>- добросовісність реклами;</li> <li>- дискримінація при прийомі на роботу і в процесі кар'єрного просування;</li> <li>- етика відносин з бізнесовими партнерами;</li> <li>- культура спілкування із ключовими стейкхолдерами тощо.</li> </ul>

\*Джерело: розроблено автором на основі [117]

Структура формуляра для проведення STEEPLE-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства представлена в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Структура формуляра для проведення STEEPLE-аналізу бренду роботодавця  
фармацевтичного підприємства\*

Фактори та складові	Тенденції змін	Вплив на бренд роботодавця	Перелік необхідних управлінських рішень для нівелювання або пристосування до впливу зазначених факторів
1			
2			
.....n			

\*Джерело: розроблено автором

У STEEPLE-аналізу, як і в будь-якого різновиду PEST-аналізу, є свої переваги і недоліки. Ключові переваги STEEPLE-аналізу бренду роботодавця проілюстровано на рис. 1.4.

Одним із загальновизнаних методів проведення стратегічного аналізу є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Розроблений Реймондом Е. Майлзом та Чарльзом С. Сноу, SPACE-аналіз надає комплексну структуру для оцінки стратегічного положення організації та формулювання відповідних стратегічних заходів. Ця методологія інтегрує як внутрішні, так і зовнішні аспекти, пропонуючи голістичну перспективу для прийняття рішень.



Рис. 1.4 Ключові переваги STEEPLE-аналізу бренду роботодавця

\*Джерело: систематизовано автором за [117]

Процес стратегічного управління розвитком бренду роботодавця має орієнтуватися на відповідні базові принципи менеджменту [204]. У табл. 1.15 представлено авторське бачення фундаментальних принципів стратегічного управління розвитком бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

Таблиця 1.15

Фундаментальні принципи стратегічного управління розвитком бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

Принцип	Характеристика
1. Науковість	Заходи щодо розвитку бренду роботодавця мають генеруватися на науковому базисі, кваліфікованими HR-менеджерами в колаборації із бренд-менеджерами і топ-менеджментом компанії
2. Партисипативність	Ідеї розвитку бренду роботодавця мають прийматися не тільки від керівників і фахівців, але й від кожного охочого взяти в цьому процесі працівника
3. Гнучкість	Здатність оперативно корегувати заходи розвитку бренду роботодавця в контексті змін загальної стратегії розвитку підприємства
4. Автономність	Зміни в стратегії розвитку бренду роботодавця не мають залежати тільки від бачення і волі власників і керівництва компанії
5. Системність	Стратегічне управління розвитком бренду роботодавця має здійснюватися в комплексі з розвитком всіх підсистем управління компанією
6. Перманентність	Стратегічне управління розвитком бренду роботодавця має бути безперервним процесом
7. Адаптивність	Пристосування до зміни умов і тенденцій як у зовнішньому і внутрішньому бренді, так і в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації загалом
8. Практична цінність	Стратегія розвитку бренду роботодавця має реально сприяти підвищенню як конкурентоспроможності самого бренду роботодавця, так і конкурентоспроможності компанії-роботодавця загалом
9. Еко-етична відповідальність	Урахування в стратегії розвитку бренду роботодавця екологічних та етичних наслідків діяльності фармацевтичного підприємства
10. Сталого розвитку підприємства	Комбінування у стратегії розвитку бренду роботодавця як фінансово-економічних, так і соціальних цілей розвитку підприємства

\*Джерело: розроблено автором на основі [204]

Якщо дев'ять з десяти можна вважати універсальними для будь-якої галузі, то принцип «еко-етичної відповідальності» у стратегічному управлінні розвитком бренду роботодавця є, на нашу думку, автентичним саме для фармацевтичних підприємств. Складова екологічної безпеки виробничих потужностей фармацевтичного підприємства так само важлива для зовнішніх стейкхолдерів (і

частково для внутрішніх), як і етична складова чесності і відкритості фармацевтичної компанії у проведенні експериментальних лабораторних та клінічних досліджень і виявленні побічних ефектів від дії препаратів, які проходять процес випробування або вже вийшли на галузевий ринок.

Процес стратегічного управління розвитку бренду роботодавця передбачає не тільки формування відповідної стратегії, але й розробку планів для її імплементації, які, зокрема, включають контролінгові заходи. Також для запровадження ефективної системи стратегічного управління брендом роботодавця, крім стратегічного аналізу, вважаємо необхідним періодичне застосування відповідного інструментарію внутрішнього аудиту бренду роботодавця. Це дасть змогу, на нашу думку, періодично аналізувати реальний поточний стан бренду роботодавця, виявляти проблемні ланки і планувати регульовальні заходи. Аудит бренду роботодавця доцільно проводити один раз на рік.

Збалансована система показників, запропонована у 1990 рр. Д. Нортонем і Р. Капланом [168], є одним із найбільш об'єктивних і поширених методів стратегічного управління (BSC – Balanced Scorecard). Ця система дає можливість оцінити ефективність і результативність від реалізації стратегії за певним комплексом як фінансових, так і нефінансових показників. Оцінювання здійснюється як для бізнес-стратегії розвитку компанії загалом, так і для окремих функційних стратегій. BSC є саме тим управлінським інструментом, який дає можливість довести стратегію до кожного співробітника компанії у вигляді конкретизованих стратегічних завдань. Це підтверджують у своєму дослідженні також В. Балан і В. Подчерняєва, моделюючи процес моніторингу середовища організації для успішного стратегічного управління розвитком підприємства [7].

У табл. 1.16 пропонуємо авторське бачення можливостей адаптування BSC до процесу формування та імплементації СРБР фармацевтичного підприємства.

Робимо припущення, що існує певна кореляція між конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможністю його продуктів та конкурентоспроможністю бренду роботодавця, оскільки, на нашу думку, конкурентоспроможність

підприємства і продуктів, які він пропонує ринку, визначаються передусім конкурентоспроможністю на ринку праці його персоналу.

Саме конкурентоспроможний, тобто компетентний, інноваційно мислячий персонал генерує і реалізує ідеї проектування, виробництва й успішної реалізації продуктів підприємства. З одного боку, зрозуміло, що це взаємопов'язані речі, з іншого – твердження дещо дискусійне, оскільки практично важко виявити, описати і змодельовати цей зв'язок.

Таблиця 1.16

Адаптування BSC до процесу формування та імплементації СРБР  
фармацевтичного підприємства\*

Ключові складові BSC	Опис
1. Візія	Чітко сформульований опис того, яким має стати бренд роботодавця в перспективі. Покроковий опис шляхів досягнення зазначених цілей
2. Часовий обрій	Дає можливість визначитися з орієнтовним періодом планування того чи того показника під час формування і реалізації СРБР
3. Каскадування	Інструмент декомпозиції для доведення інформації про формування і реалізації СРБР з вищого управлінського рівня до нижчого і окремих виконавців
4. Міжфункційні перспективи	Взаємозв'язок СРБР з ключовими управлінськими підсистемами (HR, маркетинг, фінанси, науково-дослідна підсистема, виробництво, дистрибуція тощо)
5. Ключові показники	Інструменти виміру ступеня досягнення конкретних стратегічних цілей та результативності певних взаємопов'язаних бізнес-процесів
6. Причинно-наслідкові зв'язки	Побудова стратегічної карти формування та імплементації СРБР
7. Бізнес-процес	Покроковий процес формування та реалізації СРБР
8. Стратегічна карта	Наочна ілюстрація послідовності дій формування та імплементації СРБР
9. Стратегічна ціль	Стратегічно важлива для компанії ціль або комплекс цілей, які дадуть їй змогу отримати конкурентні переваги як роботодавцю і як бізнесу загалом
10. Стратегічні проекти	Інструменти реалізації загальної бізнес-стратегії компанії (СРБР як приклад такого стратегічного проекту)

\*Джерело: адаптовано автором за [168]

Практика переконує, що багато успішних компаній віддають пріоритет саме стратегічному управлінню, спрямованому на підвищення конкурентоспроможності своїх продуктів і компанії загалом, відтісняючи на другий план стратегію, орієнтовану на розвиток бренду роботодавця. У такому разі велика ймовірність того,

що за рахунок пріоритетного спрямування ресурсів організації на підвищення конкурентоспроможності продуктів виникає певне послаблення інших ключових компетенцій підприємства [9; 43; 55; 60; 81 та ін.].

Принциповою відмінністю трьох категорій «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність продукту» та «конкурентоспроможність бренду роботодавця», на нашу думку, є передусім різна тривалість їхніх життєвих циклів [2; 9; 42; 60; 149 та ін.]. Перша та остання категорії більш близькі у своїх життєвих циклах. По суті, бренд роботодавця виникає і розвивається або деградує разом із розвитком або занепадом компанії-роботодавця.

Поділяємо думку науковців, які наполягають на гіпотезі, що конкурентоспроможність бренду роботодавця, як і конкурентоспроможність продукту, є ключовими складовими конкурентоспроможності підприємства [2; 9; 42; 60; 149 та ін.] з тією лише різницею, що продукти змінюються, а бренд роботодавця існує і має розвиватися доти, доки існує підприємство.

Мультиваріантність шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасній економіці все більш спонукає підприємства до використання менш дорогих варіантів, зокрема за рахунок стратегічного управління розвитком бренду роботодавця [7; 103; 84; 85 та ін.].

Отже, управління розвитком бренду роботодавця – це стратегічний процес, який реалізується з метою знаходження, залучення та утримання талановитих працівників. Сильний і позитивний бренд роботодавця допомагає підприємству відрізнитися від конкурентів на ринку праці і позиціонує його як кращого роботодавця. Бренд роботодавця комунікує місію, бачення та корпоративну культуру компанії цільовому пулу груп впливу. Він має відповідати очікуванням та амбіціям внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Використання бренду роботодавця як базового елемента розвитку конкурентоспроможності підприємства можна досягти завдяки отриманню комплексу результатів в різних сферах діяльності підприємства [2; 60; 69; 81 та ін.]. Взаємозв'язок бренду роботодавця та конкурентоспроможності підприємства охарактеризовано в табл. 1.17.

Таблиця 1.17

Взаємозв'язок бренда роботодавця та конкурентоспроможності підприємства\*

Складова	Вплив
1. Науково-дослідна	сильний бренд роботодавця привертає увагу креативних та інноваційно мислячих працівників
2. Техніко-технологічна	посилення бренду роботодавця, залучення нових працівників, здатних генерувати і впроваджувати в практику діяльності підприємства інноваційні ідеї нових продуктів об'єктивно провокує потребу в модернізації виробничого обладнання й технологій
3. Організаційна	посилення бренду роботодавця може гіпотетично спровокувати зміни в управлінні персоналом та інших управлінських процесах, організаційній структурі підприємства (в контексті створення проєктних груп для розроблення нових продуктів) тощо
4. Фінансова	посилення бренду роботодавця робить компанію більш конкурентоспроможною спочатку на галузевому ринку праці, а в перспективі вклад інноваційного, інтелектуального персоналу в розробку, виготовлення і реалізацію нових продуктів компанії призведе до досягнення лідерських позицій на галузевому ринку

\*Джерело: адаптовано автором за [120]

Підтримуємо думку, що принциповим моментом у стратегічному управлінні брендом роботодавця є досягнення відповідності між пропозиціями фармацевтичного підприємства як роботодавця та очікуваннями його ключових внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [11; 64; 87; 108 та ін.].

Стратегічне управління брендом роботодавця спрямоване на підтримку загальної бізнес-стратегії компанії і в кінцевому підсумку – на досягнення ключових бізнес-цілей компанії [47; 85; 101 та ін.].

Запорукою успіху сучасного фармацевтичного підприємства є не тільки наявність сучасних технологічних потужностей, а також розвиток його інноваційного потенціалу за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу його працівників. Погоджуємося з тезою, що під час панування економіки знань головною цінністю стають компетентність, креативність і перманентний розвиток працівника [1; 25; 39 та ін.].

Але самі собою знання та інноваційні ідеї можуть знецінитися, якщо до методів і інструментів знаходження, утримання і розвитку носіїв цих знань не буде застосовано стратегічний підхід в управлінні [59].

Зауважимо, що бренд роботодавця й особливу позитивну репутацію на сучасному ринку потрібно створювати не лише для інноваційного продукту, а передусім для підприємства, яке прагне залучити й утримати тих, хто буде проектувати, виробляти і реалізовувати цей продукт. Бренд роботодавця має стати тим інструментом, який як прямо, так і опосередковано може прискорити процес розвитку як окремого інноваційного фармацевтичного продукту, так і фармацевтичного підприємства як роботодавця загалом.

Отже, стратегічне управління брендом роботодавця потенційно спрямовує діяльність усієї компанії на довгостроковий розвиток та підвищення конкурентоспроможності як самого бренду роботодавця, так і конкурентоспроможності підприємства загалом.

Зауважимо, що процес стратегічного управління розвитком бренду роботодавця не можна стандартизувати, тому що на ринку праці постійно відбувається трансформація місії бренду роботодавця як соціально-економічного феномену. Особливо відчутною вона стає у високотехнологічну добу, відтак принципово важливо визначитися з концептуальними засадами розробки механізму стратегічного управління розвитком бренду роботодавця.

### **1.3. Концепція стратегічного управління розвитком бренду роботодавця у високотехнологічну добу**

Рушійною силою розвитку економіки як розвинутих держав, так і світової економіки загалом, є розвиток високотехнологічних галузей. У високотехнологічну добу поряд з аерокосмічною галуззю і комп'ютерними технологіями до них належить і фармацевтична галузь [22].

Уперше класифікацію галузей економіки на високо-, середньо- і низькотехнологічні було запропоновано ОЕСР ще 1984 року за критерієм витрат на науково-дослідницькі роботи. Ця класифікація була переглянута 2009 року. (ОЕСР (OECD) – Організація економічного співробітництва та розвитку, яка об'єднує 37

країн світу, що належать до країн з високим індексом людського розвитку.) Тож головна мета діяльності підприємств високотехнологічних галузей – проектування і виробництво інноваційних продуктів [117].

Зазначимо, що для фармацевтичних підприємств характерні всі ключові ознаки підприємств високотехнологічних галузей: інноваційність; створення кардинально нових продуктів; використання у виробництві передових технологій (зокрема ШІ і нанотехнологій), використання найсучасніших засобів виробництва і матеріалів, а також високий інтелектуальний і професійний рівень персоналу, задіяного як у наукових розробках і доклінічних дослідженнях, так і у виробництві [9; 19 та ін.].

У науковій літературі до низки ключових компетенцій високотехнологічних компаній належить передусім інноваційність. Однак генерувати інноваційні ідеї неможливо без знаходження та утримання талановитих працівників [22; 23; 25; 89 та ін.].

Зауважимо, що саме людський капітал є ключовим ресурсом підприємств високотехнологічних галузей, бо саме персонал підприємств високотехнологічних галузей, зокрема і фармацевтичної, є носієм тих інноваційних знань, без яких неможливо здійснювати результативну науково-дослідницьку і виробничу діяльність. Отже, саме персонал підприємств високотехнологічних галузей є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності як на відповідних галузевих ринках, так і на ринку праці [21; 23].

Високотехнологічні компанії формують економічну міць і стабільний розвиток держав. Саме з їхньою діяльністю пов'язують можливості розвитку не тільки окремих галузей економіки, але й країн [165].

Результати багатьох досліджень свідчать, що ринковий успіх високотехнологічних компаній лежить не тільки в площині застосування тих чи тих передових наукових та операційних технологій, але й у площині технологій управління персоналом, управління як продуктовими брендами, так і брендом компанії як роботодавця [22; 193 та ін.].

У табл. 1.19 представлено ключові задачі високотехнологічного підприємства для створення передумов для стратегічного управління.

Таблиця 1.19

**Ключові задачі високотехнологічного підприємства  
щодо створення передумов для стратегічного управління\***

<b>Тип задач</b>	<b>Зміст</b>
Умови	створення умов для результативного і ефективного стратегічного управління
Компетенції	набуття високотехнологічним підприємством ключових компетенцій, необхідних для стратегічного управління
Ресурси	створення необхідної ресурсної бази для стратегічного управління (компетентний і талановитий персонал; фінанси для мотиваційних заходів; інформаційна база тощо)
Комунікації	створення ефективної та результативної системи внутрішніх і зовнішніх, вертикальних та горизонтальних комунікації підприємства
Мотивація	створення результативної системи мотивації як для персоналу, який генерує ідеї стратегічного управління, так і для персоналу, який буде реалізовувати ці ідеї
Корпоративна культура	створення корпоративної культури, яка стимулює стратегічне мислення персоналу
Корпоративне лідерство	створення умов для розвитку корпоративного лідерства, яке оптимізує як процес генерування ідей стратегічного управління, так і їхньої реалізації
Топменеджмент	мотивування топменеджменту компанії з ініціації і підтримки процесів стратегічного управління в компанії
Навчання та розвиток	впровадження ефективної і результативної системи перманентного навчання і розвитку персоналу
Міжфункційний зв'язок	забезпечення в процесі стратегічного управління взаємозв'язку науково-дослідної, виробничої і збутової діяльності підприємства
Стратегічне управління брендом роботодавця	забезпечення реалізації концепції стратегічного управління брендом роботодавця задля утримання і залучення талановитих фахівців для забезпечення циклічності і безперервності процесів стратегічного управління в організації тощо

\*Джерело: модифіковано автором за [190]

Концепція стратегічного управління розвитком бренду роботодавця – це певна система ідей, принципів і уявлень про бренд роботодавця як об'єкт стратегічного управління, які обумовлюють стратегічні цілі його розвитку, механізми взаємодії з іншими об'єктами стратегічного управління в організації та в її зовнішньому оточенні [191; 196; 205 та ін.].

Базова ідея, що відображає сутність концепції стратегічного управління розвитком бренду роботодавця, – врахування взаємного зв'язку і взаємного впливу факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на розвиток бренду роботодавця [196].

Досліджуючи змістову наповненість дефініції «стратегічне управління розвитком бренду роботодавця», розглянемо наявні підходи до визначення цього і споріднених понять.

Наприклад, науковці під стратегічним управлінням розвитком підприємства розуміють процес прийняття та реалізації управлінських рішень, які базуються на порівнянні ресурсного потенціалу підприємства з умовами середовища організації, що виникає як відповідна реакція на нестабільність цього середовища та сприяє забезпеченню економічної стійкості підприємства [204; 225].

Частково погоджуємося з цією думкою, не поділяючи її в площині розуміння необхідності стратегічного розвитку як реакції на нестабільність. Вважаємо, що, навіть стабільно функціуючи, підприємства за рахунок стратегічного управління власним розвитком здатні або утримати стабільні позиції на цьому ринку, або навіть їх покращити за рахунок «роботи на випередження» конкурентів.

Одним із перших науковців, які почали акцентувати увагу на стратегічних аспектах розвитку бренду роботодавця, був Б. Мінчінгтон. Він наголошував на тому, що стратегічне управління розвитком бренду роботодавця зосереджується на формуванні позитивного іміджу бренду роботодавця через різноманітні канали, з обов'язковим узгодженням бренду роботодавця з місією організації та ключовими цінностями її персоналу [191].

У табл. 1.19 узагальнено цей та інші наукові підходи до визначення поняття «стратегічне управління розвитком бренду роботодавця». Узагальнюючи різні точки зору на сутність поняття «стратегічне управління розвитком бренду роботодавця», визначаємо його як певну модель управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей як розвитку бренду підприємства як роботодавця, так і загалом ключових бізнес-цілей підприємства [85].

Але процес генерування і реалізації стратегічних управлінських рішень – це, безумовно, творчий процес, у якому задіяні кваліфіковані і креативні фахівці компанії, тобто концептуально стратегічне управління розвитком будь-якої підсистеми життєдіяльності організації, зокрема і бренду роботодавця, передусім залежить від працівників організації.

Таблиця 1.19

Систематизація наукових підходів до визначення  
поняття «стратегічне управління розвитком бренду роботодавця» \*

Автор(и)	Визначення поняття «стратегічне управління розвитком бренду роботодавця»
С.Барроу, Р. Мослі [125]	стосується цілеспрямованого та проактивного процесу формування та просування репутації та ідентичності організації як роботодавця з метою залучення, залучення та утримання найкращих талантів
Р. Мослі [196]	охоплює системний і комплексний підхід до визначення, комунікації та надання постійного досвіду бренду роботодавця протягом усього життєвого циклу працівника. Це передбачає розуміння культури організації, цінностей і ціннісних пропозицій співробітників, щоб залучити й утримати відповідних талантів
Б. Мінчінгтон [191]	зосереджується на формуванні позитивного та характерного іміджу бренду роботодавця через різні канали, включаючи присутність в Інтернеті, відгуки співробітників та управління репутацією. Це передбачає узгодження бренду роботодавця з місією організації, цінностями та бажаним досвідом співробітників
Р. Мослі, Л. Шмідт [197]	охоплює постійний аналіз, планування та реалізацію ініціатив, спрямованих на створення сильного бренду роботодавця. Це передбачає розуміння потреб і прагнень цільових сегментів талантів, створення автентичного наративу бренду роботодавця та послідовне виконання обіцянок, даних працівникам

\*Джерело: розроблено автором на основі [125; 196; 191; 197].

Саме організації, в яких персонал сприймається не просто як ресурс, а як найцінніший людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства в усіх сферах його діяльності, не тільки декларують, а реалізують на практиці стратегічне управління розвитком бренду роботодавця [178].

Результати аналізу численних публікацій, що висвітлюють відповідні аспекти формування та імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця [10; 40; 47; 53; 66; 164 та ін.], свідчать, що донині в зарубіжній і вітчизняній літературі немає єдиного чіткого визначення стратегії розвитку бренду роботодавця.

Загалом погоджуючись із думкою згаданих науковців, вважаємо, що стратегія розвитку бренду роботодавця – це загальний напрям дій, спрямований на розвиток лояльності, залученість та відданість персоналу, необхідного організації для досягнення стратегічних цілей діяльності в колаборації із задоволенням очікувань і потреб зовнішніх стейкхолдерів [85].

Аналіз наукових позицій вітчизняних і зарубіжних учених щодо стратегічного управління розвитком бренду роботодавця [92; 225 та ін.] уможливив дійти висновку, що формування прийнятної стратегії розвитку бренду роботодавця має відбуватися за рахунок застосування перспективного, консервативного або деструктивного концептуальних підходів. Перспективний підхід передбачає збільшення витрат на розвиток бренду роботодавця і відповідно очікування збільшення як економічного, так і соціального ефекту від реалізації відповідної стратегії. Консервативний підхід натомість передбачає збільшення витрат тільки на окремі складові розвитку бренду роботодавця (наприклад, тільки на людський розвиток, соціальний розвиток або розвиток корпоративної культури), що може підтримати економічний і соціальний ефект від реалізації СРБР на попередньому стабільному рівні. Деструктивний підхід, своєю чергою, спрямований на зменшення як витрат на розвиток ключових складових бренду роботодавця, так і, відповідно, зменшення економічного і соціального ефекту від реалізації СРБР.

Перспективний підхід у формуванні і реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця, на нашу думку, притаманний великим транснаціональним фармацевтичним компаніям. Вважаємо, що саме для них характерний інноваційний тип розвитку, у контексті якого реалізуються програми розвитку зовнішнього і внутрішнього бренду роботодавця. Більшість підприємств фармацевтичної галузі віддають перевагу реалізації консервативного підходу, прагнучи мінімізувати витрати, не пов'язані з основною науково-дослідною, операційною та збутовою діяльністю. Але в цій галузі існують і підприємства (більшістю своєю вітчизняні), на яких власники і керівництво ставляться до розвитку бренду роботодавця як до суто витратного напрямку діяльності. На нашу думку, оптимальним може бути тільки інтеграційний підхід до формування СРБР, якій поєднує в собі елементи перспективного і консервативного підходів.

Інтеграційний підхід до формування СРБР може забезпечити цілісність розвитку всіх складових бренду роботодавця (корпоративної культури; залученості і лояльності персоналу; соціального розвитку підприємства та розвитку відносин із ключовими зовнішніми стейкхолдерами).

Вважаємо також, що кожна складова бренду роботодавця має розглядатися і розроблятися як окрема субстратегія загальної стратегії розвитку бренду роботодавця. Щоб повною мірою відповідати цілям і задачам стратегічного управління розвитком бренду роботодавця, стратегія розвитку бренду роботодавця, на нашу думку, має складатися з таких ключових субстратегій: стратегія соціального розвитку підприємства, стратегія розвитку залученості персоналу підприємства, стратегія розвитку корпоративної культури та стратегія розвитку взаємовідносин із ключовими зовнішніми стейкхолдерами.

Основні види, цілі і завдання субстратегій СРБР представлено в табл. 1.20.

Таблиця 1.20

## Ключові базові субстратегії СРБР\*

№з/п	Назва	Спрямованість
1.	Стратегія розвитку корпоративної культури	Покращення якості соціально-трудових взаємовідносин у колективі тощо.
2.	Стратегія розвитку залученості персоналу підприємства	Оптимізація систем матеріальної, моральної та корпоративної мотивації праці персоналу підприємства, людський розвиток тощо.
3.	Стратегія соціального розвитку підприємства	Розвиток професійних і особистісних компетенцій, підвищення лояльності та продуктивності праці персоналу підприємства
4.	Стратегія розвитку взаємовідносин із ключовими зовнішніми стейкхолдерами	Налагодження конструктивних взаємовідносин із ключовими зовнішніми стейкхолдерами: на ринку праці, з громадськістю, бізнес-партнерами тощо.

\* Джерело: розроблено автором

Узагальнені наукові позиції вітчизняних і зарубіжних науковців стосовно процесу формування та імплементації СРБР [40; 47; 66; 164; 200 та ін.] деталізовано в бізнес-процес розробки і впровадження СРБР, представлений на рис. 1.5.

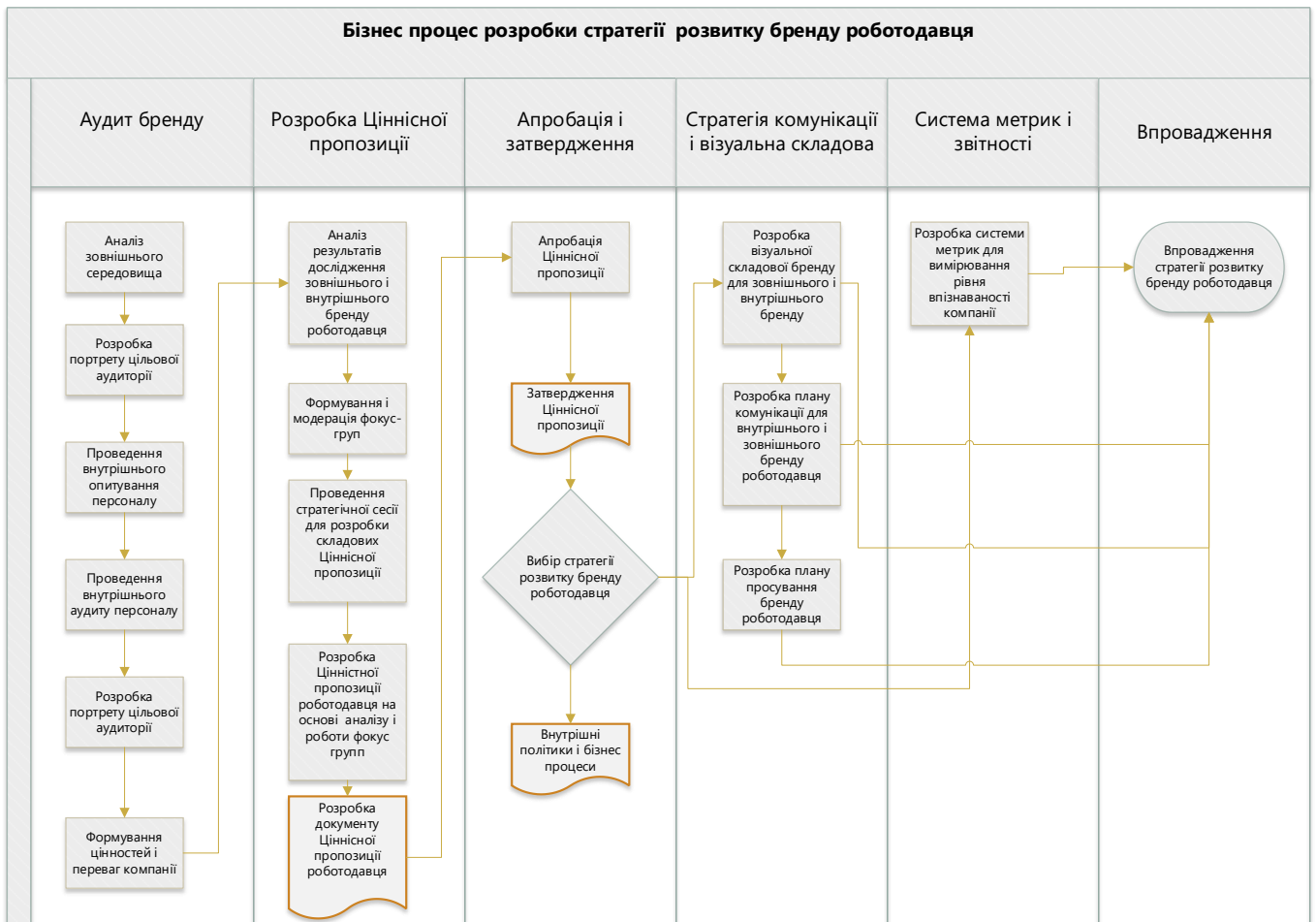


Рис. 1.5. Бізнес-процес розробки та впровадження СРБР\*

\* Джерело: розроблено автором

Інформацію, необхідну для формування стратегії розвитку бренду роботодавця, доцільно, враховуючи її специфіку і спрямування, поділити на три категорії: інформація про внутрішній бренд роботодавця, інформація про зовнішній бренд роботодавця та за необхідністю прогностична інформація, яка уможливує корегування СРБР на етапі її імплементації, що систематизовано подано у табл. 1.21.

Таблиця 1.21

Інформаційне забезпечення процесу  
формування СРБР фармацевтичного підприємства\*

<b>Внутрішній бренд роботодавця</b>	<b>Зовнішній бренд роботодавця</b>	<b>Потенційні зміни</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Специфіка операційної діяльності підприємства</li> <li>* Специфіка науково-дослідної діяльності підприємства</li> <li>* Характеристика соціальної інфраструктури підприємства</li> <li>* Характеристика системи компенсації трудової участі персоналу підприємства</li> <li>* Характеристика умов праці, безпеки та охорони праці на підприємстві тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Специфіка галузі, конкурентні умови на ринках діяльності</li> <li>* Результати реалізації соціальних проектів у контексті імплементації програм зовнішньої соціальної відповідальності підприємства</li> <li>* Практики конкурентів щодо розвитку бренду роботодавця</li> <li>* Очікування ключових стейкхолдерів</li> <li>* Еко-етична відповідальність підприємства тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Прогноз стратегічних перспектив підприємства на фармацевтичному ринку</li> <li>* Прогноз стратегічних факторів успіху підприємства у сфері інновацій</li> <li>* Прогноз стратегічних факторів успіху підприємства в іміджевій площині</li> </ul>
<b>Економічний бренд роботодавця</b>	<b>Психологічний бренд роботодавця</b>	*Прогноз стратегічних факторів посилення бренду роботодавця на ринку праці тощо
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Система мотивації праці персоналу, її прозорість і формалізація</li> <li>* Бюджет мотиваційних заходів</li> <li>* Складові компенсаційного пакету</li> <li>* Складові соціального пакету</li> <li>* Складові системи нематеріальної мотивації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Складові корпоративної культури та її формалізація</li> <li>* Характеристика психологічного клімату в колективі</li> <li>* Ступінь лояльності персоналу</li> <li>* Рівень залученості персоналу підприємства тощо</li> </ul>	
<b>Функційний бренд роботодавця</b>	<b>Організаційний бренд роботодавця</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Можливості для кар'єрного зростання персоналу</li> <li>* Задоволеність персоналу своєю роботою</li> <li>* Навчання і розвиток персоналу</li> <li>* Система адаптації персоналу тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Статус споживчих брендів продуктів компанії на галузевому ринку</li> <li>* Позиції компанії в рейтингах бренду роботодавця</li> <li>* Репутація власників і топ-менеджменту компанії</li> <li>* Ефективність та результативність функціонування системи управління компанією тощо</li> </ul>	

\* Джерело: розроблено автором

Механізм стратегічного управління розвитком бренду роботодавця – це комплексна система, яка складається з організаційного, економічного та мотиваційного механізмів (табл. 1.22).

Таблиця 1.22

Система механізмів стратегічного управління розвитком бренду роботодавця\*

Організаційний механізм	Економічний механізм	Мотиваційний механізм
<ul style="list-style-type: none"> <li>- організаційна структура управління підприємством;</li> <li>- структура сфер діяльності підприємства (науково-дослідна роботи; виробнича діяльність; збутова діяльність тощо);</li> <li>- організація управлінських процесів;</li> <li>- організація науково-дослідної діяльності;</li> <li>- організація виробничої діяльності;</li> <li>- моніторингові механізми;</li> <li>- механізми контролю та аудиту тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- механізм конкуренції на галузевому ринку;</li> <li>- механізм конкуренції на ринку праці;</li> <li>- інвестиційний механізм підприємства;</li> <li>- механізм галузевого та державного регулювання діяльності підприємства тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- механізм мотивації інноваційного розвитку підприємства;</li> <li>- механізм мотивації топ-менеджменту до інноваційного розвитку та розвитку бренду роботодавця;</li> <li>- механізм мотивації персоналу підприємства тощо</li> </ul>

\*Джерело: адаптовано автором за [ 228]

Отже, ключова місія організаційного механізму стратегічного управління розвитком бренду роботодавця полягає в пошуку нових можливостей і збереженні конкурентних переваг бренду роботодавця фармацевтичного підприємства. Реалізується вона за рахунок планування і виконання дій, спрямованих на вдосконалення організаційної структури управління підприємством; збалансування структури діяльності підприємства, з урахуванням того, що розвиток фармацевтичного підприємства напряму залежить від науково-дослідної складової його діяльності; оптимізації управлінських процесів, зокрема процесу управління персоналом; налагодження максимального взаємозв'язку і безперервності науково-дослідних, виробничих і збутових процесів у діяльності фармацевтичного підприємства, а також за рахунок моніторингових і аналітичних процесів у реалізації результативних механізмів контролю та аудиту бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

Натомість ключова задача формування економічного механізму стратегічного управління розвитком бренду роботодавця полягає передусім у забезпеченні безперервного фінансування заходів стратегічного розвитку бренду роботодавця.

Мотиваційний механізм стратегічного управління розвитком бренду роботодавця – це комплекс мотиваційних заходів, задіяних на всіх етапах процесу стратегічного управління брендом роботодавця. До них належать як механізми мотивування персоналу всіх рівнів управління до інноваційної діяльності, яка є запорукою економічного успіху фармацевтичного підприємства на галузевому ринку, так і мотивації персоналу до розвитку і трансляції позитивного та сильного бренду роботодавця.

Зазначимо, що створення та втілення плану розвитку бренду роботодавця вимагає значних грошових витрат. Зрозуміло, що власники і вищі рівні управління, обговорюючи бюджет фінансування процесу створення і впровадження СРБР, розраховують на певну вигоду від її реалізації. Це зветься капіталом бренду, який, згідно з визначенням Д. Аакера, є сукупністю таких активів бренду [96]:

1. Обізнаність внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін щодо бренду роботодавця.
2. Оцінка якісних характеристик бренду роботодавця (до прикладу, ймовірність отримати досвід роботи, можливість для людського розвитку тощо).
3. Співпраця, прихильність і нейтральність до бренду роботодавця.

Визначення грошових зисків від створення та впровадження СРБР варто впроваджувати кількома етапами [96; 116]:

- 1) Аналіз головних фінансово-економічних характеристик діяльності організації до і після реалізації СРБР.
- 2) Оцінка швидкості змін фінансово-економічних показників організації протягом певного часу порівняно з відповідними показниками основних конкурентів або середньоринковими.

Основні категорії витрат на розробку та впровадження СРБР включають [96; 116 та ін.]:

1. Витрати, пов'язані з персоналом, який створює і впроваджує СРБР (пакет компенсаційних винагород, витрати на освіту та професійний розвиток та ін. аспекти).
2. Витрати на комунікації (внутрішні і зовнішні), включно з корпоративними заходами, рекламою, участю в ярмарках вакансій та ін.
3. Витрати на практику і стажування студентів.
4. Витрати на сувенірні та брендovanі товари та ін.

Науковці та практики пропонують різні сценарії розвитку бренду роботодавця. Наприклад, деякі високотехнологічні компанії позиціонують себе як інноваційні хаби для залучення найкращих галузевих фахівців. Такі інноваційні компанії інвестують у передові технології та сприяють розвитку культури постійного навчання та розвитку персоналу. Акцент робиться на запуск внутрішніх програм інновацій, що стимулює співробітників працювати над власними проектами та надсилати ідеї для реалізації на рівні всього підприємства. У комунікаційній площині такі компанії демонструють свої інновації через відповідний блог у соціальних мережах та участь у технічних та інших профільних конференціях. У таких компаніях усіяко підкреслюються успішні історії співробітників та вплив їх досягнень на результати діяльності компанії та розвиток галузі загалом [169; 197; 208 та ін.].

У таких компаніях активно реалізуються заходи із залучення співробітників: проводяться хакатони, технічні виступи та майстер-класи з розвитку професійних навичок. Інноваційні компанії пропагують політику «відкритих дверей» для співпраці та обміну ідеями. Співробітникам надається можливість участі у відкритих проектах з метою розвитку свого експертного потенціалу. У процесі набору персоналу такі компанії часто переглядають свої вимоги, підкреслюючи інноваційні та проблемно-орієнтовані навички претендентів. Проводяться інтерв'ю з використанням віртуальної реальності та елементами гейміфікації для оцінки здібностей кандидатів у динамічному та креативному середовищі. Впроваджуються унікальні переваги мотиваційної складової, такі як гнучкий робочий графік, можливості дистанційної роботи та освітній фонд для навчання та розвитку

співробітників. Ці переваги інноваційної компанії-роботодавця активно комунікуються потенційним кандидатам.

Стратегічним орієнтиром для компаній-роботодавців, які орієнтуються на лідерство у сфері сталого розвитку, є впровадження сталого розвитку у свої ключові цінності та бізнес-процеси. Трендовими ініціативами можна вважати зменшення шкідливих викидів, впровадження екологічно чистих виробничих і споживчих практик та підтримку проєктів розвитку громад. У комунікаційній площині такі компанії прагнуть активно транслювати інформацію про свій сталий розвиток, у якій характеризуються поточні проєкти, звіти про вплив на навколишнє середовище та відгуки ключових стейкхолдерів. У контексті залучення співробітників спостерігаються тенденції зі стимулювання участі персоналу у волонтерських програмах, акціях з озеленення територій та майстер-класах зі сталого розвитку. Практики сталого розвитку інтегруються також у процес найму персоналу. У співбесіди включають запитання, пов'язані з екологічною свідомістю та відданістю корпоративній соціальній відповідальності. Мотиваційною складовою в таких компаніях є відображення ініціатив зі збереження навколишнього середовища в соціальному пакеті переваг для співробітників. Це включає екологічно чисті опції для особистого транспорту, стимули для використання громадського транспорту та додаткові відпустки для участі в благодійних та інших соціально орієнтованих заходах [169; 197; 208 та ін.].

Компанії, які орієнтуються на сценарій розвитку свого бренду роботодавця, прагнуть отримати визнання за свій внесок у впровадження культури різноманітності та інклюзії на робочому місці. Стратегічно важливими заходами такі компанії вважають впровадження політики, що гарантує різноманітність у наймі та кар'єрному зростанні персоналу. Керівництво компаній, які дотримуються цього підходу, активно бере участь у тренінгах з різноманітності, а також ініціює створення програм менторства для підтримки представників менш численних соціальних груп. Комунікаційною складовою цього підходу є оприлюднення історій успіху співробітників, організація вебінарів з інклюзії та участь у конференціях з різноманітності. Окремим розділом на вебсайті компанії відображаються ініціативи

та досягнення компанії у сфері різноманітності. У контексті залучення співробітників створюються різноманітні ресурси для створення відчуття спільноти та підтримки. Під час набору персоналу компанії активно шукають різноманітні таланти через цільові рекрутингові заходи. Пакет переваг спроектований так, щоб ураховувати різноманітні потреби, включаючи гнучкий робочий графік, підтримку дитячого догляду та інклюзивні варіанти медичного страхування. Усі вищезазначені заходи активно комунікуються як у самих організаціях, так і зовні.

Сценарій розвитку інноваційної корпоративної культури спонукає організацію активно інвестувати в програми розвитку працівників, підтримку спільної роботи та обмін інноваційними ідеями. Позитивні аспекти цієї стратегії відображаються у високих балах в опитуваннях задоволення працівників, низьких показниках плинності кадрів та репутації компанії як лідера галузі в інноваціях. Компанія стає відомою завдяки стимулюванню творчості та привертає топталанти, що сприяє її довгостроковому успіху.

Оптимальний сценарієм у процесі розвитку бренду роботодавця більшість компаній вважають відмінність у справах різноманітності та залучення персоналу. У цьому сценарії СРБР орієнтована на розвиток різноманітності та залучення персоналу. Компанія впроваджує політику та практики, спрямовані на підтримку різноманітного персоналу, рівні можливості та активне залучення персоналу в усі процеси діяльності компанії. Активні заходи з рекрутингу, програми менторства та навчання з різноманітності створюють місце, де працівники з різних культур відчують себе цінними та залученими. Оптимальна СРБР не лише привертає різноманітні таланти, а й підсилює репутацію компанії як соціально відповідального та інклюзивного роботодавця.

До ключових показників різноманітності належать вимірювані покращення в різноманітності персоналу, включаючи гендер, етнічність та інші аспекти. Ініціативами залученості персоналу є різноманітні кроскультурні програми, що сприяють відчуттю належності працівників із різних культур.

Зовнішнім комунікаційним підкріпленням цих заходів є позитивні медіапублікації та публічні нагороди, які визнають зусилля компанії в розвитку

різноманітності та залученості персоналу. Внутрішніми комунікаційними заходами є позитивні відгуки від працівників, які підкреслюють інклюзивну культуру та відчуття належності до компанії-роботодавця.

Існує також і негативний сценарій СРБР компанії. У цьому сценарії компанія ігнорує важливість балансу роботи та особистого життя, віддає перевагу підвищенню продуктивності праці за рахунок благополуччя працівників, що призводить до високого рівня стресу та психоемоційного вигорання персоналу. Негативний вплив на задоволення працівників може транслюватися як негативна репутація бренду роботодавця компанії, що в перспективі значно ускладнює залучення та утримання топ-талентів. Але цей процес можна уповільнити, якщо своєчасно здійснювати моніторинг проблем і скарг працівників, які надходять через внутрішні комунікаційні канали або зовнішні платформи. Негативні відгуки на платформах, таких як Glassdoor, можуть указувати на проблеми з балансом роботи й особистого життя персоналу.

Аналізуючи вищезазначені фактори, компанії можуть отримати відомості про ефективність їх поточної СРБР. На рис. 1.6 представлено сценарії розвитку бренду роботодавця та ключові критерії, які впливають на вибір прийняттого сценарію.

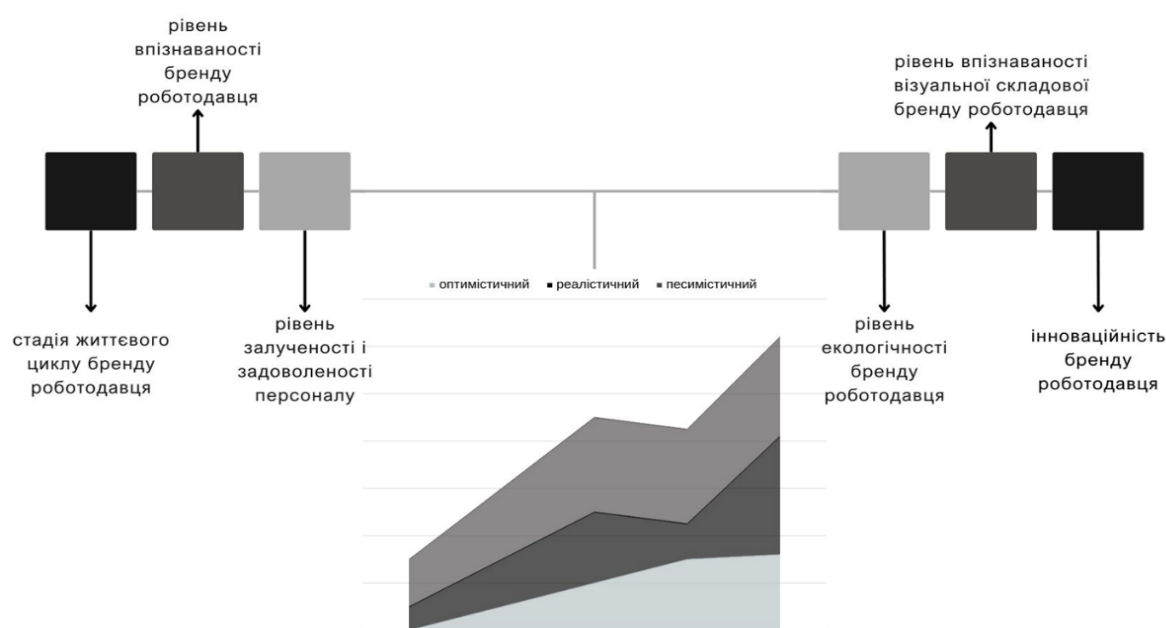


Рис. 1.6. Критерії привабливості бренду роботодавця у високотехнологічну добу\*

\* Джерело: розроблено автором

За оптимістичним сценарієм розвитку бренду роботодавця притаманні такі характеристики:

1. Рівень впізнаваності бренду:

- Високий рівень впізнаваності завдяки успішним кампаніям і маркетинговим стратегіям.
- Позитивна репутація серед працівників і популярність на ринку праці.
- Стадія життєвого циклу бренду, яка передбачає його зростання.
- Знаходження на піку популярності та росту.
- Активна експансія на галузевому ринку та відкриття нових філій або інших підрозділів.

2. Рівень залученості і задоволеності персоналу:

- Висока залученість працівників завдяки інноваційним програмам і персональним підходам до розвитку кожного співробітника.
- Задоволеність персоналу висока за рахунок стабільності та можливості кар'єрного зростання.
- Високий рівень екологічності бренду роботодавця.
- Активна участь у програмах збереження довкілля та впровадження екологічних ініціатив в офісних процесах.
- Позитивний імідж як екологічно відповідального роботодавця.

3. Рівень впізнаваності візуальної складової бренду:

- Сучасний та привабливий бренд-дизайн, який легко впізнається та запам'ятовується.
- Ефективне використання візуальних елементів у маркетингових кампаніях.
- Інноваційність бренду роботодавця:
  - Активне впровадження новітніх технологій та інновацій в операційних процесах.
  - Постійне оновлення програм і можливостей для працівників.

Для реалістичного сценарію розвитку бренду роботодавця характерно:

1. Рівень впізнаваності бренду роботодавця:

- Середній рівень впізнаваності бренду роботодавця на ринку.
- Репутація формується на основі стабільності та надійності.
- Стадія життєвого циклу бренду – зростання або стабільність.
- Зосередженість на утриманні поточного стану та оптимізації бізнес-процесів.

2. Рівень залученості і задоволеності персоналу:

- Стабільні програми залучення, але без суттєвих інновацій.
- Задоволеність працівників на середньому рівні.
- Рівень екологічності бренду роботодавця: спрямованість на основні екологічні норми.
- Поступове впровадження ініціатив, але без великих публічних заяв.

3. Рівень впізнаваності візуальної складової бренду:

- Сприйнятливий імідж, але не настільки яскравий, як в оптимістичному сценарії.
- Посильне використання візуальних елементів.

4. Інноваційність бренду роботодавця:

- Поступове впровадження новітніх технологій з важливим акцентом на стабільність.
- Регулярне оновлення, але не на швидкому темпі.

Песимістичний сценарій розвитку бренду роботодавця характеризується таким:

1) Рівень впізнаваності бренду:

- Низький рівень впізнаваності через несприятливу репутацію або конкуренцію.
- Стадія життєвого циклу бренду – занепад або зниження активності на ринку.
- Проблеми з утриманням стабільності та конкурентоспроможності.

2) Рівень залученості і задоволеності персоналу:

- Низький рівень залученості та велика плинність персоналу.
  - Задоволеність працівників на мінімальному рівні.
- 3) Рівень екологічності бренду роботодавця:
- Відсутність активної участі у програмах збереження довкілля.
  - Негативний імідж щодо відсутності соціальної відповідальності.
- 4) Рівень впізнаваності візуальної складової бренду:
- Відсутність привабливого бренд-дизайну.
  - Мінімальне використання візуальних елементів.
- 5) Інноваційність бренду роботодавця:
- Відсутність інновацій та відсталість у сфері технологій.
  - Негативний імідж у сфері розвитку та сучасності.

Отже, у високотехнологічну добу суттєво загострюється проблема розробки методичного забезпечення стратегічного управління розвитком бренду роботодавця. Виникають принципові протиріччя між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця. Накопичення цих протиріч призводить до гальмування процесів розвитку бренду роботодавця.

Необхідно враховувати, що механізм стратегічного управління розвитком бренду роботодавця формується під впливом принципів і вимог стратегічного управління, а також з орієнтацією на життєвий цикл як самого підприємства, так і його бренду роботодавця.

Змістовне наповнення процесу стратегічного управління розвитком бренду роботодавця полягає у створенні необхідних умов для якісних перетворень бренду роботодавця, спрямованих на посилення його позицій як у самому підприємстві, так і за його межами.

На нашу думку, стратегічне управління розвитком бренду роботодавця має створити передумови для успішного формування та імплементації СРБР.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційного дослідження на основі теоретичних роздумів та аналітичних узагальнень зроблено такі висновки відповідно до поставлених завдань дослідження:

1. Глобальні політичні та економічні кризи сьогодення здійснили трансформуючу дію на місію та сутність бренду роботодавця як соціально-економічного феномену. В дослідженні було здійснено систематизацію теоретичних підходів до трактування сутності поняття «бренд роботодавця». На основі критичного аналізу наявних дефініцій поняття «бренд роботодавця» було уточнено його визначення. Запропоновано розуміти під ним комплекс репутаційних переваг компанії, які позитивно сприймаються як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами. Зазначене дозволяє більш чітко як в теорії, так і на практиці визначати поняття бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі та приймати управлінські рішення щодо формування та імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця.

2. Як і всі інші управлінські процеси в діяльності організації, управління розвитком бренду роботодавця має адаптуватися до нагальних змін у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, переходячи в площину стратегічного управління. В контексті стратегічного управління розвитком бренду роботодавця запропоновано введення до наукового обігу теоретичного конструкту “життєвий цикл бренду роботодавця”. Це міждисциплінарне поняття поєднує: у своїй маркетинговій складовій – послідовність етапів формування та розвитку бренду роботодавця на основі сутнісних характеристик ціннісної пропозиції підприємства для наявних і потенційних працівників, у складовій стратегічного управління – розроблення інструментарію кількісного оцінювання впізнаваності бренду роботодавця, у площині управління персоналом – імплементацію управлінських технологій формування та поліпшення іміджу підприємства на ринку праці щодо його привабливості та конкурентоспроможності з-поміж інших роботодавців.

3. Удосконалення процесного підходу сценарного планування розвитку бренду роботодавця дозволило запропонувати оптимістичний, реалістичний та песимістичний вектори його розвитку. Концептуальними умовами розвитку впізнаваності бренду роботодавця є запропонований набір критеріїв привабливості бренду роботодавця і конкурентного середовища бренду роботодавця у високотехнологічну добу, а саме: стадія життєвого циклу бренду роботодавця; рівень впізнаваності бренду роботодавця; рівень залученості і задоволеності персоналу; рівень впізнаваності візуальної складової бренду роботодавця як компоненти корпоративного бренду; рівень екологічності бренду роботодавця; інноваційність бренду роботодавця.

Враховуючи принципово новий формат процесів управління розвитком бренду роботодавця в умовах турбулентного ринкового середовища високотехнологічної доби, підприємствам фармацевтичної галузі потрібно актуалізувати процес створення і впровадження СРБР задля максимального задоволення очікувань та потреб ключових внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, необхідних організації для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

## РОЗДІЛ 2.

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ПРИКЛАДІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Динаміка ключових факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях

Перманентні процеси ринкових перетворень в українському суспільстві та процес оптимізації світової господарської системи в умовах нової соціоекономічної реальності безпосередньо впливають на діяльність фармацевтичних підприємств в Україні та у світі. Ці тенденції, своєю чергою, вимагають застосування та розвитку не тільки інноваційних фармацевтичних технологій та продуктів, але й орієнтацію на стратегічне управління розвитком бренду роботодавця як фундаментальної основи успішного залучення і збереження талановитого персоналу, спроможного генерувати і реалізовувати ці інновації.

Зауважимо, що глобальна фармацевтика займає важливе місце у світовій економіці і характеризується не лише складною структурою і специфічністю інноваційних, виробничих та збутових процесів, але й високою інвестиційною привабливістю галузі та великою чисельністю задіяного персоналу як у виробництві, так і в розробці та випробуванні нових препаратів [9; 13; 19; 33 та ін.].

Показовим для інвестиційної привабливості фармацевтичної галузі є приклад данської фармацевтичної компанії Novo Nordisk, яка за підсумками 2023 року зайняла на європейському ринку першу позицію за показниками капіталізації, обійшовши лідера 2022 року – компанію LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton). Компанія Novo Nordisk тричі за рік підняла прогнозні показники річної виручки, а її чистий прибуток тільки в третьому кварталі 2023 року збільшився на третину порівняно з 2022 роком і склав 3,85 млрд. дол. Загальна виручка за третій квартал склала 8,4 млрд дол., з яких п'ята частина – виручка від реалізації тільки препарату Wegovy від цукрового діабету та ожиріння. Завдяки реалізації Wegovy, а також

препарату Ozempic акції компанії зросли в ціні на 50 %, а її капіталізації перевищила 400 млрд. дол. [201].

Обіг фармацевтичної галузі світу у 2023 році експерти оцінили в 1,44 трлн. доларів (сумарна виручка 2300 найбільших фармацевтичних компаній, прогнозні темпи росту – на 16,1 % за рік і приблизно в 3,7 разів за 20 років), з них 555 млрд – частка фармацевтичних компаній США. Іншими найбільшими фармацевтичними ринками є Японія, КНР, Німеччина, Франція, Італія та Велика Британія. Тільки за 2021 р., рік початку масового виробництва вакцин від COVID-19, прибуток таких виробників, як Pfizer, BioNTech і Moderna оцінювався в 35 млрд дол. за рік [96; 100].

Зазначимо, що фармацевтична галузь в Україні також є одним із драйверів розвитку економіки держави. Незважаючи на те, що в ній залучені лише 0,15 % від усього потенціалу працівників, вони створюють 0,83 % ВВП України і забезпечують 24 млрд грн доданої вартості. Протягом трьох передвоєнних років фармацевтична галузь у середньому збільшувалася на 10 % в рік, а це в три рази швидше, ніж уся економіка України. Фармацевтична галузь також входить до трійки лідерів галузей промисловості України за розміром інвестицій [96; 100].

Наприкінці липня 2022 р. уряд України ухвалив рішення про належність фармацевтичних підприємств-виробників ліків та медичних виробів до стратегічно важливих галузей розвитку економіки країни, що свідчить про актуальність пошуку стратегічних шляхів розвитку підприємств цієї галузі.

Хоч 2023 року обсяг інвестицій у фармацевтичне виробництво в Україні за об'єктивних причин ще не досяг довоєнного рівня, проте їхня інтенсивність значно вища, ніж у середньому по інших галузях вітчизняної економіки [100; 101].

За таких умов стратегічне управління брендом роботодавця стає все більш актуальним напрямом діяльності фармацевтичних підприємств. Формування та розвиток сильного бренду роботодавця може позитивно вплинути на залучення, утримання та мотивацію талановитих працівників, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі. Саме тому успішне стратегічне управління розвитком бренду роботодавця допоможе залучати кращих кандидатів, збільшувати лояльність і задоволеність як співробітників компанії, так і ключових зовнішніх стейкхолдерів.

Дослідження цих питань є важливими як для фармацевтичних підприємств, так і для розвитку економіки України загалом.

У 2021–2023 рр. авторка провела комплексне опитування респондентів як на території України, так і тимчасово переміщених осіб за кордон, на предмет дослідження динаміки ключових факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях, за результатом якого визначено основні фактори, що впливають на вибір роботодавця та проведено порівняння в розрізі трьох років зміни важливості факторів вибору роботодавця під впливом локдауну і війни в Україні.

У табл. 2.1 охарактеризовано цільову аудиторію проведеного опитування, зазначено часовий період проведення опитування та дислокація респондентів.

Таблиця 2.1

## Цільова аудиторія проведеного опитування\*

2021 р.	2022 р.	2023 р.
<p><b>Цільова аудиторія:</b> студенти або випускники з досвідом роботи від 1 року до 5 років (565 респондентів)  <b>Період опитування:</b> травень 2021 р.  <b>Регіони:</b> вся Україна</p>	<p><b>Цільова аудиторія:</b> студенти або випускники з досвідом роботи від 1 року до 5 років (664 респонденти)  <b>Період опитування:</b> 01-30.09.2022  <b>Регіони:</b> Учасниками незалежного опитування стали респонденти з більшості областей України, окрім деяких тимчасово окупованих територій внаслідок російсько-української війни (станом на вересень 2022 р.), зокрема Донецької, Луганської, Херсонської, Миколаївської обл. та АР Крим.</p>	<p><b>Цільова аудиторія:</b> студенти або випускники з досвідом роботи від 1 року до 5 років (786 респондентів)  <b>Період опитування:</b> 28.08- 31.09.2023  <b>Регіони:</b> В опитуванні взяли участь мешканці різних областей України, а також особи, які переселилися з Німеччини, Польщі і Чехії. Найбільшу частину респондентів склали представники Києва і Київської області, а також Вінницької та Львівської областей.</p>

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.1 представлено цільову аудиторію опитування на предмет визначення факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях у 2021 році.

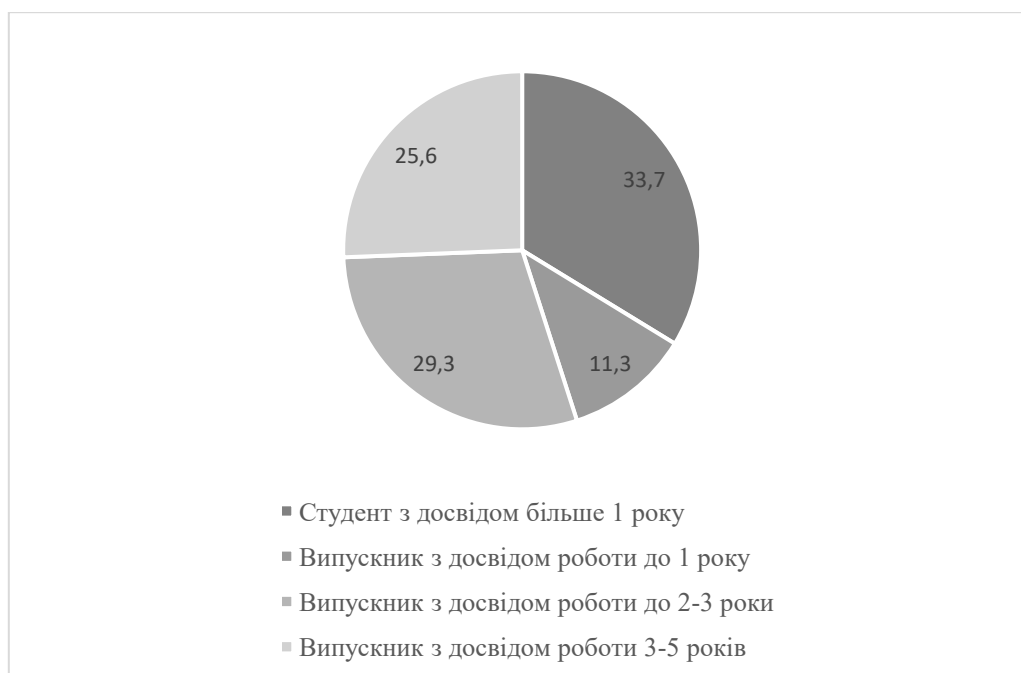


Рис. 2.1. Цільова аудиторія опитування на предмет визначення факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях у 2021 році\*

\*Джерело: розроблено автором

Основна аудиторія респондентів опитування – студенти з досвідом роботи більше 1-го року та випускники закладів вищої освіти, які мають досвід роботи 3–5 років (556 респондентів).

На рис. 2.2 представлено результати проведеного опитування на предмет визначення факторів впливу на вибір роботодавця у 2021 році.

За результатами опитування, найбільш важливими факторами при виборі компанії для роботи для респондентів з досвідом роботи є рівень заробітної плати, графік роботи, система навчання та розвитку в компанії. Тому, саме на ці фактори слід, на нашу думку, зважати при формуванні опису і промо тексту вакансії.

Важливими, але не першочерговими, є рейтинг компанії як роботодавця, відгуки про компанію на різних порталах, бізнес-рейтинг. Зважаючи на це, компаніям необхідно висвітлювати інформацію результатів участі в рейтингах на сайті компанії, соціальних мережах і профайлах на сайтах пошуку роботи.

Найменш важливими факторами є дрес-код, можливість переїзду в інше місто/країну та характеристики персони керівника: комунікаційні здібності; стиль керівництва тощо. Розглядаючи пропозиції щодо релокації, респонденти частіше всього вмотивовані можливостями соціального і фізичного захисту, можливостями набуття досвіду життя в іншій країні, реалізацією міжнародної кар'єри та можливістю підвищити свій рівень кваліфікації. Респонденти найчастіше називали такі характеристики ідеального керівника, як повага до підлеглих, підтримка розвитку персоналу, налагодження ефективного зворотного зв'язку та визнання досягнень підлеглих.

Саме вищезазначені ключові фактори впливу на вибір роботодавця слугують, на нашу думку, підґрунтям для формування стратегії розвитку бренду роботодавця.

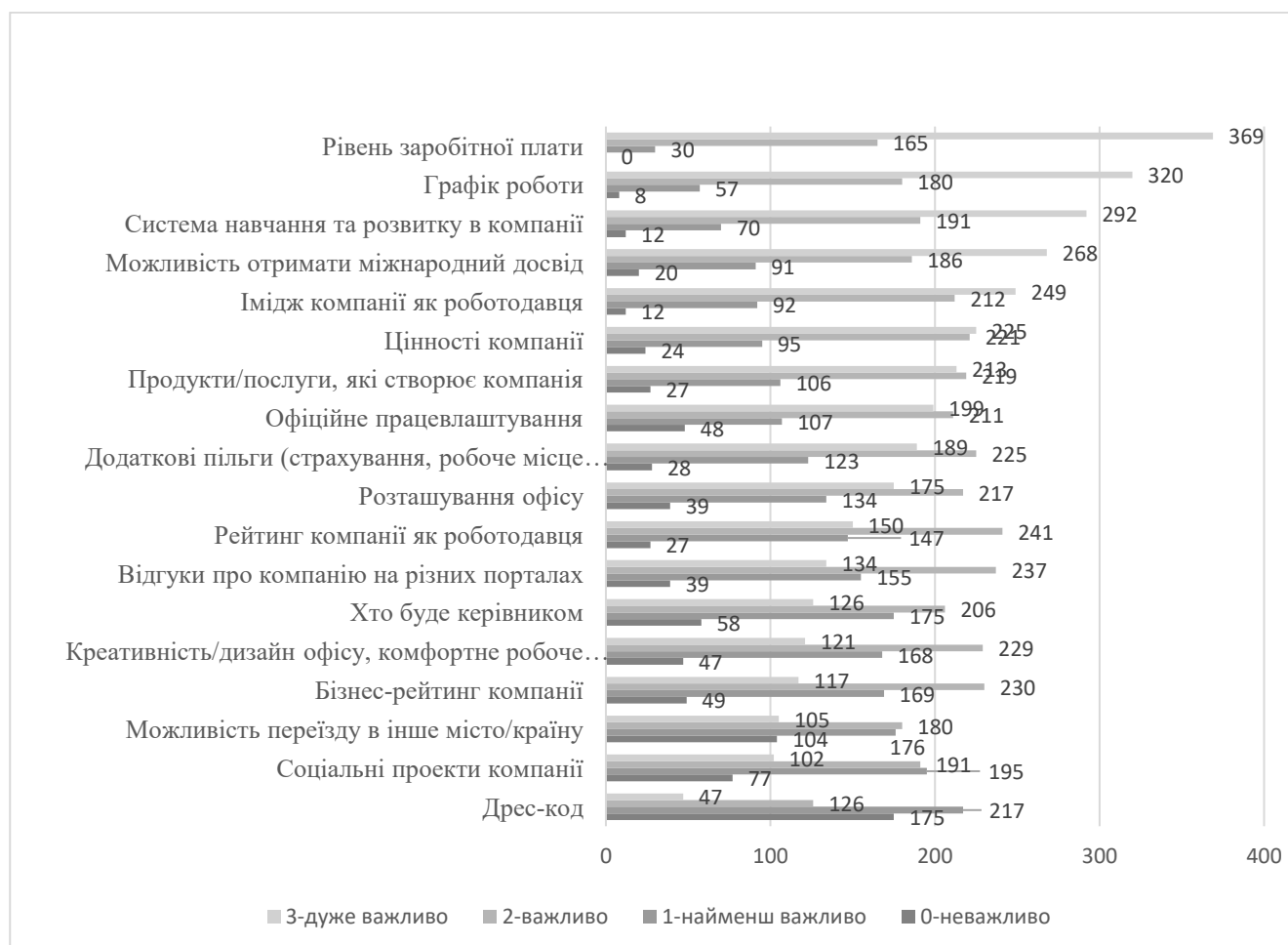


Рис. 2.2. Результати опитування на предмет визначення факторів впливу на вибір роботодавця у 2021 році\*

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.3 проілюстровано результати опитування на предмет визначення факторів впливу на процес утримання персоналу у 2021 році.

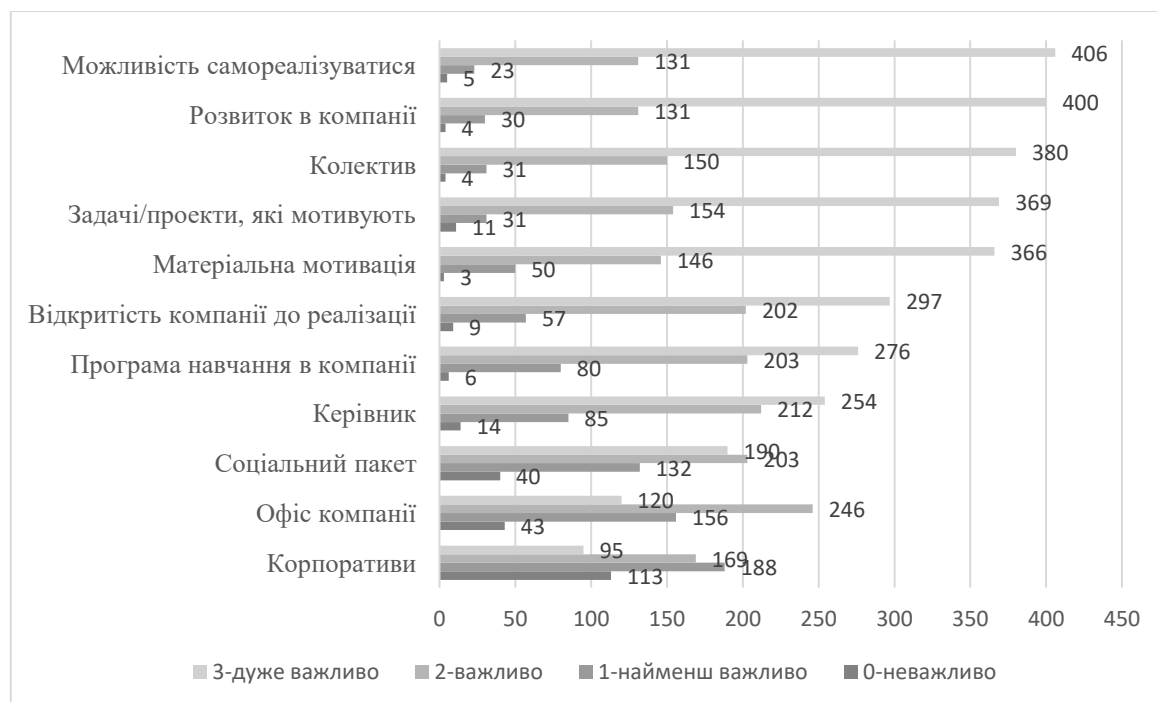


Рис. 2.3. Результати опитування на предмет визначення факторів впливу на процес утримання персоналу у 2021 році\*

\*Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами дослідження, найбільш важливими факторами, які впливають на утримання персоналу компанії, більшість респондентів опитування зазначають можливість для самореалізації в компанії, умови для перманентного розвитку та згуртованість колективу компанії. Вважаємо, що саме на ці фактори слід орієнтуватися під час створення та впровадження стратегії розвитку роботодавців у компанії, а також певною мірою в процесі формування комунікаційної стратегії всередині компанії.

Як важливі, але не першочерговими, респонденти відзначають умови роботи в офісі компанії, особистість керівника, соціальний пакет та програми навчання та розвитку в компанії. До найменш важливих факторів відносять різноманітні заходи, спрямовані на згуртування колективу, в тому числі корпоративи.

Також найменш часто згадувана, але не менш значуща, характеристика для респондентів – етична поведінка керівників та співробітників та застосування у роботі найкращих управлінських практик.

На рис. 2.4 представлено результати опитування на предмет пріоритетних джерел інформації в процесі вибору потенційного роботодавця.

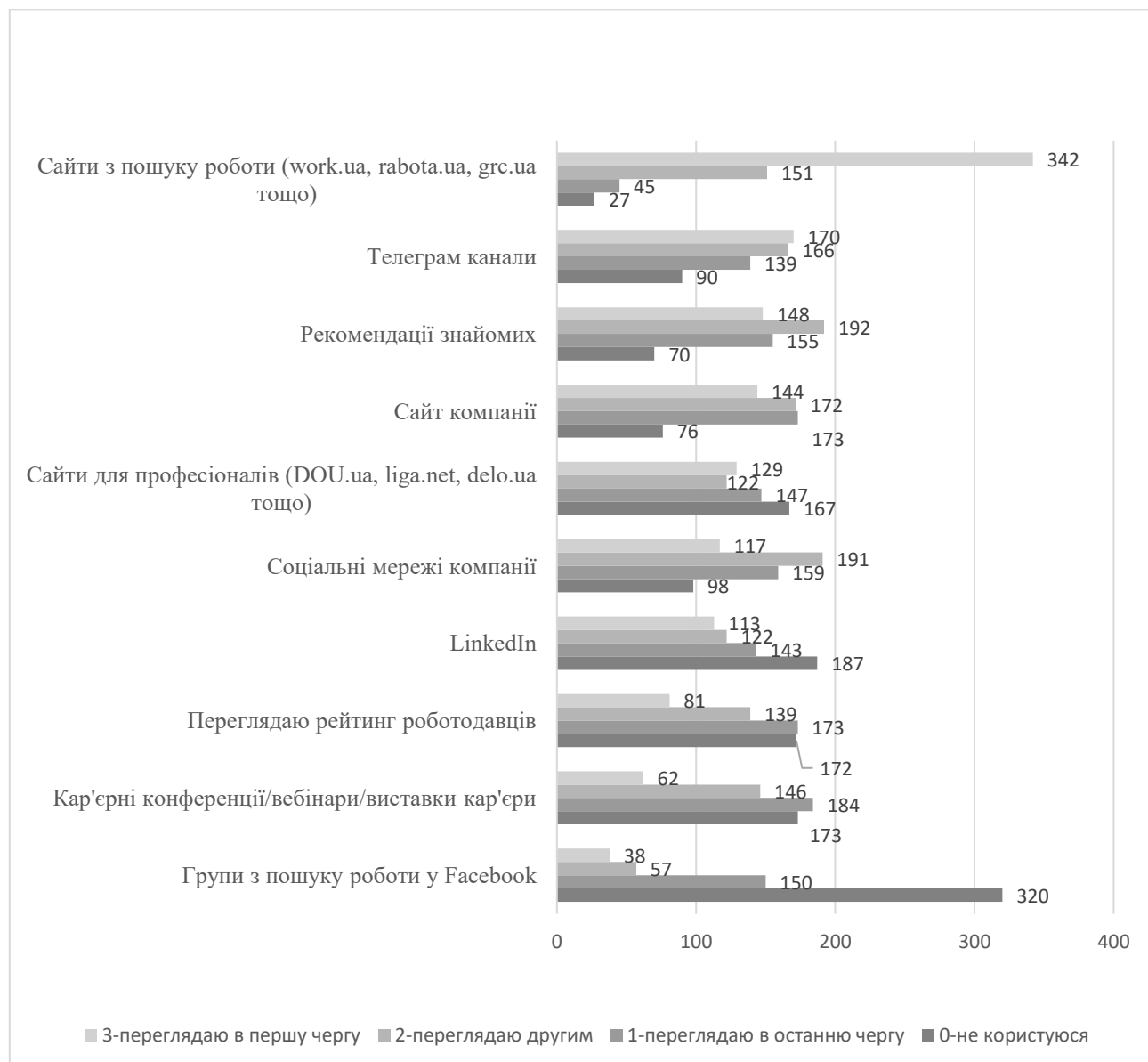


Рис. 2.4. Результати опитування на предмет пріоритетних джерел інформації в процесі вибору потенційного роботодавця у 2021 році\*

\*Джерело: розроблено автором

При формуванні стратегії просування бренду роботодавця компанії в соціальних мережах для аудиторії студентів із досвідом роботи і випускників із досвідом роботи від 1-го року основний акцент необхідно робити на профайл компанії на вебсайтах пошуку роботи і розміщенні реклами вакансій у профільних Telegram-каналах з пошуку роботи.

На рис. 2.5 проілюстровано відповіді респондентів про готовність змінити місце роботи.

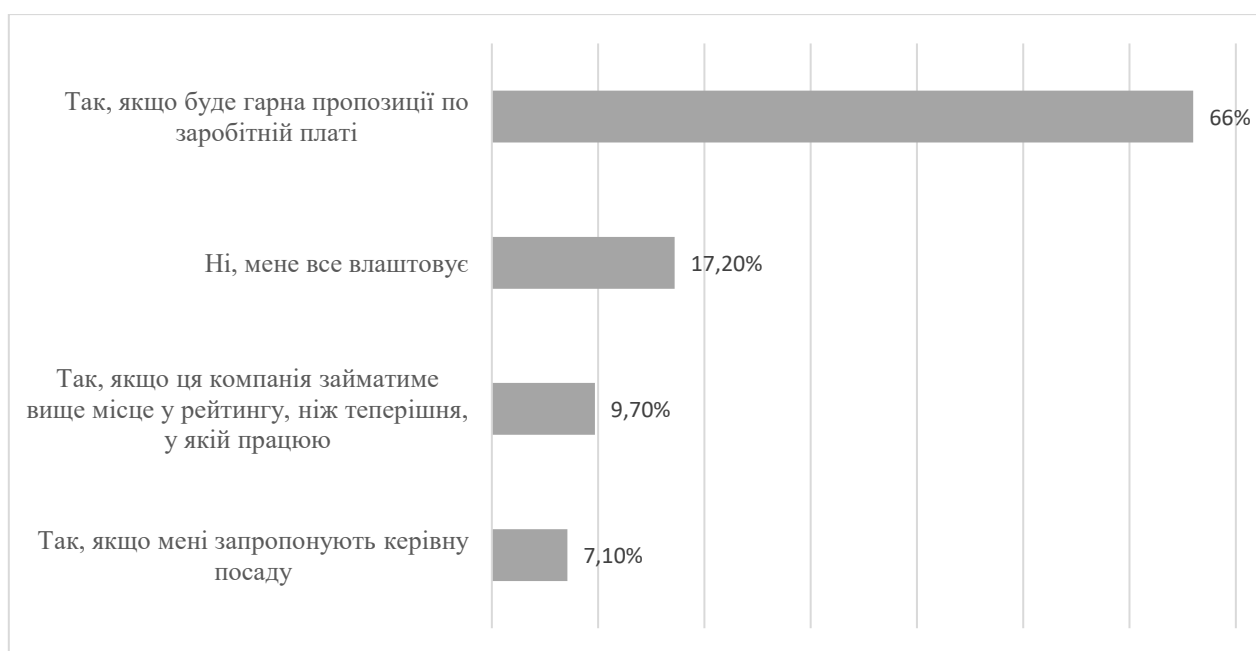


Рис. 2.5. Відгуки учасників в опитуванні про готовність змінити своє місце праці\*

\*Джерело: розроблено автором

66% опитаних учасників виразили готовність до зміни робочого місця при отриманні пропозиції із більш високою зарплатною платою.

Достатньо вражаючим, в контексті відсутності кар'єрних амбіцій, є результат, згідно з яким, лише 7,1% респондентів готові погодитися на пропозицію щодо підвищення за посадою в іншій компанії.

І лише 9,7% опитаних, орієнтуються на позицію компанії-роботодавця в рейтингу кращих роботодавців країни або світу.

Зважаючи на це, необхідно робити регулярні моніторинги рівня зарплатної плати по ринку праці, в розрізі сфер діяльності й посад.

На рис. 2.6 проілюстровано відповіді респондентів на предмет проведення з ними вихідного інтерв'ю.

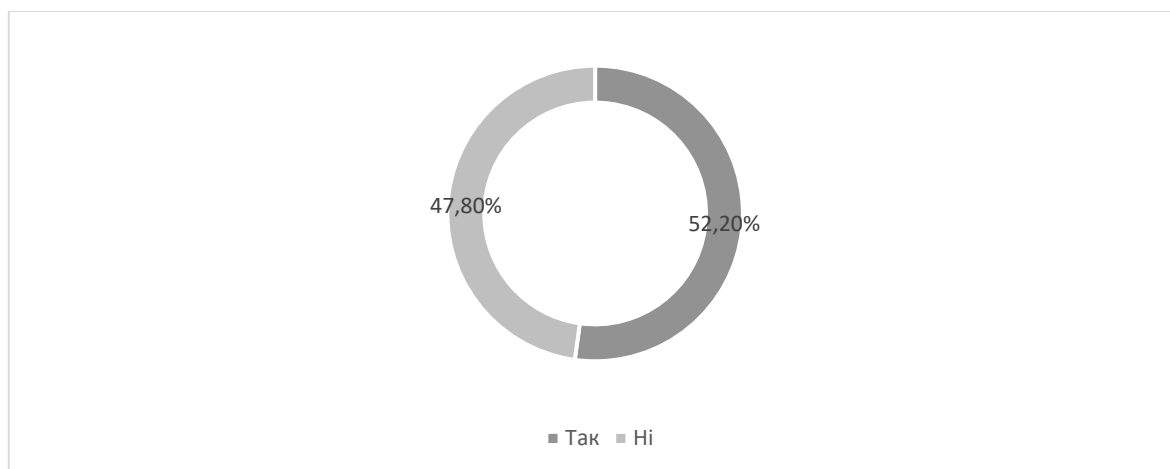


Рис. 2.6. Відповіді респондентів про проведення з ними вихідного інтерв'ю\*

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.7 проілюстровано відповіді респондентів про зміст адаптаційного періоду в організації.



Рис. 2.7. Відповіді респондентів про зміст адаптаційного періоду в організації\*

\*Джерело: розроблено автором

Опитування свідчить про достатньо негативні, на нашу думку, тенденції, пов'язані з відсутністю практик проведення вихідних інтерв'ю при звільненні

персоналу. Вважаємо, що саме інформація з вихідного інтерв'ю може стати інформаційною базою для створення кадрового резерву компанії, особливо в таких «закритих» галузях, як фармацевтична.

Тільки 34 % респондентів зазначили, що під час періоду адаптації їм були поставлені конкретні цілі до функційних обов'язків, їх ознайомили з ключовими складовими корпоративної культури компанії, із системою вертикальних і горизонтальних комунікацій, неформальними комунікаціями тощо.

У 2022 р. основною аудиторією респондентів опитування були випускники 2019–2022 рр. з досвідом роботи понад 3 роки. Більшість із них працюють в українській компанії в Україні. Навчання в галузі «суспільні науки», що охоплює бізнес, право, економіку, управління, соціологію і інші суміжні області (рис. 2.8 та рис. 2.9).

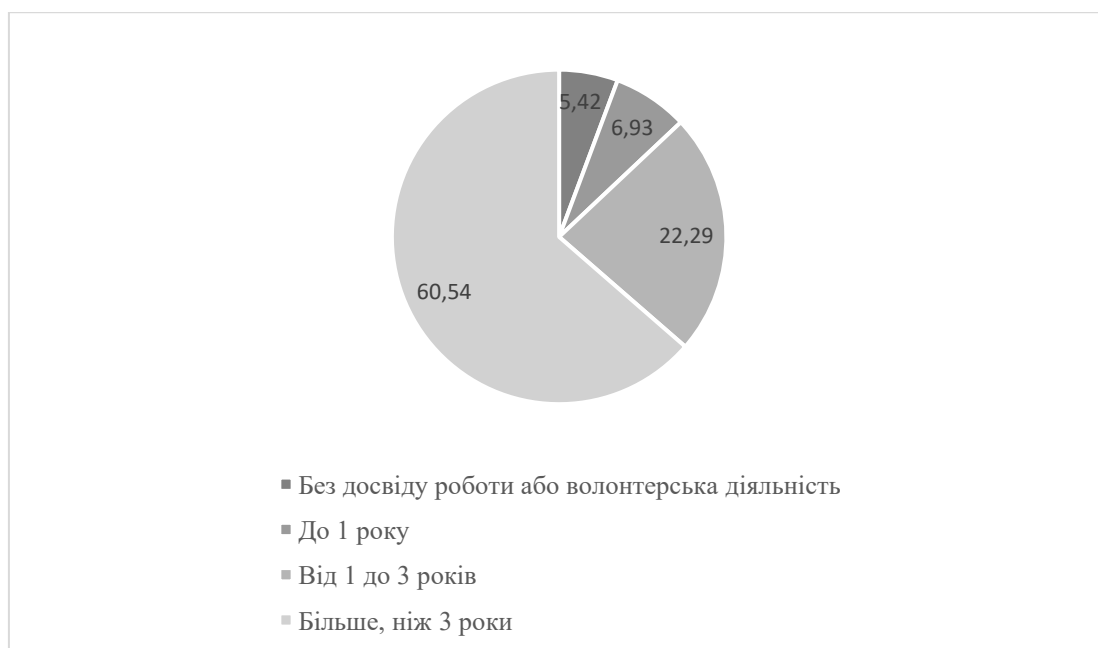


Рис. 2.8. Цільова аудиторія опитування у 2022 році\*.

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.9 проілюстровано структуру цільової аудиторії опитування у 2022 році за ознакою місця роботи респондентів.



Рис. 2.9. Цільова аудиторія опитування у 2022 році за ознакою місця роботи\*.

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.10 проілюстровано результати опитування про фактори впливу на утримання персоналу у 2022 році.

Згідно з результатами опитування, ключовими факторами впливу на процес утримання персоналу у 2022 році традиційно є рівень заробітної плати, графік роботи, можливість навчатися, можливість працювати віддалено та офіційне працевлаштування. Також важливими для кандидатів є додаткові пільги та вихід компанії з ринку росії (саме ці фактори з'являються вперше в 2022 році).

Традиційно важливим для респондентів на вітчизняному ринку праці є критерій можливості офіційного працевлаштування – 52,41%. Що може свідчити про продовження існування певних проблемних ланок щодо дотримання вітчизняними роботодавцями відповідних законодавчих норм.

Порівняно з 2021 роком критерій «офіційне працевлаштування» потрапив у п'ятірку найважливіших і зріс майже на половину. Можливість працювати віддалено зайняла третє місце в рейтингу і виключила критерій «можливість працювати на міжнародному рівні в компанії».

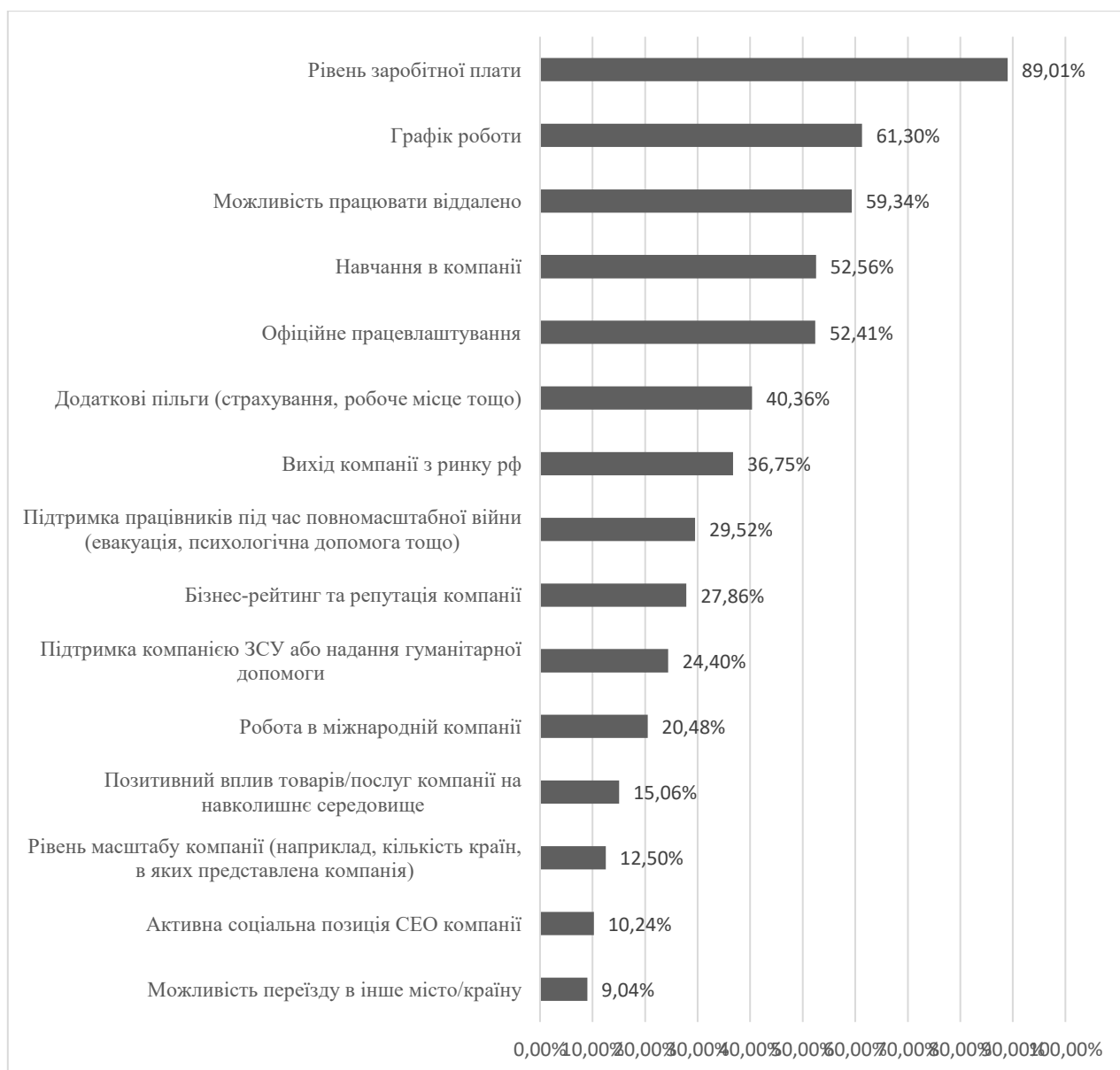


Рис. 2.10. Результати опитування про фактори впливу на утримання персоналу у 2022 році\*

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.11 проілюстровано відповіді респондентів про вибір джерел інформації, якими вони користуються в процесі пошуку роботи.

Так само як і у 2021 році, сайти з пошуку роботи залишаються на першому місці серед основних джерел пошуку інформації про вакансії в компаніях. При цьому, відсоток вибору Telegram-каналів як інформаційних джерел зріс у 2 рази.

Офіційний вебсайт компанії входить у трійку джерел з пошуку вакансій серед респондентів.

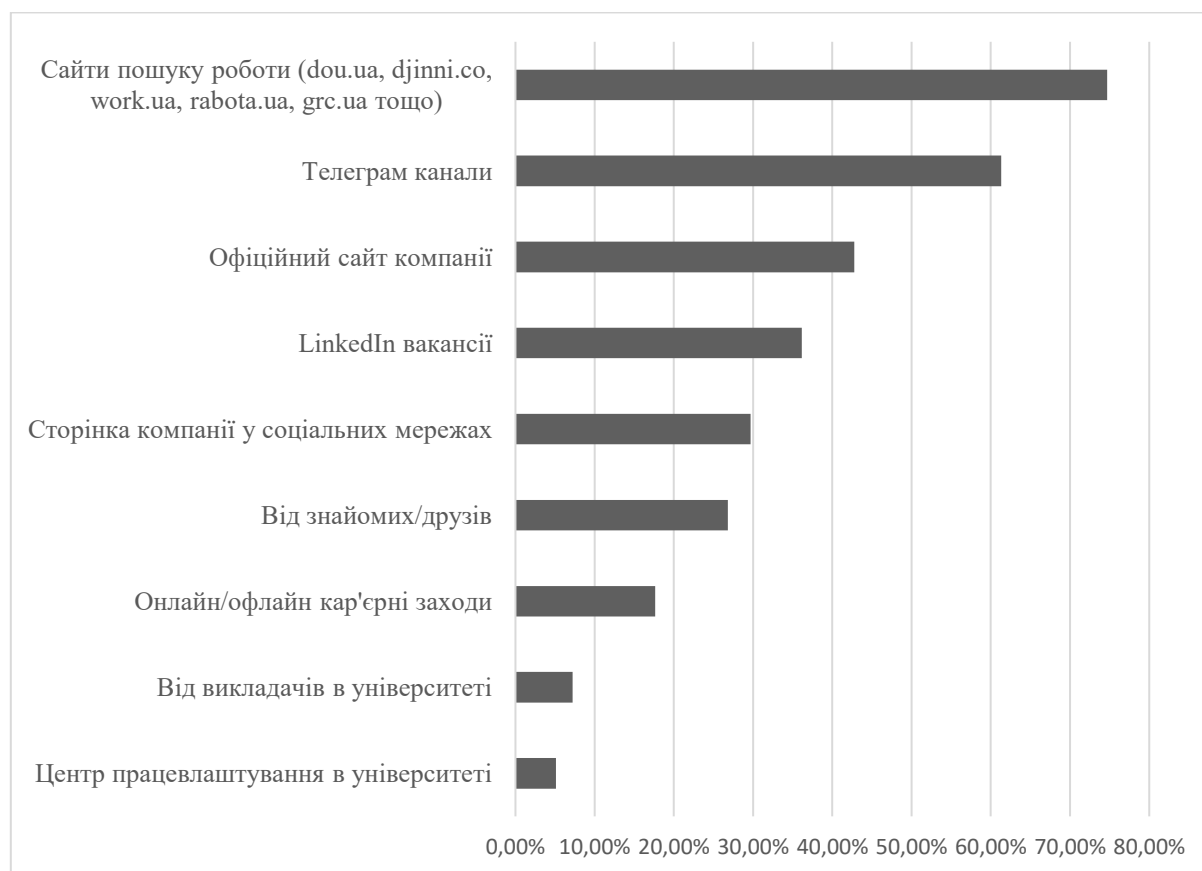


Рис. 2.11. Джерела пошуку інформації про вакансії в компаніях\*

\*Джерело: розроблено автором

Тобто, традиційно найпопулярнішим джерелом інформації про роботодавців є інтернет. Зокрема, респонденти найчастіше орієнтуються на соціальні мережі, корпоративні сайти та спеціалізовані портали з працевлаштування. У 2022 році спостерігалось незначне зниження частоти згадувань засобів масової інформації як джерела інформації про роботодавців. Проте, онлайн-ЗМІ залишаються найбільш згадуваним джерелом інформації з-поміж усіх каналів.

На рис. 2.12 проілюстровано відповіді респондентів щодо труднощів, з якими вони зіштовхнулися під час пошуку нової роботи.

Недостатній рівень англійської мови (або будь-якої іншої іноземної мови) — найбільша складність для кандидатів.



Рис. 2.12. Найбільш розповсюджені труднощі під час пошуку нової роботи\*

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.13 проілюстровано відповіді респондентів про пріоритетність вибору соціальних мереж як джерела інформації про потенційну кар'єру в компанії.

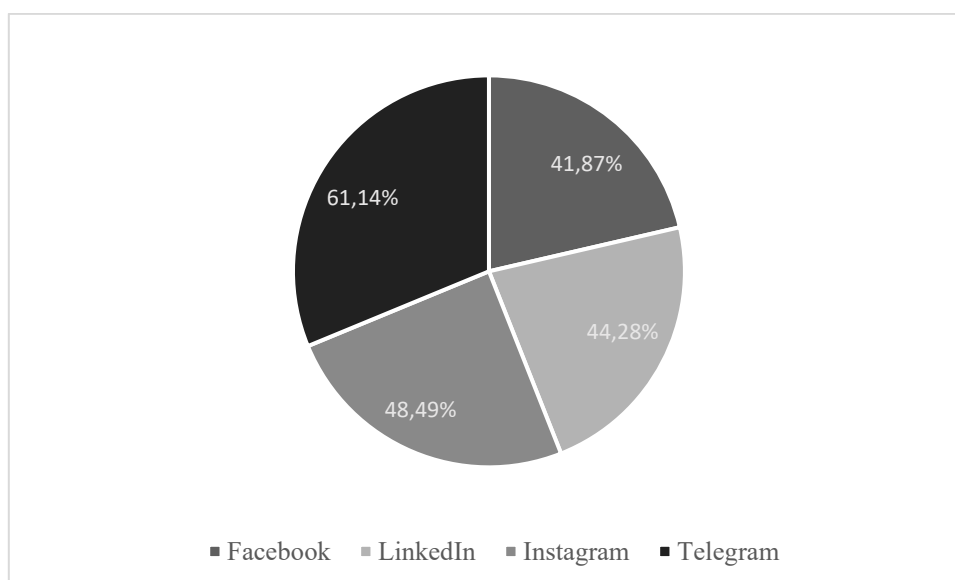


Рис. 2.13. Пріоритети вибору соціальних мереж як джерела інформації про потенційну кар'єру в компанії\*

\*Джерело: розроблено автором

Найбільш популярним джерелом отримання інформації про потенційних роботодавців залишається інтернет. Респонденти віддають перевагу соціальним мережам, корпоративним сайтам та профільним порталам з працевлаштування. І навіть певне зниження відсотка використання засобів масової інформації як джерела отримання інформації про потенційних роботодавців, пояснюється незмінними вітчизняними традиціями працевлаштування за рекомендацією. Майже кожен другий респондент отримує інформацію про потенційних роботодавців з свого вузького комунікаційного кола.

Пріоритетними серед респондентів з-поміж усіх інформаційних каналів є Telegram та Instagram. На нашу думку, стратегія розвитку бренду роботодавця має включати комунікацію з цільовими кандидатами саме в цих соціальних мережах.

Згідно з результатами дослідження, збільшилася частка респондентів, які отримували інформацію про потенційних роботодавців під час відвідування онлайн-вебінарів, онлайн-тренінгів, віртуальних ярмарок вакансій та інших заходів за участі провідних експертів компаній-роботодавців.

Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила тенденції на ринку праці. Зокрема, у 2022 р. все більш актуальним питанням як для компаній-роботодавців, так і для реальних і потенційних співробітників, стала релокація бізнесу.

На рис. 2.14 зображено результати опитування респондентів про готовність до релокації, або готовність виїзду у пошуку роботи за кордон.

Згідно з результатами опитування, готовність респондентів переїхати в інше місто в межах України зменшилася на 2,46 %, а бажання виїхати за кордон – на 12,87 %.

Погоджуючись на пропозицію щодо переїзду за кордон, респонденти частіше всього вмотивовані перспективами соціального й фізичного захисту, можливостями кар'єрного зростання та підвищенням рівня своєї професійної кваліфікації та мовної компетентності.



Рис. 2.14. Готовність до релокації в інші міста України або виїзду на роботу за кордон\*

\*Джерело: розроблено автором

На рис. 2.15 проілюстровано результати опитування про очікування респондентів від потенційних роботодавців.

Згідно з результатами опитування, найбільше респонденти очікують отримання можливостей для працевлаштування. Опитана аудиторія прагне продовжувати розвивати необхідні професійні та особистісні компетенції.

У 2023 році кількість респондентів опитування розширилася до 786 осіб з усієї України.

Основна аудиторія респондентів має освіту за напрямками: суспільні науки (50 %), технічні й точні науки (30 %) і має досвід роботи понад 3-х років – 68 % і від 1 до 3-х років – 20 % (рис 2.16).

За результатами опитування найбільше респонденти очікують отримання можливостей щодо стажування з подальшим працевлаштуванням.

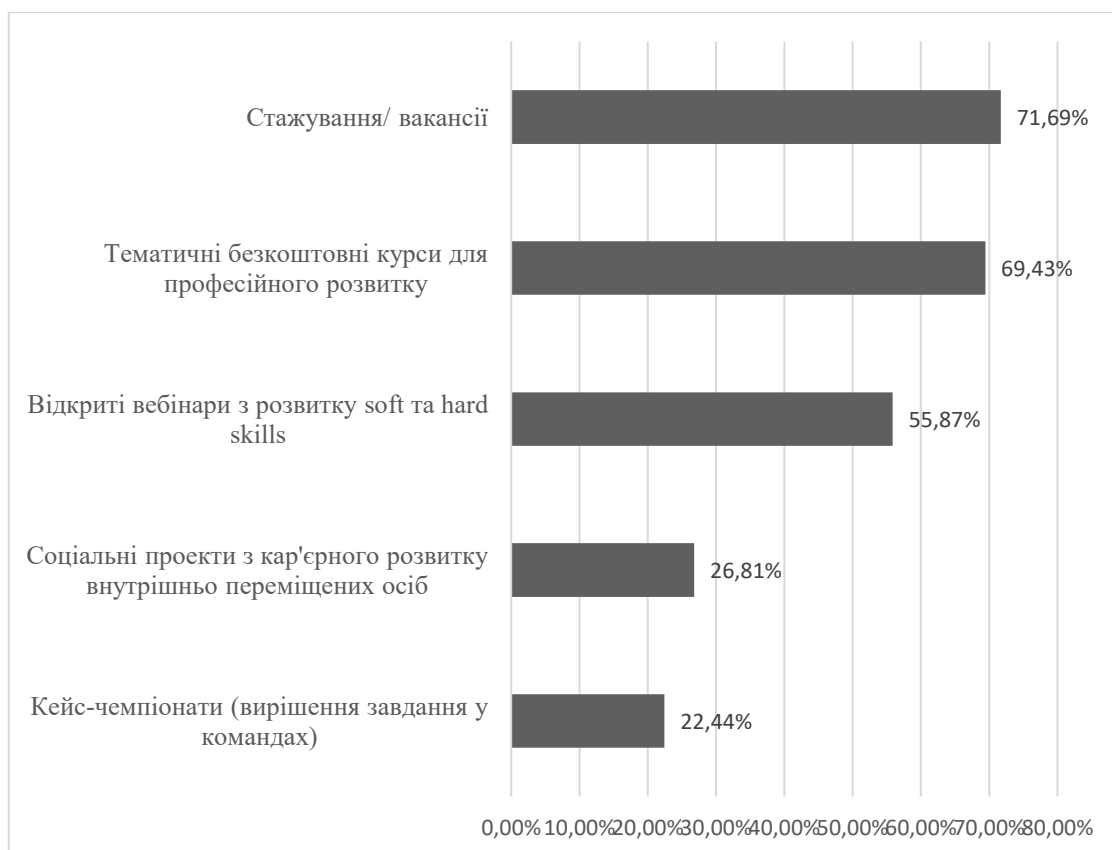


Рис. 2.15. Очікування респондентів від потенційних роботодавців\*

\*Джерело: розроблено автором

Опитана аудиторія прагне продовжувати розвивати необхідні професійні та особистісні компетенції. 69,43% респондентів орієнтуються на пропозиції потенційних роботодавців щодо проведення тематичних безкоштовних курсів для професійного розвитку. Більше половини респондентів позитивно ставляться до можливості відвідування відкритих вебінарів з розвитку своїх професійних та загальних компетентностей.

Повномасштабне вторгнення в Україну актуалізувало для респондентів пропозиції щодо соціальних проектів з кар'єрного розвитку для внутрішньо переміщених осіб.

Також респонденти відзначають актуальність заходів, які надають можливість для командної співпраці в процесі вирішення практичних ситуацій.

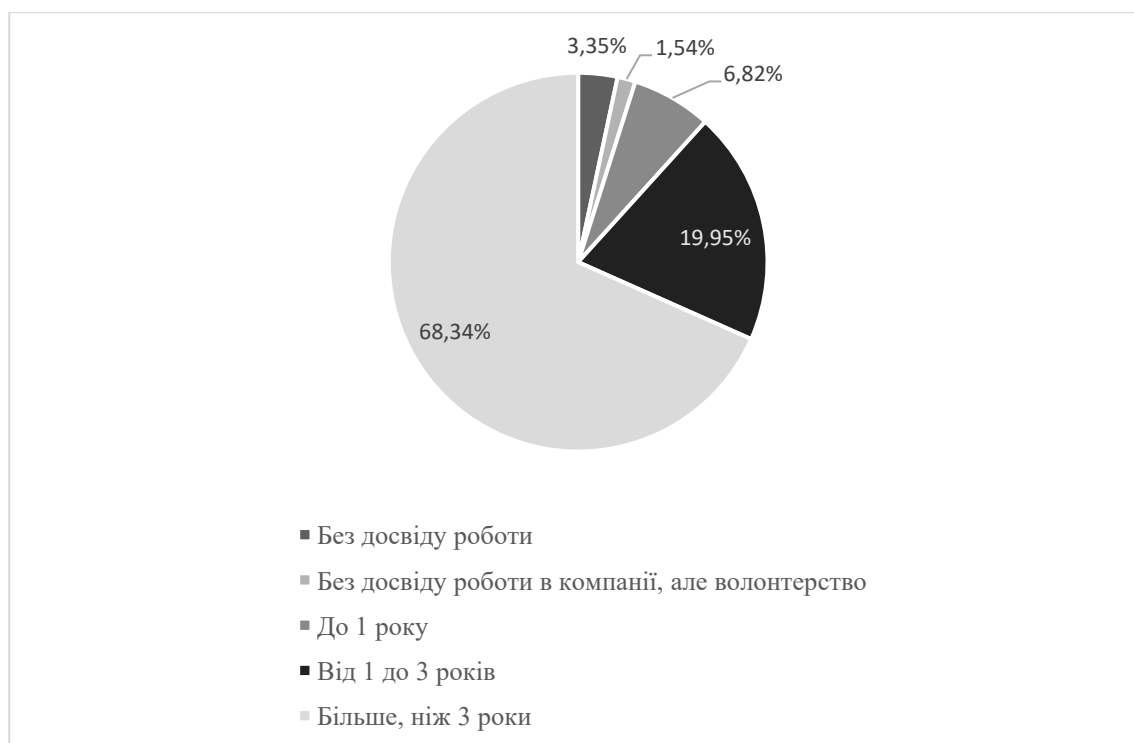


Рис. 2.16. Цільова аудиторія опитування у 2023 році\*

\*Джерело: розроблено автором

Основний відсоток респондентів працює в Україні в українських компаніях (60 %) та в міжнародних компаніях (22 %). Тільки 7 % працюють на фрілансі (рис. 2.17).



Рис 2.17. Місце роботи респондентів\*

\*Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами опитування, у 2023 році «рівень заробітної плати», «графік роботи», «можливість навчатися», «можливість працювати віддалено» та «офіційне працевлаштування» залишаються ключовими критеріями вибору роботодавців (рис. 2.18) [95]. Ці фактори важливо, на нашу думку, врахувати для створення або зміни ціннісної пропозиції компанії, а також урахувати для розробки стратегії розвитку бренду роботодавця.

Пріоритетність розміру заробітної плати для респондентів збільшилася на 3 % порівняно із 2022 роком, робочий графік – на 6 %, підтримка компанією ЗСУ – на 8 %, імідж і бізнес-рейтинг компанії як роботодавця – на 3 %. Спостережено тенденцію до зменшення ваги чинників: «можливість віддаленого формату роботи», «стажування в компанії», «підтримка працівників під час війни».

Все більше респонденти звертають увагу на соціальну відповідальність бізнесу під час війни, тому при формуванні стратегії просування бренду роботодавця важливо комунікувати про ініціативи компанії з підтримки ЗСУ, підтримки різноманітних волонтерських проектів та психологічної підтримки співробітників в середині компанії.

Підхід щодо розвитку соціальної відповідальності бізнесу можна вважати правомірним, так як в умовах перманентно зростаючих вимог до персоналу, можливості для максимальної реалізації компетенцій, динаміка кар'єрного росту, рівень мотивації суттєво залежать не тільки від інтелектуальних, фізичних, професійних здібностей, але й від морального, етичного, патріотичного та естетичного виховання працюючої людини.

На рис 2.19 підтверджується міжнародний тренд вибору змішаного формату роботи співробітниками. 72% респондентів зазначили, що хочуть працювати за змішаним графіком роботи, тобто частково робота в офісі, частково віддалена робота.

Така тенденція може пояснюватись позитивним досвідом віддаленої роботи під час пандемії COVID-19, в умовах якої фокус робився на роботу онлайн.

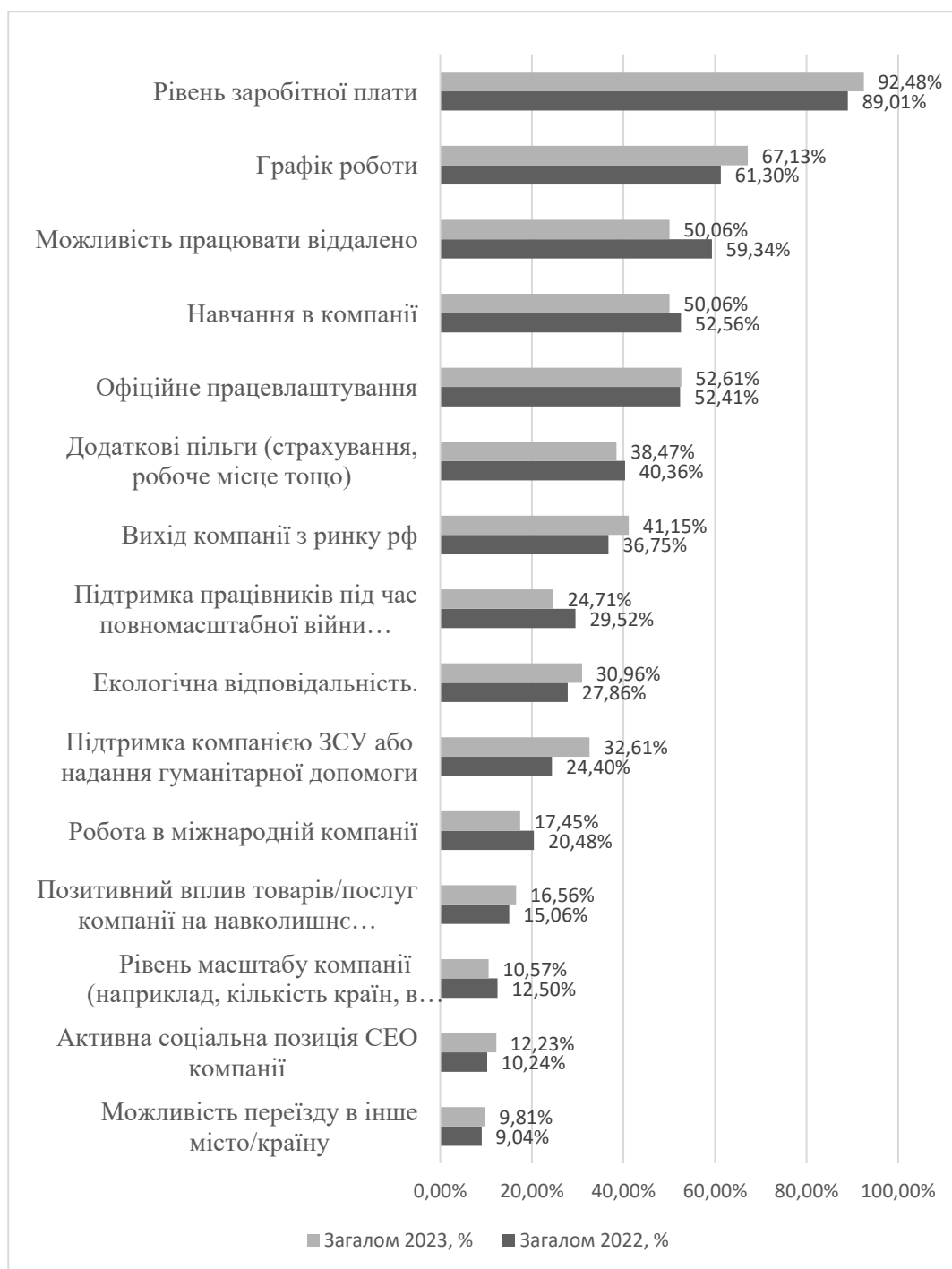


Рис. 2.18. Результати опитування на предмет визначення факторів впливу на утримання персоналу (2022 р. / 2023 р.)\*

\*Джерело: розроблено автором

Усе більше респонденти звертають увагу на соціальну відповідальність бізнесу під час війни, тому при формуванні стратегії просування бренду роботодавця важливо комунікувати про ініціативи компанії з підтримки ЗСУ,

підтримки різноманітних волонтерських проєктів та психологічної підтримки співробітників усередині компанії.

Рис. 2.19 підтверджує міжнародний тренд вибору змішаного формату роботи співробітниками. 72 % респондентів зазначили, що хочуть працювати за змішаним графіком роботи, тобто частково робота в офісі, частково віддалена робота.

Таку тенденцію можна пояснити позитивним досвідом віддаленої роботи під час пандемії COVID-19, в умовах якої фокус робився на роботу онлайн.

Зазначені тенденції доцільно використовувати при формуванні зовнішньої комунікаційної стратегії бренду роботодавця і комунікувати на сайті компанії та сайтах пошуку роботи про формат роботи, який надає компанія для співробітників.

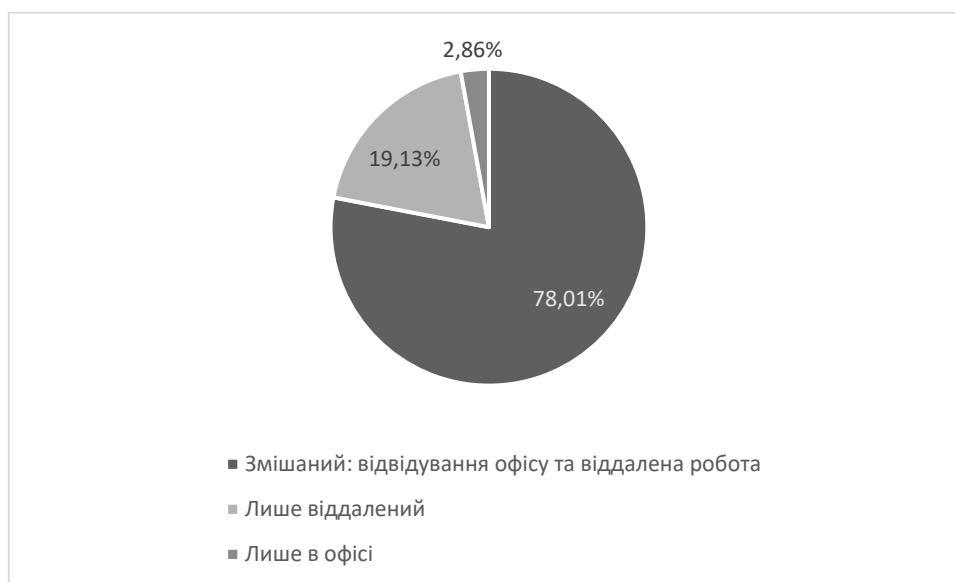


Рис 2.19. Результати опитування про комфортний формат роботи\*

\*Джерело: розроблено автором

Порівняно з 2022 роком збільшується відсоток респондентів, які шукають роботу на LinkedIn та на офіційному сайті компанії. Зменшується пошук на Telegram-каналах і сайтах пошуку роботи. Отримані результати проілюстровано на рис. 2.20.

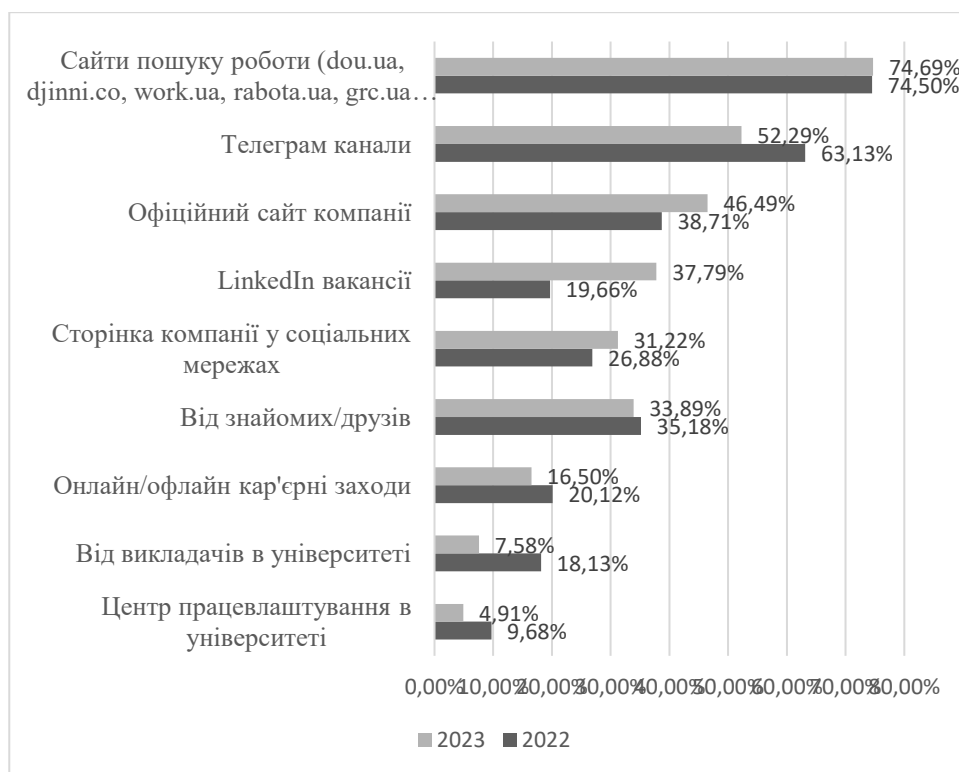


Рис. 2.20. Джерела пошуку інформації про вакансії в компаніях за результатами опитування у 2022–2023 рр.\*

\*Джерело: розроблено автором

Порівняно з 2022 роком зменшується відсоток респондентів, які готові переїжджати за кордон або здійснити релокацію в межах України (рис. 2.21).

Аналіз факторів вибору роботодавця в розрізі 2021–2023 рр. дає можливість розробити довгострокову стратегію розвитку бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі як в Україні, так і за її межами.

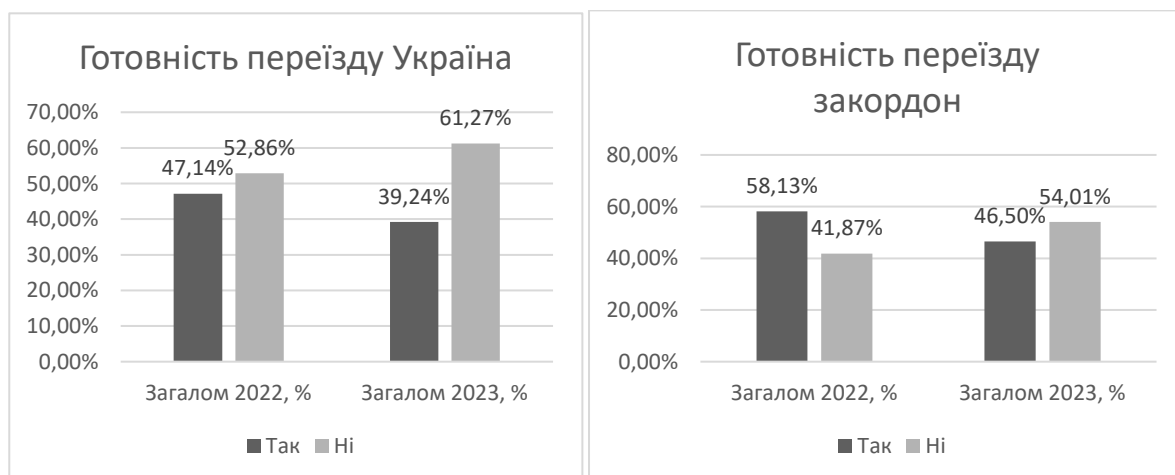


Рис. 2.21. Готовність до релокації та виїзду на роботу закордон у 2022–2023 рр.\*

\*Джерело: розроблено автором

У 2022–2023 рр. одним із ключових факторів вибору компанії-роботодавця у високотехнологічних галузях стала стабільність компанії. Це не стільки вітчизняний, скільки світовий тренд.

Згідно зі статистикою, на момент повномасштабного вторгнення в Україні здійснювалося декілька сотень клінічних досліджень нових фармацевтичних продуктів. Великий відсоток із них був спрямований на онкохворих пацієнтів [101]. Зазначені тенденції теж певною мірою впливають на імідж фармацевтичних компаній. На нашу думку, основна конкурентна перевага компаній-роботодавців на фармацевтичному ринку – це незаплямована репутація, зокрема і по відношенню до ключових зовнішніх стейкхолдерів, до яких належать також лікарі та пацієнти, задіяні у вищезазначених дослідженнях.

Також зауважимо, що конкуренція брендів роботодавця на фармацевтичному ринку внаслідок його певної специфіки проявляється максимально гостро.

Фармацевтична галузь характеризується відносною закритістю. Для неї властивий максимально високий «порог входу», тобто обмежена кількість компаній представлена як на галузевому ринку, так і на ринку праці. Унаслідок цього вони мають можливість максимально дізнатися одна про одну не тільки завдяки конкурентній боротьбі, але й завдяки співпраці і вимушеному обміну вузькоспеціалізованими фахівцями. Персонал на фармацевтичному ринку праці характеризується високою мобільністю і тенденцією переходу «по колу» з однієї фармацевтичної компанії в іншу [9].

Досвід та компетентність претендентів на вакансії на фармацевтичному ринку праці досить специфічні, тому на вакантні фахові позиції найчастіше потрапляють внутрішні претенденти. Щодо зовнішніх претендентів, це зазвичай молоді фахівці і непрофільні фахівці з мультигалузевими компетентностями (HR-менеджери, бухгалтери, інженери-механіки тощо).

Узагальнюючи вищезазначене, зазначимо, що до ключових критеріїв вибору роботодавців у високотехнологічних галузях належать:

1. Високий рівень заробітної плати (критерій, що є універсальним для більшості інших галузей економіки).

2. Стабільність компанії (акцентуємо на його зв'язку зі станом соціально-політичної ситуації як в Україні, так і у світі.)
3. Специфічним саме для фармацевтичної галузі є той факт, що на третю позицію виходить можливість для професійного розвитку респондентів. Цей критерій суттєво відрізняється від швидкості побудови кар'єри, який більш характерний, наприклад, для ринку FMCG. На нашу думку, це свідчить про те, що фахівці фармацевтичної галузі (переважно біологи, хіміки, лікарі, фармацевти) орієнтуються передусім на можливість професійного розвитку і самореалізації, ніж кар'єрного зростання.
4. До найбільш значущих критеріїв вибору роботодавця у високотехнологічних галузях також слід зарахувати унікальність та якість продуктів і послуг компанії. Фармацевтичні компанії, які розробляють оригінальні препарати, використовують нанотехнології тощо, виграють в іміджевій складовій свого бренду роботодавця.
5. Реальні можливості та сприяння особистісному та професійному розвитку працівників.
6. Гібридний формат роботи. Претенденти все частіше віддають перевагу компаніям, у яких дозволений як ремоут, так і робота в офісі чи коворкінгу.
7. Підтримка mental health. Турбота компанії-роботодавців про психологічний стан співробітників, особливо під час війни, стала однією з найбажаніших пропозицій від роботодавця. Спостережено тенденцію до більш відповідального ставлення до аспекту mental health серед вітчизняних компаній-роботодавців, зокрема в ІТ-галузі, фармацевтичних компаніях та інших компаніях, представниках високотехнологічних галузей економіки України.
8. Соціальний пакет, який пропонує компанія для персоналу різних рівнів управління.

Отже, проведені дослідження факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях уможливають пошук результативних та ефективних шляхів формування та імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця з урахуванням тенденцій на ринку праці та уподобань ключових стейкхолдерів.

## **2.2. Діагностування конкурентного середовища бренду роботодавця фармацевтичних підприємств**

У конкурентному оточенні фармацевтичної галузі залучення та утримання висококваліфікованого персоналу виходить на передній план як визначальний фактор для тривалого успіху. Розробка надійної стратегії бренду роботодавця є основоположною для фармацевтичних компаній, які прагнуть стати привабливими роботодавцями. Цей стратегічний підхід не лише сприяє привабленню висококваліфікованих фахівців, але й відіграє ключову роль у формуванні позитивної організаційної культури, сприяючи загальному успіху бізнесу [95].

Докладно розроблена стратегія бренду роботодавця слугує потужним магнітом для залучення висококваліфікованого персоналу. У фармацевтичному секторі, де спеціалізовані навички та експертиза мають велике значення, можливість демонструвати компанію як роботодавця, глибоко відданого інноваціям, дослідженням та розвитку працівників, стає визначальною конкурентною перевагою.

Репутація фармацевтичної компанії тісно пов'язана з її успіхами на ринку. Міцний бренд роботодавця не лише покращує зовнішнє сприйняття, але й сприяє позитивній внутрішній культурі. Компанія, яку сприймають як прекрасне місце для праці, не лише приваблює висококваліфікований персонал, але також привертає увагу інвесторів, співпрацівників та клієнтів, які цінують зобов'язаність організації до якості в усіх аспектах, включаючи кадри. Фармацевтичні компанії, які працюють у галузі, де збереження висококваліфікованого персоналу є важливим для подальших досліджень, розробки та інновацій, значно виграють від стратегії бренду роботодавця, яка акцентує на підтримку робочого середовища, можливості для розвитку навичок та зобов'язання до благополуччя працівників. Така стратегія сприяє підвищенню рівня задоволеності та залученості, підтримуючи лояльність працівників і забезпечуючи стійку та кваліфіковану робочу силу, тим самим зменшуючи витрати на заміну кадрів. Шляхом відзначення себе серед конкурентів та підкреслення унікальних цінностей, місії та корпоративної культури

фармацевтична компанія може вирізнятися в очах потенційних кандидатів. Це, своєю чергою, спрощує процес рекрутингу, приваблюючи кандидатів, які не лише кваліфіковані, але й поділяють цінності компанії [8; 126 та ін.].

Ефективна стратегія бренду роботодавця виходить за межі нагальних потреб у наймі. Вона сприяє створенню міцного потоку талантів, встановлюючи взаємовідносини з університетами, галузевими асоціаціями та фахівцями галузі. Цей прогностичний підхід забезпечує постійний потік кваліфікованих кандидатів, які свідомі репутації компанії та бажають зробити свій вклад у її успіх. Спрямованість організацій на відмінність та інновації робить інвестування в міцний бренд роботодавця стратегічною необхідністю для довгострокового успіху [90; 170; 216 та ін.].

Зазначимо, що фармацевтична галузь є однією з ключових у розвитку економіки багатьох країн світу. Вона являє собою одну з найбільш наукомістких галузей сучасної економіки, яка характеризується високотехнологічними виробничими та науково-дослідними процесами. Завдяки залученню масштабних інвестицій у наукові та клінічні дослідження щорічно на глобальний фармацевтичний ринок виходять понад 30 нових лікарських речовин [58]. Розробка та апробація лікарських препаратів – це високотехнологічна сфера, а сама фармацевтична галузь – один із лідерів у сфері інновацій. Провідні світові фармацевтичні підприємства створюють продукти з довгою (value chain) і високою доданою вартістю [58].

Зауважимо, що стратегічний розвиток підприємств фармацевтичної галузі залежить певною мірою як від соціально-демографічних та епідеміологічних тенденцій у світі, так і від рівня конкуренції на галузевому ринку. На інноваційний потенціал та конкурентоспроможність фармацевтичних підприємств, як правило, впливає експортний потенціал країни, зокрема її високотехнологічний експорт [65].

За даними провідних експертів «Fortune Business Insights», вартість світової фармацевтичної галузі у 2020 р. склала 1,12 трильйони доларів США, а до кінця 2023 р. досягне 1,57 трильйона доларів США [153]. Також зазначається позитивна тенденція до середньорічного темпу приросту галузевої вартості в 6 %, зокрема за

рахунок інтенсифікації виробництва протипухлинних, протидіабетичних і протиревматичних та інших медичних препаратів на 12 % в рік [153].

Спостерігається тенденція до зростання впливу доходів підприємств фармацевтичної галузі на світовий ВВП. За підсумками 2019 р. загальний обсяг продажів на фармацевтичному ринку склав більше 2 трильйонів доларів США, що складає 1,4 % від світового розміру ВВП, тоді як зайнятість населення у фармацевтичній галузі склала 4,4 млн осіб, тобто 0,1 % від загальної чисельності працездатного населення світу [153].

Необхідно також акцентувати на суттєвих масштабах інвестицій у наукові дослідження та клінічні експерименти галузі, які у 2023 році перевищили 150 млрд доларів США [153].

Дослідники вказують, що активна державна підтримка фармацевтичної галузі дала можливість низці країн, передусім Індії та Китаю, не тільки суттєво захистити внутрішні фармацевтичні ринки, але й успішно вийти на зовнішні глобальні. Зокрема, показник питомої ваги власних виробників на фармацевтичному ринку Китаю складає 70 %, а на відповідному ринку Індії – 80 % [153].

Під фармацевтичною галуззю розуміють сукупність підприємств, організацій і установ, залучених у процеси дослідження, розробки, виробництва та реалізації лікарських субстанцій, медичних препаратів та інших виробів медичного призначення, контролювання їхньої якості, а також фахової підготовки кадрів для галузі [56; 58; 65].

Фармацевтична галузь об'єднує підприємства, які характеризуються відносною однотипністю продукції, яку вони розробляють, виробляють та реалізують споживачам, а також певною аналогічністю техніко-технологічної складової виробничих процесів, сировинної складової продуктів, підходів до управління науково-дослідними процесами, процесами виробництва та реалізації продукції, компетентісними характеристиками персоналу [56; 58; 65].

До складу фармацевтичної галузі входять підприємства, які виготовляють субстанції для різноманітних лікарських препаратів, безпосередньо різноманітні лікарські препарати, препарати для ветеринарної медицини, лікувально-косметичні

засоби, харчові дієтичні добавки тощо; підприємства, що займаються роздрібною та оптовою торгівлею вказаними товарами; наукові установи, які займаються науковими дослідженнями з розробки нових медичних препаратів, удосконаленням технологічних процесів і способів контролю якості фармацевтичної продукції; спеціалізовані заклади, де відбувається підготовка фахівців для потреб галузі [56; 58; 65].

Залишками пострадянських традицій на теренах України є наявність фахових навчальних закладів. Водночас світовий досвід підготовки фахівців для фармацевтичної галузі має більш універсальний, а не галузевий характер.

У площині науково-технічних чинників фармацевтична галузь характеризується деякими ознаками, які відрізняють її від інших галузей економіки: зтяжний період створення нових лікарських препаратів; висока наукомісткість робіт; широкий асортимент продуктів, нееластичний попит на продукцію, залежність потреби в лікарських препаратах від екстремальних та непередбачуваних ситуацій (епідемій, природних катаклізмів, війн та ін.); прагнення забезпечити доступність ліків для всіх прошарків суспільства та ін. [100].

Фармацевтична галузь займає важливу позицію в розумовій та виробничій діяльності суспільства. Вона характеризується принциповими проблемами, нетиповими для інших галузей економіки. Широкий спектр морально-етичних проблем, які вирішують підприємства фармацевтичної галузі, пояснюється тим, що, з одного боку, діяльність спрямована на підтримку здоров'я та збереження життя людей, а з іншого – на отримання надприбутків, які сприятимуть подальшому розвитку підприємства в усіх сферах його діяльності. Тому виникає певний дисонанс між матеріальними і моральними цілями фармацевтичного підприємства [100].

Зауважимо також, що завдяки розвитку фармацевтичної галузі розвивається багато інших сфер як української, так і світової економіки. Це передусім галузі, які забезпечують її ефективно та безперебійне функціонування: хімічна промисловість, сільське господарство, виробництво медичного скла, машинобудівна галузь і приладобудування, тобто галузі, які є постачальниками базових субстанцій і допоміжних матеріалів, технологічного обладнання та обладнання для науково-дослідних робіт. Також фармацевтичні підприємства активно співпрацюють із

компаніями, які постачають програмні продукти, надають фінансові, страхові, консалтингові та інші послуги. До речі, згідно з результатами нашого дослідження, саме послуги з формування та розвитку бренду роботодавця фармацевтичні компанії доволі часто віддають на аутсорсинг консалтинговим компаніям.

Ще більший перелік підприємств різних галузей економіки, які споживають продукцію підприємств фармацевтичної галузі. До них належать: інші фармацевтичні підприємства; установи та організації, які надають медичні послуги пацієнтам; організації, які надають косметологічні послуги; сільське господарство; ветеринарна галузь; харчова промисловість; гена інженерія та біотехнологія, та ін. До стратегічних груп підприємств фармацевтичної галузі України належать: офіційно зареєстровані підприємства-виробники різноманітних лікарських препаратів та інших виробів медичного призначення; ліцензовані дистриб'юторські фармацевтичні компанії, роздрібні аптечні торговельні мережі та окремі аптечні пункти; профільні науково-дослідницькі установи, що створюють нові лікарські продукти та їхні складові; профільні освітні заклади, які готують майбутніх фахівців для потреб фармацевтичної галузі. Згідно зі статистичними даними, загалом у фармацевтичній галузі України задіяно понад 500 тис. осіб [100].

Зазначимо, що одним із найбільш актуальних і проблемних питань для фармацевтичної галузі України є гармонізація її діяльності з ключовими галузевими вимогами ЄС, що дасть змогу вирішити такі завдання: забезпечить доступ вітчизняних пацієнтів до сучасних, дієвих, безпечних і доступних за ціною медичних препаратів; створить пріоритетні умов для розвитку національних фармацевтичних виробників та умови для результативної співпраці з міжнародними фармацевтичними компаніями. Вирішення цих завдань здійснюється через впровадження комплексу визнаних світових фармацевтичних практик (GXP), таких як GMP, GLP, GCP, GDP, GPP і GSP [100].

До них належать:

1. GLP – стандарт проведення доклінічних досліджень та дотримання належної лабораторної практика. Цей стандарт містить проміж іншого ще і біоетичні норми проведення фармацевтичними компаніями доклінічних досліджень.

2. GSP – стандарт дотримання належної клінічної практики, зокрема етичні принципи до пацієнтів, на яких тестують нові лікарські продукти.

3. GMP – стандарт належної виробничої практики фармацевтичних підприємств. Він орієнтує фармацевтичні підприємства на дотримання санітарно-епідеміологічних норм та правил; дотримання норм і правил техніки безпеки та охорони праці персоналу.

4. GDP – стандарт забезпечення належної практики дистрибуції лікарських засобів, виготовлених фармацевтичними підприємствами.

5. GPP – стандарт забезпечення належної аптечної практики. На нашу думку, його дотримання є найбільш проблемною ланкою у фармацевтичній галузі України, про що наочно свідчить невиправдано велика кількість аптечних організацій у країні.

6. GSP – стандарт забезпечення належної практики збереження медичних препаратів [100].

Зазначимо, що інноваційну модель розвитку фармацевтичної галузі в Україні нині мають розглядати як стратегічну ціль, втілення якої передбачає створення прийнятної системи інвестування та здійснення відповідних заходів для її реструктуризації. Адже деяке підґрунтя для еволюційного переходу до цієї моделі розвитку фармацевтичної галузі в Україні вже є. Передусім до них належить високий науковий ресурс фармацевтичної галузі країни. За твердженнями науковців, одне робоче місце в галузі науково-дослідних розробок фармацевтичної компанії може забезпечити до семи вакансій у сфері виробництва та дистрибуції [96].

Також однією з проблемних ланок у вітчизняній фармацевтичній галузі є виробництво та реалізація так званих дженериків. Дженерик може не бути схожим на оригінальний препарат не тільки за сторонніми речовинами. Дженерик (відтворений лікарський препарат, генерик, дженерик, генерічний препарат; від англ. Generic) – це незапатентований медичний препарат, що є копією оригінального лікарського препарату із припиненим терміном дії патенту [96].

Патент на відповідний інноваційний лікарський засіб діє залежно від особливостей функціонування патентного законодавства кожної конкретної країни (наприклад, в Україні термін дії патенту на інноваційні медичні препарати – 20

років, тоді як у США лише 12 років). Закінчення терміну дії патенту або інших виняткових прав власності свідчить про те, що втрачають силу законодавчі обмеження для виробництва та продажу лікарського засобу. З цього моменту будь-яка фармацевтична компанія, що має технологічні можливості для виробництва цього лікарського засобу (за умови дотримання патентних вимог процесу виробництва), потенційно може ними скористатися [96].

Основна конкурентна перевага дженериків (і, відповідно, тих фармацевтичних компаній, які здійснюють їхнє виробництво) – низька вартість за рахунок відсутності витрат на науково-дослідні роботи, клінічні випробування та придбання патентів). Також до переваг належить наявність попереднього великого досвіду застосування лікарського засобу на практиці (тобто іміджева складова).

Потенційною проблемою на вітчизняному фармацевтичному ринку є те, що українські дженеріки починають конкурувати з лікарськими препаратами тих країн, які давно обрали цей напрямок розвитку фармацевтичної галузі: Індії, Китаю та низки країн Східної Європи. Можна також передбачити й загострення внутрішньої конкуренції на українському фармацевтичному ринку, оскільки до випуску препаратів-аналогів можуть потенційно залучатися більше вітчизняних фармацевтичних компаній [60].

На нашу думку, вищезазначені тенденції сприяють виникненню деяких репутаційних ризиків для зовнішнього бренду роботодавця вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі не так на українському, як на міжнародному фармацевтичному ринку.

Про низьку конкурентоспроможність вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі свідчать результати оприлюдненого рейтингу фармацевтичних компаній за показником виручки (Додаток А), в якому взагалі відсутні представники української фармацевтичної галузі. Натомість серед трійки лідерів компанії Johnson & Johnson (США), Pfizer (США) та Sinopharm (Китай). Серед європейських представників фармацевтичної галузі лідирують за показником виручки Roche Holding (Швейцарія), Novartis (Швейцарія) та Bayer (Німеччина).

Під час повномасштабної війни в Україні фармацевтична галузь поряд з оборонною промисловістю стала стратегічною галуззю вітчизняної економіки, оскільки вона є складовою критичної інфраструктури країни. Уже сьогодні українські фармацевтичні компанії, за даними досліджень Proxima Research, займають більшість вітчизняного фармацевтичного ринку в споживанні – 65 % та виготовляють 61 % лікарських препаратів із Національного переліку лікарських засобів [99].

В Україні до війни працювало 113 фармацевтичних виробництв. Оприлюднена статистика про тих із них, які перебувають на тимчасово окупованій території України, поки відсутня [207].

Акцентуємо також на суттєвих трансформаціях заходів для розвитку внутрішнього бренду роботодавця вітчизняних фармацевтичних компаній, спричинених наслідками війни. Наприклад, у компанії Фармак зазначають, що нині пріоритетом для компанії є не лише безпека активів, але й передусім безпека працівників на виробництві, в офісі та в логістиці. Ураховуючи той факт, що в перші місяці повномасштабної війни деяка кількість співробітників вимушена була переїхати в інші регіони України або виїхали за кордон, одним із пріоритетних напрямів роботи компанії є створення умов для повернення цих фахівців. Також важливим питанням є відстрочка від мобілізації (бронювання) тих військовозобов'язаних співробітників, які працюють на ключових для компанії позиціях [101].

В інтерв'ю пресі керівник корпоративного університету фармацевтичної корпорації «Артеріум» зазначає, що формування та розвиток бренду роботодавця під час війни є нагальною необхідністю. За її словами, фармацевтичним компаніям необхідно докладати неабияких зусиль для утримання молодих профільних фахівців (хіміків, технологів, ІТ-фахівців тощо), щоб вони бачили для себе перспективи професійного розвитку та кар'єрного зростання саме в Україні [99].

Щодо специфічних тенденцій вибору роботодавця на фармацевтичному ринку, то передусім зауважимо, що до 2022 р. Україна була одним з європейських центрів індустрії клінічних досліджень, які здійснюють світові фармацевтичні

компанії. Ця тенденція мала як негативні, так і позитивні наслідки для нашої країни. Зрозуміло, що світові фармацевтичні компанії шукають, як правило, економічні вигоди від здійснення доклінічних і клінічних досліджень у таких країнах, як наша. За експертними оцінками, ця практика приносить фармацевтичним компаніям до 40 % економії бюджету на заходи для клінічних досліджень нових продуктів [207]. Можливості для цього зумовлені відносно дешевим страхуванням та низькою заробітною платою персоналу, який виконує відповідні роботи [207].

З позитивних аспектів цієї практики відзначимо, що участь у дослідженні і випробовуванні інноваційних фармацевтичних продуктів дає реальну можливість як пацієнтам, так і фахівцям, по-перше, отримати доступ до передових медичних технологій, по-друге, клінічні дослідження міжнародних фармацевтичних компаній дають можливість низці громадян України отримувати безоплатну медичну допомогу, що стає для них принципово важливим економічним важелем [33].

Наприклад, видання Nature, посилаючись на Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я України, наголошує на тому, що за перші десять місяців війни достроково завершилися 132 клінічні дослідження. Зазначимо, що більшість із них були мультицентровими, тобто проводилися не тільки в різних медичних установах, але й навіть в інших країнах світу [31].

Міжнародні компанії, які організують проведення клінічних досліджень (contract research organization, CRO), намагаються зберегти цей бізнес в Україні. У цьому суттєво допомагає досвід роботи під час пандемії Covid-19: впровадження практики проведення онлайн-конференцій, модерацій, тренінгів, консультацій і ведення електронного документообігу. За цей період часу міжнародні фармацевтичні компанії отримали в Україні результати спостережень за більш ніж 3000 пацієнтами [31].

Аналіз теоретичних джерел та практичного досвіду у сфері формування та розвитку бренду роботодавця дав змогу виокремити такі основні напрями, методи та інструменти аудиту бренду роботодавця фармацевтичної компанії.

1. Зовнішній бренд роботодавця

1.1 Аналіз ринку праці на предмет галузевих особливостей конкуренції, тенденцій попиту та пропозиції тощо.

1.2 Аналіз привабливості бренду роботодавця в контексті очікування потенційних претендентів на вакансії.

1.3 Аналіз сприйняття бренду роботодавця фармацевтичного підприємства іншими ключовими стейкхолдерами.

## 2. Внутрішній бренд роботодавця

2.1 Опитування персоналу підприємства про задоволеність, лояльність і залученість.

2.2 Бенчмаркінг бренду роботодавця з метою порівняння показників, які характеризують бренд роботодавця підприємства порівняно з еталонними показниками підприємств-конкурентів.

На нашу думку, принциповою відмінністю зовнішнього бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі є його етична та природоохоронна складова. Мається на увазі, що більшість фармацевтичних компаній, проводячи дослідження нових медичних препаратів, використовують для цього піддослідних тварин, а в деяких випадках залучають до своїх експериментів на добровільних засадах і людей. Хоч більшість вітчизняних фармацевтичних компаній у своїй діяльності керуються такими стандартами, як ISO 14001:2004 («Системи екологічного управління») та SA 8000 («Соціальний стандарт»), дотримання вимог останнього, на наш погляд, носить дещо віртуальний відтінок, оскільки етику ведення дослідницької діяльності важко оцінити як кількісно, так і якісно.

В основі запропонованого крос-тесту (Додаток В) покладено ідею здійснення вибору серед фармацевтичних компаній на відповідному ринку.

На фармацевтичному ринку чітко простежується певна специфіка в очікуваннях від потенційного роботодавця різних категорій персоналу та потенційних претендентів на вакантні посади. Наприклад, для топ-менеджерів фармацевтичних підприємств серед ключових пріоритетів вибору компанії-роботодавця, крім розміру й структури компенсаційного пакету та стабільності компанії, превалюють такі фактори, як: достатній обсяг функційних повноважень і

відповідальності; зміст функційних обов'язків та залежність розміру отриманих доходів від власної результативності. Останній із зазначених критеріїв переважає навіть критерій компетентності персоналу компанії.

За результатами крос-опитування з'ясувалося, що деякі фармацевтичні компанії на вітчизняному ринку є привабливими для операційного персоналу та управлінців низової ланки і непривабливими для топ-менеджерів. І навпаки, деякі топ-менеджери часто готові обирати невеликі фармацевтичні компанії, де в них як у керівників потенційно будуть більші функційні повноваження для самостійного прийняття управлінських рішень.

Натомість персонал тих підрозділів фармацевтичних компаній, які займаються науково-дослідними роботами та клінічними дослідженнями, демонструє свою зацікавленість новими дослідженнями, їхньою унікальністю та перспективністю.

Маркетологи фармацевтичних компаній, натомість, більше орієнтуються на пошук балансу між роботою та особистим життям.

Результати дослідження свідчать, що максимальне задоволення від роботи і, відповідно, від компанії-роботодавця транслують фахівці з продажів. Деякі фармацевтичні компанії відверто позиціонують себе як «sales-орієнтовані». Мінімальну задоволеність демонструють фахівці фармацевтичних компаній, які займаються клінічними та доклінічними дослідженнями нових препаратів, і маркетологи.

Лише 21 % респондентів визнав соціальну відповідальність та етику бізнесу пріоритетними для потенційних і реальних працівників фармацевтичного підприємства.

Результати опитування свідчать, що соціально відповідальна поведінка фармацевтичного підприємства не є ключовим критерієм, за яким віддається перевага. На нашу думку, не варто недооцінювати цю складову ціннісної пропозиції компанії-роботодавця. Близький критерій – етична та екоохоронна поведінка фармацевтичного підприємства – знаходиться в зоні середньої зацікавленості, і ця зацікавленість підвищується ближче до рівня топ-менеджменту всередині

організації і серед таких зовнішніх стейкхолдерів, як громадські природоохоронні організації, місцеві органи державного управління тощо.

Щодо особливостей ландшафту фармацевтичного ринку, то в ньому слід виокремити чотири основних кластери фармацевтичних компаній, які розрізняються за ступенем збігу оцінок від ключових зовнішніх стейкхолдерів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кластеризація фармацевтичних підприємств у конкурентному середовищі бренду  
роботодавця\*

Кластери	Представники	Рівень упізнаваності як роботодавця
Перший кластер	великі міжнародні фармацевтичні компанії з великим портфелем інновацій та оригінальних продуктів	максимально високий
Другий кластер	великі фармацевтичні компанії, які тривалий час представлені на галузевому ринку і орієнтуються на традиційну лінійку відомих продуктів	високий
Третій кластер	великі нові фармацевтичні компанії, які знаходяться на стадії розвитку	середній
Четвертий кластер	малі фармацевтичні підприємства	низький, або локально середній

\*Джерело: розроблено автором

Перший кластер представлений великими міжнародними фармацевтичними компаніями з максимально великим портфелем інновацій та оригінальних медичних препаратів. Ці компанії, як правило, займають лідерські позиції у світових та регіональних рейтингах кращих компаній-роботодавців за ключовими параметрами, тому досвід роботи в них вважається найбільш цінним. Але наголосимо, що більшість компаній цього кластера не суттєво відрізняються одна від одної за більшістю параметрів в оцінці персоналу та претендентів на вакансії.

Другий кластер представлений фармацевтичними компаніями, індекс впізнаваності яких дещо нижчий, ніж у компаній з першого кластера, але достатньо високий.

У третьому кластері представлені великі фармацевтичні компанії, які знаходяться на стадії розвитку, тому можуть демонструвати більший рівень унікальності продуктів, високі темпи росту і можливості для швидкої кар'єри.

Четвертий кластер представлений невеликими фармацевтичними підприємствами, але їхньою перевагою є високий ступінь згуртованості і лояльності персоналу, ефективні внутрішні організаційні комунікації та відкритість топ-менеджменту до думок і пропозицій персоналу.

Вважаємо, що запропонований підхід до кластеризації фармацевтичних підприємств у конкурентному середовищі необхідно коректно диференціювати під час дослідження особливостей зовнішнього бренду роботодавця.

До ключових факторів, які є актуальними для фармацевтичних компаній як роботодавців, належать: технологічна інтеграція; гнучкість та адаптивність; екологічна стійкість; спільні дослідження та партнерство; цифрове здоров'я та телемедицина; дотримання регуляторних вимог та етичних практик; фокус на пацієнта; різноманіття, рівність та інклюзію[57; 100; 101 та ін.].

У сучасному ринку праці фармацевтичні компанії, які використовують високі технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних, тощо, приваблюють більше перспективних співробітників. Інтеграція технологій не тільки покращує процеси дослідження та розробки нових фармацевтичних продуктів, але також створює можливості для працівників отримати досвід роботи з передовими методиками та інструментами, сприяючи технологічному прогресу на робочому місці.

Фармацевтична галузь динамічна, з постійними змінами в регулюванні, ринкових вимогах та наукових досягненнях. Компанії, що демонструють гнучкість та адаптивність у відповідь на ці зміни, приваблюють співробітників, які шукають динамічне та інноваційне робоче середовище.

Сучасні працівники часто віддають перевагу компаніям, що дотримуються екологічно відповідальних практик. Фармацевтичні компанії, які впроваджують екологічні підходи до виробництва, зменшують вуглецевий слід і демонструють зобов'язання до сталих операцій, приваблюють тих, хто цінує корпоративну відповідальність та екологічне керівництво.

Співпраця має велике значення у фармацевтичній галузі, і співробітники віддають перевагу компаніям, які активно залучаються у спільні наукові дослідження та стратегічні партнерства з іншими організаціями, науковими

установами та закладами вищої освіти. Можливість працювати над міждисциплінарними проєктами та сприяння розвитку мережі експертів є безумовно привабливим фактором як для реальних працівників, так і для претендентів на вакансії.

Стрімкий ріст тенденцій щодо цифрового здоров'я та телемедицини позначився на тому, що працівники віддають перевагу фармацевтичним компаніям, які досліджують та інвестують у ці нові тенденції. У світі, де віддалені рішення у сфері охорони здоров'я стають більш популярними, участь компанії у формуванні майбутнього дистанційного надання медичних послуг може бути суттєвою перевагою фармацевтичної компанії як роботодавця.

У фармацевтичній галузі, де безпека пацієнтів має велике значення, співробітники приділяють велику увагу компаніям, які дотримуються чітких регуляторних вимог. Етичні практики в клінічних випробуваннях, розробці препаратів і маркетингу сприяють позитивному корпоративному іміджу та довірі співробітників до своїх роботодавців.

Фармацевтичні компанії, які ставлять інтереси та безпеку пацієнтів у центр своїх процесів розробки та комерціалізації препаратів, позитивно сприймаються потенційними та реальними працівниками. Можливість сприяти створенню продуктів, які безпосередньо впливають на збереження життя та покращення здоров'я пацієнтів, збільшує задоволення від роботи. Фармацевтичні компанії, які пропонують гнучкі умови праці та можливості віддаленої роботи, демонструють розуміння еволюції ринку праці. Ця гнучкість особливо приваблива для працівників, які цінують баланс між роботою та особистим життям і можливість працювати з різних місць.

У сучасному світі зобов'язання до різноманіття, рівності та інклюзії є важливим фактором для працівників. Компанії, які активно підтримують різноманітність та інклюзію на робочому місці, забезпечуючи рівні можливості для всіх працівників, мають більше шансів привернути та утримати талановитий персонал. Ці ініціативи сприяють формуванню позитивної та підтримувальної корпоративної культури. Активно враховуючи ці сучасні фактори, фармацевтичні

компанії можуть позиціонувати себе як привабливих роботодавців у конкурентній галузі, створюючи робоче середовище, що відповідає очікуванням і цінностям сучасного працівника.

Аналіз результатів проведеного дослідження конкурентного середовища бренду роботодавця фармацевтичних підприємств дав підстави виокремити п'ять ключових факторів, що визначають привабливість компаній як роботодавців на фармацевтичному ринку.

1. Прогресивність фармацевтичних компаній і наукоорієнтованість їхньої діяльності, тобто домінантна орієнтація на проведення науково-дослідних робіт як фундаментальної основи підвищення конкурентоспроможності компанії на галузевому ринку. Для таких фармацевтичних компаній характерна інноваційність та амбіційність поставлених і реалізованих завдань за умов етичного ведення бізнесу. Вищезазначені фактори, на нашу думку, пов'язуються у свідомості співробітників і претендентів на вакантні посади з реальною або потенційною можливістю бути залученими до команди високопрофесійних фахівців, можливістю отримувати додаткові посадові повноваження та активно впливати на зростання своїх особистих доходів. У таких фармацевтичних компаніях претенденти бачать максимум можливостей для реалізації свого професійного та особистісного потенціалу.

2. Комфортні умови роботи. Персонал фармацевтичних компаній і претенденти на вакансії віддають перевагу компанії, яка надає можливість для віддаленої роботи та забезпечує право на гнучкий графік роботи, у ній демонструється увага з боку роботодавця до працівника та створюються реальні умови для утримання балансу між роботою та особистим життям.

3. Популярність компанії (загальна відомість інформації про фармацевтичну компанію на галузевих та суміжних ринках, а також на ринку праці). Такі фактори, як міжнародний досвід роботи фармацевтичної компанії, можливість для глобального обміну професійними знаннями і навичками, забезпечують високу цінність досвіду роботи в компанії.

4. Динамічність і холакратія. Високий темп розвитку фармацевтичної компанії надає потенційні можливості швидко побудувати в ній професійну та управлінську кар'єру. Як правило, це відбувається у фармацевтичних компаніях, що формують творчу атмосферу в колективі та дотримуються демократичного стилю взаємодії між персоналом та керівництвом компанії на різних управлінських рівнях.

5. Традиційні ознаки успішності. Зазначимо, що ключові критерії вибору компанії-роботодавця на фармацевтичному ринку пов'язані між собою, тобто стабільна фармацевтична компанія, яка пропонує привабливий компенсаційний пакет – це компанія, яка, як правило, пропонує на галузевий ринок якісні та унікальні медичні продукти. У такій фармацевтичній компанії можна потенційно отримати цікаву роботу та широкі можливості для професійного та особистісного розвитку.

Отже, чітке розуміння того формату іміджу фармацевтичного підприємства, якій склався в цільовій аудиторії, та його порівняння з очікуваннями ключових стейкхолдерів та із сильними характеристиками основних конкурентів допомагають компанії вибудувати унікальну ціннісну пропозицію (EVP) роботодавця і результативніше управляти розвитком свого бренду-роботодавця на ринку праці.

Проміжні результати цієї роботи потрібно моніторити як серед зовнішніх стейкхолдерів, так і у внутрішньому середовищі компанії-роботодавця. Зауважимо, що це задача мультифункційна. Щонайменше вона має бути у фокусі функціоналу як HR-, так і маркетингових служб фармацевтичного підприємства.

Припускаємо, що в цьому контексті велике значення має боротьба за виживання та вдалий розвиток вітчизняної фармацевтичної галузі, а стартовим кроком у цьому процесі має стати використання рейтингування як інструменту активізації стратегічного управління розвитком бренду роботодавця.

### **2.3. Рейтингування як інструмент стратегічного управління брендом роботодавця**

Поняття «рейтинг» походить від слова «rating», що в англійській мові означає оцінку, послідовність, класифікацію, тобто ранжування деякого явища за прийнятою шкалою [33].

Як правило, під рейтингом розуміють належність об'єктів дослідження до певної категорії або типу на підставі комплексу характеристик. Список об'єктів дослідження, які проранжовано за певним параметром, називають рейтингом [33].

Рейтингування є сучасним інформаційним продуктом, що найбільш наочно ілюструє положення й перспективи підприємства, продукту або людини в конкурентному ринковому середовищі [33].

Попит на рейтинги створюють усі категорії відомих ринкових суб'єктів: інвестори, споживачі, бізнесові та некомерційні організації, громадські організації та інші зовнішні групи впливу. Рейтинги використовуються для здійснення відносно коректного вибору за умов наявності як надлишкової, так і неповної інформації, оскільки в обох випадках ускладнюється процес вибору оптимального рішення: велика кількість отриманих даних ускладнює процес узагальнення та структурування, обмежена кількість інформації провокує високу ймовірність помилкових рішень через відсутність усього спектру важливих параметрів.

За кількісними характеристиками рейтинги поділяють на [69] однофакторні та поліфакторні. Другі набагато об'єктивніше оцінюють той чи той об'єкт дослідження.

Залежно від періодичності публікації в засобах масової інформації розрізняють періодичні та неперіодичні рейтинги [69].

Методика рейтингування включає такі етапи [69]:

1. Постановка завдань проведення дослідження.
2. Визначення ключових параметрів, які всебічно та максимально об'єктивно характеризують об'єкт дослідження. Найбільш результативними методами такого визначення є [33]: а) експертні оцінки; б) опитування цільової аудиторії.

3. Визначення відносної значущості кожного ключового параметра об'єкта дослідження. Після визначення основних характеристик оцінювання об'єкта дослідження необхідно визначитися зі ступенем важливості кожного з параметрів та його питомою вагою. Найбільш розповсюдженою практикою в рейтингуванні є підхід, згідно з яким сукупну важливість усіх факторів умовно приймають за одиницю, а відносну значущість кожного окремого фактора вимірюють у частках одиниці. Як і під час визначення ключових параметрів ранжування, визначення питомої ваги кожного з них можна здійснювати або виходячи з експертної думки, або орієнтуючись на думку відповідної цільової аудиторії.

4. Збір інформації. Більша частина рейтингів розробляється, виходячи з анкетування або опитувань. Використання вторинної інформації – ще один ефективний спосіб отримання вихідних даних (до прикладу, інформацію про офіційні державні установи).

5. Обробка отриманої інформації. На цьому етапі рейтингування визначаються підсумкові показники для кожного предмета дослідження та здійснюється їхнє ранжування згідно з отриманими результатами з градацією від найбільшого до найменшого показника.

У сучасному динамічному контексті розвитку ринку праці використання рейтингів довело свою ефективність як потужного інструменту, який виходить за межі традиційних практик управління людськими ресурсами. Розуміючи та оптимізуючи рейтинги кращих роботодавців, організації можуть ефективно формувати свій бренд роботодавця, сприяючи розвитку позитивного та привабливого корпоративного іміджу.

Рейтинги, що охоплюють оцінки результативності, опитування зворотного зв'язку та відгуки в інтернеті, є цінними джерелами інформації про роботодавців. Вони надають уявлення про корпоративну культуру, ефективність лідерства та загальне задоволення від роботи в тій чи тій компанії. Обмін інформацією між працівниками та іншими стейкхолдерами дає можливість отримати інформацію, яку можна використовувати для стратегічного управління розвитком бренду

роботодавця, що забезпечить відповідність стратегії вподобанням та очікуванням поточних і потенційних працівників [33; 85 та ін.].

Позитивні рейтинги часто корелюються у свідомості зацікавлених сторін зі здоровою корпоративною культурою. Активне вирішення проблем, зафіксованих у негативних рейтингах, та акцентування уваги на позитивних відгуках дають можливість організаціям формувати робоче середовище, яке не лише приваблює таланти, але й утримує та мобілізує працівників.

Автентичність є ключовим фактором в управлінні брендом роботодавця. Публікація як позитивного, так і конструктивного зворотного зв'язку транспарентно демонструє, що організація цінує відкритість та активно прагне до постійного вдосконалення.

Регулярний моніторинг та аналіз рейтингів дають можливість організаціям адаптувати свої стратегії, політики та практики для створення середовища, яке позитивно сприймається працівниками.

Комплексний підхід до рейтингування включає збір зворотного зв'язку з різних джерел, включаючи колег, підлеглих і керівників. Зворотний зв'язок 360 градусів надає всебічний огляд результатів праці персоналу, сприяючи більш точній та збалансованій оцінці. Аналіз результатів також уможливорює організаціям адаптувати ініціативи для підвищення залученості персоналу та вирішення конкретних проблем.

Отже, за допомогою комплексного підходу до рейтингування організації можуть не лише вдосконалювати стратегічне управління брендом роботодавця, але й сприяти створенню корпоративної культури, яка привертає, утримує та мотивує талановитих працівників.

Рейтинги кращих роботодавців – це комплексні оцінки діяльності компанії з різних аспектів, які сприймаються її реальними працівниками, колишніми працівниками та іншими зовнішніми зацікавленими сторонами. Ці рейтинги охоплюють широкий спектр критеріїв, включаючи баланс між роботою та особистим життям, можливості розвитку кар'єри, корпоративну культуру, керівництво, компенсацію тощо.

Найбільшою популярністю серед респондентів користуються онлайн-платформи оглядів. Такі сайти, як Glassdoor, Indeed та Kununu, надають працівникам платформу для анонімних відгуків та оцінок своїх роботодавців. Ці платформи часто демонструють загальні рейтинги компанії, а також докладні огляди конкретних аспектів умов роботи та відновлення.

Деякі галузі мають спеціалізовані видання або організації, які проводять щорічні або періодичні опитування для ранжування найкращих роботодавців у цьому секторі економіки. Ці рейтинги часто ґрунтуються на специфічних галузевих критеріях та стандартах.

Високі позиції в рейтингу кращих роботодавців підвищують загальну репутацію компанії не лише серед потенційних працівників, але й серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

Участь у рейтингах кращих роботодавців надає цінні відомості про сильні і слабкі сторони, уможливорює організації порівняти себе з конкурентами та формувати і реалізовувати СРБР.

Компанії використовують позитивні рейтинги для комунікування своїх сильних сторін у рекламних матеріалах, оголошеннях вакансій і маркетингових матеріалах та для вирішення проблем і постійного вдосконалення бренду роботодавця.

Отже, рейтинги кращих роботодавців – це потужні інструменти, які можуть значно вплинути на можливість компанії залучати та утримувати топові таланти. Участь у цих рейтингах та стратегічне впровадження їх у розвиток бренду роботодавця може створити позитивний замкнений цикл, що сприятиме розвитку корпоративної культури, яка відповідає цінностям і цілям організації та оптимізації всіх бізнес-процесів.

Рейтинг кращих роботодавців базується на ретельній та комплексній методології, яка враховує різні фактори, важливі для задоволення працівника та його зростання в компанії. До ключових критеріїв відносять:

1. Задоволення працівника. Опитування та відгуки нинішніх і колишніх працівників надають відомості про задоволення на робочому місці, корпоративну культуру та загальний досвід роботи.

2. Заробітна плата та бонуси. Здійснюється ретельний аналіз структури заробітної плати, бонусів та пакетів соціальних вигод.

3. Можливості професійного розвитку. Компанії, які інвестують у зростання та розвиток своїх працівників через навчальні програми, наставництво та можливості кар'єрного росту, отримують високі бали.

4. Баланс роботи та особистого життя. Важливий аспект позитивного робочого середовища – це здоровий баланс між роботою та особистим життям. Роботодавці, які підтримують гнучкі графіки, віддалену роботу та розумні години роботи, отримують визнання.

5. Різноманіття та інклюзія. Компанії, які сприяють різноманіттю та інклюзії, створюючи робоче середовище для осіб різних соціокультурних груп, отримують позитивні оцінки [33; 85 та ін.].

Отже, рейтинги кращих роботодавців є цінним інформаційним ресурсом, який дає можливість окремим персонам приймати обґрунтовані рішення про свій професійний шлях, а окремим компаніям – обирати бенчмаркетингові заходи для розвитку власного бренду роботодавця.

Одним із потужних інструментів, які використовують для визначення задоволеності та залученості працівників під час складання рейтингів кращих роботодавців, є анкетування. Цей інструментарій дає змогу збирати максимально об'єктивні відомості про досвід працівників, розуміти сильні та слабкі сторони компанії як роботодавця, сприяти розвитку бренду роботодавця.

Опитування персоналу розпочинається розробкою анкети залученості, яка охоплює такі ключові аспекти, як задоволення від роботи, комунікація, лідерство та загальна корпоративна культура. Для забезпечення об'єктивності результатів дослідження доцільно використовувати формат анонімності опитування респондентів. Після завершення опитування заповнені анкети збирають і аналізують

фахівці HR-департаментів. Цей етап включає виявлення закономірностей, тенденцій і сфер діяльності компанії, які потребують посиленої уваги з боку керівництва.

На основі аналізу результатів опитування розробляються плани дій для вирішення виявлених проблем і підтримки позитивних аспектів розвитку бренду роботодавця компанії. Цей етап передбачає співпрацю топменеджменту, HR-менеджерів і працівників для впровадження актуальних змін, що відповідають потребам розвитку залученості персоналу.

Зауважимо, що анкетування залученості не має бути одноразовою ініціативою. Результативність цього інструментарію підвищується в разі набуття ним статусу постійного моніторингового процесу в діяльності підприємства. Регулярне анкетування дає можливість керівництву компанії відстежувати прогрес розвитку залученості персоналу та вносити відповідні корективи в цей процес. Вважаємо, що цей ітераційний підхід сприяє розвитку культури адаптивності та оперативному реагуванню на зміни потреб внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, що гіпотетично може привести до зростання результативності та ефективності праці персоналу.

Крім цього, анкетування на предмет залученості дає можливість діагностувати ті сфери діяльності, які потребують вдосконалення, дозволяючи організаціям стратегічно планувати і вкладати ресурси у професійний розвиток, навчання та ініціативи, які підвищують загальний досвід і задоволеність працівників.

Компанії також можуть використовувати позитивні результати анкетування для підкреслення привабливості своєї корпоративної культури в рекламних матеріалах, оголошеннях вакансій та соціальних мережах, що створює переконливий наратив для потенційних працівників, клієнтів та інших ключових стейкхолдерів.

Негативні результати анкетування використовуються як зворотна інформація для демонстрації прозорості та прагнення компанії-роботодавця вдосконалитися, оскільки відкрите вирішення проблем підсилює довіру ключових груп впливу до бренду роботодавця компанії.

Включення позитивних відгуків та успішних історій від працівників до комунікацій створює автентичність бренду роботодавця, що значно посилює позитивну репутацію компанії. Отже, анкетування залученості персоналу є потужним

інструментом для визначення та підвищення задоволеності працівників, що в кінцевому рахунку сприяє формуванню та розвитку сильного бренду роботодавця компанії. Інтегруючи результати анкетування у стратегічні ініціативи, компанії можуть створювати робоче середовище, яке привертає, утримує та мотивує висококваліфіковані кадри, забезпечуючи тривалий успіх у конкурентному бізнес-середовищі.

У результаті обробки результатів анкетування здійснюється оцінка залученості працівників. eNPS – це важливий показник, який організації використовують для визначення рівня залученості та задоволеності працівників. Схожий на Net Promoter Score (NPS), що використовується в опитуваннях для визначення рівня задоволеності клієнтів, eNPS фокусується на працівниках як внутрішніх клієнтах, вимірюючи їхню ймовірність рекомендувати свою компанію близькому оточенню. Цей показник надає уявлення про загальний настрій та лояльність працівників і певною мірою демонструє стан корпоративної культури компанії.

Починаючи з 2018 р., журнал Forbes у колаборації з компанією-дослідником ринку Statista формує щорічний рейтинг найкращих роботодавців світу, тобто компаній з найсильнішими брендами роботодавця. Формуючи цей рейтинг у 2022 році, Statista провела опитування серед 150 000 працівників із 57 країн світу, які працюють у транснаціональних компаніях, з метою визначення тих з них, які є лідерами за показниками іміджу, розвитку талантів, гендерної рівності та соціально відповідальної поведінки [73].

Перелік топдесяти міжнародних компаній із найкращим брендом роботодавця наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Десять міжнародних компаній із найкращим брендом роботодавця 2023 р.\*

Ранг	Назва компанії	Галузь	Країна	Чисельність персоналу, осіб
1	Samsung Electronics	Напівпровідники, електроніка, електротехніка, технологічне обладнання	Південна Корея	266 673
2	Microsoft	ІТ, інтернет, програмне забезпечення та послуги	США	221 000

Продовження табл. 2.3

3	IBM	Напівпровідники, електроніка, електротехніка, технологічне обладнання	США	250 000
4	Alphabet	ІТ, інтернет, програмне забезпечення та послуги	США	156 500
5	Apple	Напівпровідники, електроніка, електротехніка, технологічне обладнання	США	154 000
6	Delta Air Lines	Транспорт і логістика	США	80 000
7	Costco Wholesale	Роздрібна та оптова торгівля	США	288 000
8	Adobe	ІТ, інтернет, програмне забезпечення та послуги	США	25 988
9	Southwest Airlines	Транспорт і логістика	США	55 093
10	Dell Technologies	Напівпровідники, електроніка, електротехніка, технологічне обладнання	США	133 000

\*Джерело: складено автором за [73]

Традиційно серед лідерів рейтингу кращих роботодавців світу компанії, які представляють високотехнологічні галузі. Але серед них відсутні фармацевтичні компанії, що, безумовно, свідчить про наявність слабких місць у формуванні та розвитку бренду роботодавця.

Щодо здійснення процесу рейтингування бренду роботодавця в Україні, то журнал Forbes та сайт пошуку роботи Work.ua, починаючи з 2021 року, визначають кращого роботодавця України. Для створення рейтингу Forbes та Work.ua анкетування пройшли найбільш впливові роботодавці країни, а також було запропоновано опитування персоналу кожної компанії-учасниці рейтингу [73].

Проведене опитування оцінюється як наймасштабніше в історії українського Forbes. Опитуванням охопили майже чверть відсотка усіх зайнятих в Україні. Від співробітників компаній-респондентів отримано 28 663 бланків, з них 98 % пройшли перевірку на відповідність встановленим критеріям. В обробку не брали анкети, надіслані несвоєчасно або продубльовані, а також анкети компаній-респондентів, від яких надійшло не більше 50 анкет [73].

2022 року під час дослідження брендів роботодавця на вітчизняному ринку було опитано понад 25 000 працівників компаній-респондентів. Це, за статистикою, майже кожен 400-й працівник в Україні [73].

2023 року під час дослідження рейтингу роботодавців, попри скорочення ринку праці в Україні, дослідники змогли отримати понад 28 000 анкет, при цьому персонал 77 компаній-респондентів заповнив понад 100 анкет.

Рейтингування – достатньо трудомісткий процес. Було підраховано, що сумарно респонденти витратили 147 діб на заповнення анкет під час визначення кращих роботодавців. Результати проведеного опитування доцільно доповнювати експертними оцінками фахівців ринку праці та актуальною інформацією з різноманітних відкритих джерел [73].

Загальна оцінка бренда роботодавця складалася з 23 ключових показників, об'єднаних у вісім критеріїв (табл. 2.4).

Як правило, за наявності рівних балів вище місце посідає компанія-роботодавець із більшою чисельністю персоналу. Згідно з результатами опитування, 38 роботодавців зберегли місця у топ-50 кращих роботодавців України (Додаток Г). З 12 компаній-роботодавців, які вперше брали участь в опитуванні, найвищі позиції зайняли агрокомпанія Syngenta та ІТ-компанія Сіклум, третя та шоста позиції відповідно. Загалом зазначимо, що в рейтингу більшість – одинадцять – банківські установи, дев'ять компаній з ІТ-сфери та вісім компаній із сегмента FMCG.

Таблиця 2.4

Критерії та показники загальної оцінки бренда роботодавця під час рейтингування\*

№з/п	Назва	Питома вага, %	Особливості визначення
1 критерій	Лояльність	20	Визначається в рівних частках за показником готовності респондентів рекомендувати свою компанію рідним і близьким та експертною оцінкою привабливості компанії серед потенційних претендентів на вакансії в компанії
2 критерій	Винагорода	20	Цей показник визначається шляхом розподілу між оцінкою персоналу компанії та середньою сумою компенсації, яку отримує працівник за місяць роботи, у рівних частинах. Для підприємств, які не надають ці дані, проводиться аналітична оцінка цього показника.

Продовження табл. 2.4

3 критерій	Умови праці	20	Визначається шляхом розподілу на рівні частини за експертною оцінкою та оцінкою робітниками різних аспектів умов праці: режиму робочого дня, графіка відпусток, рівноваги між роботою та особистим життям, психологічного стану на робочому місці та відчуття безпеки і захищеності на робочому місці.
4 критерій	Соціальний пакет	10	Враховується наявність у соціальних пакетах компаній-респондентів медичного страхування, оплати окремих витрат робітника (мобільного зв'язку, проїзду в громадському транспорті, пального, харчування, спортзалу, дозвілля тощо), безкоштовного навчання на семінарах та тренінгах, а також інших складових, зазначених респондентами
5 критерій	Інформаційна відкритість	10	Враховується кількість заповнених анкет, наявність корпоративного сайту з описом кар'єрних можливостей та контактами HR департаменту, відкритість інформації про оплату праці персоналу у звітності або за запитом компанії, яка здійснює опитування
6 критерій	Можливості для професійного та особистісного розвитку	5	Враховується оцінка співробітниками можливості професійного зростання в межах компанії
7 критерій	Відчуття захисту	5	Найвищий бал отримують компанії-роботодавці, в яких у пандемію або під час війни співробітники відчувають більше піклування, а не ризик звільнення
8 критерій	Інші фактори	10	У рейтингу може враховуватися процедура оформлення на роботу, офіційність та своєчасність компенсаційних виплат, компенсацію лікарняних, відгуки надані респондентами у відкритому питанні анкети

\*Джерело: розроблено автором за [73]

У рейтингу кращих роботодавців України 31 компанія-роботодавець зберегла місце серед 50-ти кращих роботодавців, зокрема шість компаній зберегли свої позиції у десятці кращих. Чільну десятку кращих роботодавців доповнили три новачки рейтингу – компанії Genesis, Corteva, Agriscience та «Українська оборонна промисловість» [73].

За результатами опитування, найкращі показники в утримуванні балансу між роботою та особистим життям продемонстрували співробітники компанії Intellias, вони ж виявилися найбільше задоволені графіком робочого дня та можуть радити свою компанію близькому колу рідних та друзів. У компанії Comfy найбільша кількість робітників відповіли, що отримують вищу зарплатню, ніж середньоринкова, у банку Crédit Agricole, навпаки, вважають, що роботодавець недооцінює їхню працю.

Найбільш нейтральні робітники та такі, які високо оцінюють можливості для професійного та особистісного розвитку, в ІТ-компанії SoftServe. Але вкажемо на тенденцію, згідно з якою більшість високотехнологічних компаній учасників рейтингу також займають позиції лідерів за цими показниками. За критерієм оцінки психологічної атмосфери в колективі перше місце поділяють компанії SoftServe та Vodafone. Найбільш привабливі соціальні пакети співробітникам пропонують компанії Syngenta, «AB InBev EFES Україна» та Fozzy Group [73].

Під час опитування 63 % респондентів максимально готові рекомендувати свого роботодавця близькому колу (10 із 10 балів). Для порівняння, наприкінці 2021 року таких респондентів було на 10 % менше. Середній бал показника готовності респондентів рекомендувати свою компанію як роботодавця складає 9,01, що є, безумовно, високим показником.

Повномасштабна війна в Україні очікувано висунула лідером відкритих вакансій серед кращих компаній-роботодавців станом на березень 2023 року компанію «Українська оборонна промисловість». На момент проведення дослідження в компанії працювало понад 3500 осіб [73].

Серед інших компаній найбільшу кількість відповідей про надання можливостей для кар'єрного зростання зазначили респонденти з компаній «Концерн Галнафтогаз» (ОККО) – 454 відповідей, McDonald's Україна – 400 відповідей, SoftServe – 390 відповідей, МХП – 340 відповідей, WOG – 300 відповідей та «Епіцентр-К» – 216 відповідей [73].

46 % респондентів зазначають, що роботодавець платить їм середньоринкову заробітну плату. 20 % стверджують, що отримують більше, ніж в інших компаніях, 24 % – отримують менше, ніж в інших компаніях, решта респондентів не визначилася з відповіддю на це запитання.

Більшість компаній-роботодавців інформацію про розмір середньої зарплати повідомили в конфіденційному форматі, що може свідчити про певну непрозорість управлінських практик. Позиції лідерів на розмір заробітної плати займають аутсорсингові ІТ-компанії із середньомісячними заробітними платами розміром понад 120 000 грн [73; 84].

Зауважимо, що серед 50 кращих компаній-роботодавців України – тільки два представники фармацевтичної галузі: ПрАТ Дарниця та АТ Фармак, у 2021 та 2022 роках вони посіли 31 та 41 місце відповідно. У 2023 році компанія Дарниця опустилася на 7 сходинок у рейтингу і опинилася на 38 позиції. Фармак, навпаки, піднявся на 10 сходинок і опинився на 32 позиції. Найбільш проблемними ланками цих роботодавців, на думку опитуваних, є «можливості для розвитку персоналу» та «відчуття захисту та безпеки» [73; 101; 102].

Не применшуючи цінності інформації цього рейтингу, зауважимо, що він, по суті, віддзеркалює тільки внутрішній бренд роботодавця. На нашу думку, більш розгорнутою була б картина, яку забезпечило б комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього бренду кожної компанії-роботодавця. Наприклад, для підприємств фармацевтичної галузі важливими є еко-етична репутаційна складова їхньої діяльності (дослідження нових препаратів на тваринах та людях, забруднення зовнішнього середовища), репутація якості та результативності дії медичних препаратів компанії (порівняно з вітчизняними і закордонними аналогами).

З метою оптимізації процесу рейтингування було розроблено комплекс питальників, призначених для діагностики поточного стану внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі (Додатки Д, Ж та З). У першому блоці питальників (Додаток Д) запропоновано здійснити опитування ENPS (Employer Net Promoter Score) серед нинішніх співробітників. Анкета містить дев'ять відкритих і закритих запитань обов'язкового та необов'язкового характеру, спрямованих на діагностування лояльності персоналу компанії. У другому блоці (Додаток Ж) запропоновано анкету для опитування претендентів на вакансії в компанії, тобто, по суті, опитування зовнішніх ключових стейкхолдерів. Анкета складається з двох блоків запитань: у першому – запитання про особу респондента та його професійне спрямування, у другому – інформація про пріоритети вибору респондента. У третьому блоці питальника (Додаток З) наведено анкету, призначену для опитування HR-менеджерів, тобто саме тих фахівців, у функційний обов'язок яких входить активна роль у формуванні та розвитку бренду роботодавця. Саме тому запропоновано розгорнутий питальник на 52 запитання, більшість із яких – професійного характеру. Результати аналізу отриманих

відповідей, на нашу думку, можуть слугувати підґрунтям для створення окремого функційного підрозділу або призначення відповідального посадовця для активізації формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця.

У табл. 2.5 перелічено ключові параметри запропонованої рейтингової оцінки як одного з інструментів стратегічного управління брендом роботодавця.

Таблиця 2.5

Ключові параметри рейтингової оцінки бренду роботодавця\*

Параметри	Спрямованість	Показники
1. Сприйняття ключовими групами впливу бренду роботодавця	Внутрішні групи впливу	- статус компанії-роботодавця; - корпоративна культура; - ціннісний потенціал; - мотиваційна політика; - умови праці та відновлення
2. Комунікації з ключовими зовнішніми стейкхолдерами	Зовнішні групи впливу	- статус компанії-роботодавця; - корпоративна культура; - ціннісний потенціал; - мотиваційна політика; - умови праці та відновлення; - практики формування та розвитку бренду роботодавця; - соціально відповідальні практики
3. Ефективність та результативність функціонування системи управління персоналом у компанії	HR-менеджмент компанії	- бюджет програм розвитку бренду роботодавця; - формування та реалізація стратегії розвитку бренду роботодавця

\*Джерело: розроблено автором

Отже, важливо розуміти, що процес формування бренду роботодавця та процес його розвитку – це дві різні, але, безумовно, стратегічні концепції, які мають різні цілі та підходи. Формування бренду роботодавця передбачає створення та визначення унікального ідентифікатора, який відображає цінності, культуру та особливості організації з метою знаходження та збереження талановитих співробітників. Цей процес орієнтується на пошук та приваблення потенційних кандидатів на вакантні посади. З іншого боку, процес розвитку бренду роботодавця передбачає постійне посилення нинішнього бренду роботодавця. Цей процес орієнтований на розповсюдження позитивної інформації про компанію-роботодавця та підвищення її привабливості для потенційних претендентів на вакансії. Одне з принципово важливих місць у цьому процесі займає процес рейтингування.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведених досліджень у другому розділі дисертації зроблено наступні висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Проаналізовано динаміку ключових факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях та виявлено, що у площині формування бренду роботодавця як складової корпоративного бренду на українському ринку праці пріоритетними детермінантами ціннісної пропозиції визначено такі, як: рівень заробітної плати; графік роботи; можливість працювати віддалено; перспективи навчання та розвитку в компанії; офіційне працевлаштування; додаткові блага соціального характеру; матеріальна та морально-психологічна підтримка працівників під час повномасштабного вторгнення; екологічна відповідальність компанії-роботодавця.

2. Здійснено діагностування конкурентного середовища бренду роботодавця фармацевтичних підприємств, що дозволило відслідкувати тренди розвитку зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця фармацевтичних підприємств в Україні і в світі: прогресивність фармацевтичних компаній й наукоорієнтованість їхньої діяльності; комфортні умови роботи та утримання балансу між роботою та особистим життям; популярність компанії на галузевих, суміжних ринках та на ринку праці; динамічність і холакратія та інші традиційні ознаки успішності компанії-роботодавця.

3. Обґрунтовано роль процесу рейтингування як інструменту активізації стратегічного управління розвитком бренду роботодавця. Проаналізовано рейтинги кращих роботодавців в світі і в Україні за останні роки. З метою удосконалення системи моніторингу бренду роботодавця запропонована сучасна методика рейтингування бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі. Рейтингування пропонується здійснювати в три етапи: професійне анкетування HR-фахівців компанії; опитування ENPS (Employer Net Promoter Score) серед діючих співробітників компанії; опитування потенціальних співробітників.

### РОЗДІЛ 3.

## АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

### 3.1. Науково-методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця за стадіями його життєвого циклу

Революційний розвиток сучасних технологій у високотехнологічних галузях і масштабна глобалізація світової економіки спричиняють значне посилення конкуренції як на фармацевтичному ринку, так і на галузевому ринку праці. Вважаємо, що саме володіння таким цінним нематеріальним активом, як сильний бренд роботодавця, стає, по суті, фундаментальною основою для отримання унікальної конкурентної переваги фармацевтичної компанії як на загальному галузевому ринку, так і на ринку праці.

Діагностика та оцінювання бренду роботодавця створюють, на нашу думку, передумови для формування прийнятної СРБР.

Пропонуємо для аналізу бренду розглянути складові бренду роботодавця за такими складовими: ядро бренду, мікросередовище бренду роботодавця, макросередовище бренду роботодавця та мегасередовище бренду роботодавця. Кожну складову бренду роботодавця важливо врахувати при аналізі бренду роботодавця і визначенні стратегії його розвитку (рис. 3.1).

Конкурентоспроможність бренду роботодавця фармацевтичного підприємства пропонуємо визначити як його спроможність порівняно з іншими брендами роботодавців залишати позитивний відбиток у підсвідомості ключових внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, позитивно оцінюватися і змінюватися на краще залежно від етапу його життєвого циклу.

Модель концепції життєвого циклу товару, запропонована минулого століття Т.Левіттом, у тій чи тій інтерпретації використовують і в сучасному бізнесі [133]. Хоч спочатку ця концепція була суто маркетинговим інструментом ринкового

просування товарів та послуг, сьогодні можна стверджувати, що вона стала мультифункційним інструментом і може слугувати інформаційним підґрунтям, зокрема, для формування, корегування та імплементації СРБР.

Наприклад, інформація про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться бренд роботодавця організації, дає можливість керівнику приймати слушні і відповідні ситуації управлінські рішення.

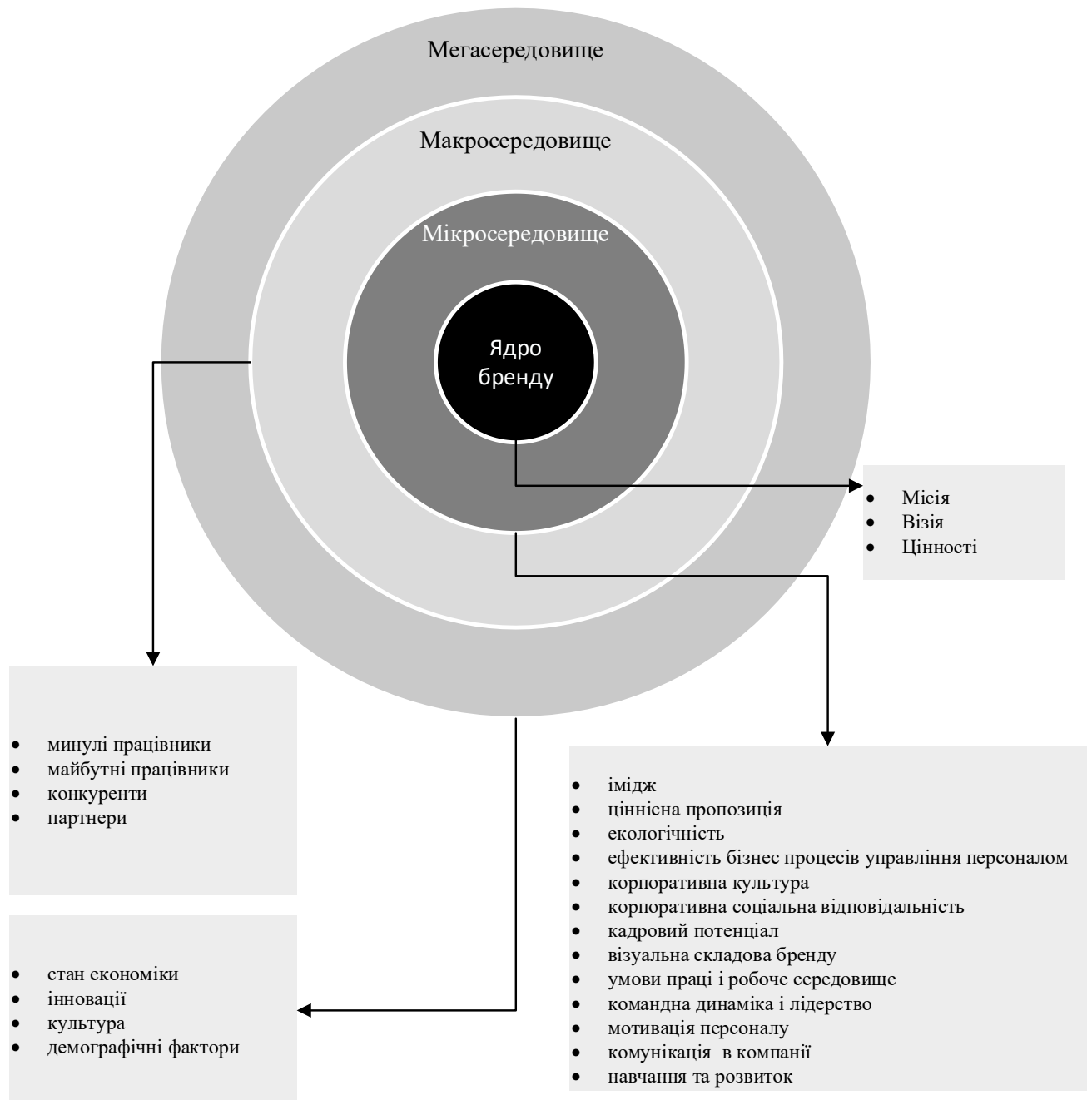


Рис. 3.1. Складові бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором

Дослідження сутності та особливостей формування та розвитку бренду роботодавця дало змогу виявити деякі ознаки циклічності цих процесів і кореляцію ключових етапів процесу розвитку бренду роботодавця зі складовими СРБР, факторами впливу на вибір бренду роботодавця та рівнем розвитку складових ядра бренду роботодавця, мікро-, макро- і мегасередовища бренду роботодавця.

Пропонуємо під життєвим циклом бренду роботодавця фармацевтичного підприємства розуміти послідовність ключових етапів розвитку складових бренду роботодавця компанії, які залежать від рівня впізнаваності бренду роботодавця, вимірюваного Індексом бренду роботодавця, і рівня задоволеності персоналу.

Вважаємо, що на кожному етапі життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства виникає потреба у специфічних управлінських рішеннях для корегування СРБР залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, яка відбувається у зв'язку з переходом на наступний етап життєвого циклу бренду роботодавця.

Деталізацію етапів життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства та ключові складові кожного етапу зображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Життєвий цикл бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

\* Джерело: розроблено автором

Першим класичним етапом життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства є зародження. На рис. 3.3 представлено ключові складові, притаманні першому етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства для ядра бренду, мікро-, макро- та мегасередовища бренду.



Рис. 3.3. Ключові складові першого етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором

На першому етапі життєвого циклу бренду роботодавця ядро бренду роботодавця знаходиться на стадії розробки цінностей компанії, не сформовані місія

та візія або вони перебувають тільки на початку розробки. Принципово важливим на стадії зародження бренду роботодавця компанії вважаємо зосередження уваги топ-менеджменту компанії на розробці й затвердженні місії та візії компанії. Ця принциповість зумовлена тим, що саме вони є основою – ядром бренду роботодавця, навколо якого можуть формуватися інші фактори, що сприяють підвищенню пізнаваності бренду роботодавця. Також на стадії зародження важливим моментом є розробка та узгодження ключових бізнес-процесів в управлінні персоналом, які прямо чи опосередковано впливатимуть на процес розвитку бренду роботодавця: підбору персоналу, адаптації персоналу, навчання та розвитку персоналу; мотивації праці персоналу тощо. Зауважимо, що бізнес-процеси не мають носити суто описовий характер. Вони потребують визначення шляхом проведення відповідних моніторингових заходів, тих ключових показників, за допомогою яких будуть вимірюватися ефективність та результативність цих бізнес-процесів. На цьому етапі життєвого циклу бренду роботодавця залежно від масштабів фармацевтичного підприємства необхідно вибрати або окремого фахівця, або створити окремий функціональний відділ у департаменті розвитку персоналу, який буде займатися питаннями розвитку бренду роботодавця.

Для здійснення еволюційного переходу фармацевтичного підприємства зі стадії зародження до стадії зростання важливим є проведення аналізу цільової аудиторії свого бренду роботодавця, оскільки саме з нею компанія буде комунікувати на стадії активного росту й активного просування та розвитку бренду роботодавця. Передусім слід організувати проведення внутрішнього опитування персоналу для визначення тих ціннісних переваг бренду роботодавця, які, на думку персоналу, відрізняють компанію від конкурентів на ринку праці. По-друге, необхідно отримати інформацію від потенційних працівників, наприклад на співбесідах та інших зовнішніх заходах, яка дасть можливість отримати зовнішній погляд на проблеми і переваги бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

На рис. 3.4 проілюстровано ключові складові, притаманні другому етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

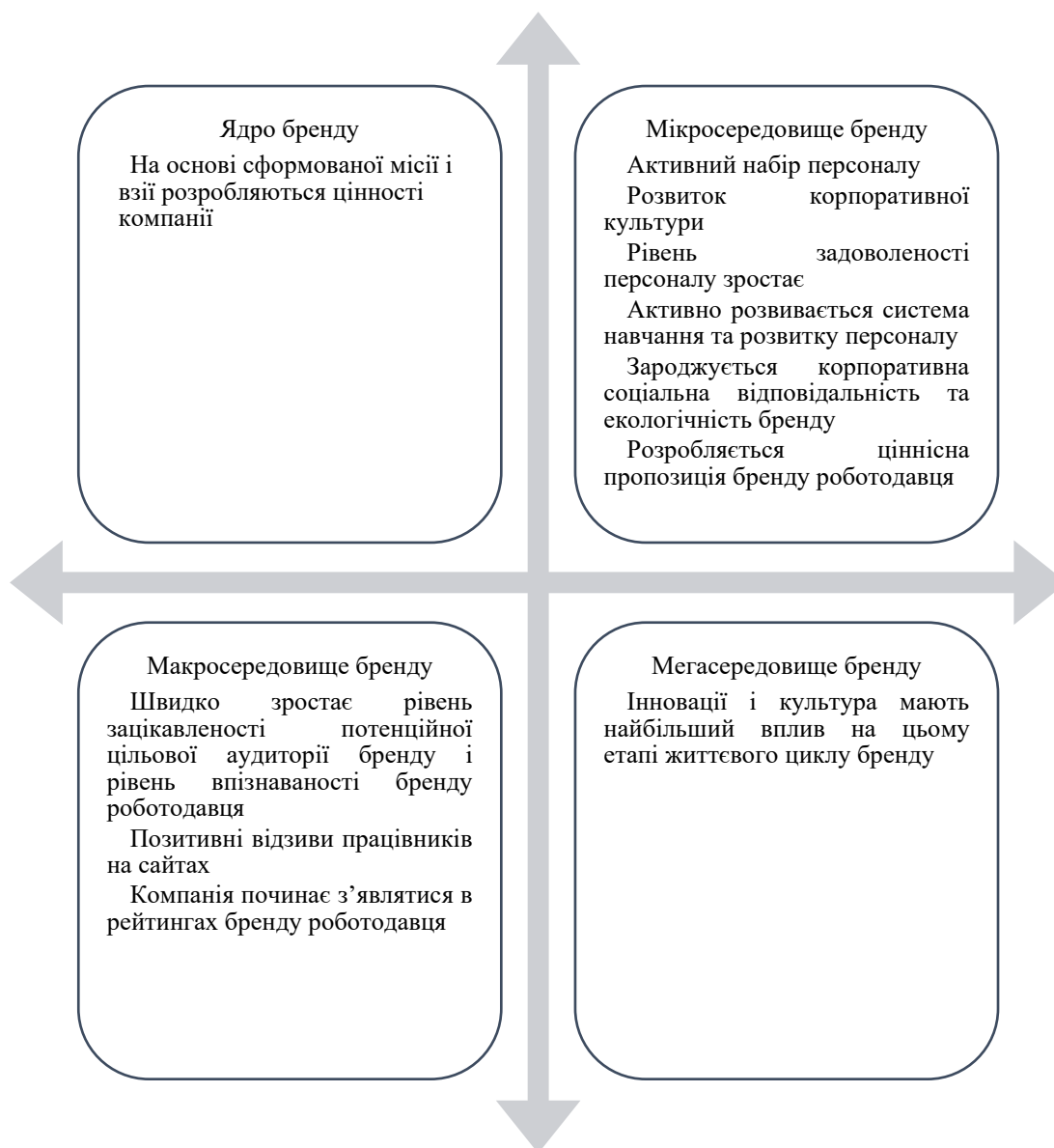


Рис. 3.4. Ключові складові другого етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором

Отже, для стадії зростання бренду роботодавця фармацевтичного підприємства мають бути актуальними визначення пула ключових цінностей компанії, які є фундаментальною основою ціннісної пропозиції бренду роботодавця фармацевтичного підприємства. Ціннісна пропозиції на цьому етапі життєвого циклу бренду роботодавця розробляється на основі аналізу цільової аудиторії бренду, зокрема працівників, які вже працюють у компанії, та потенційних претендентів на вакансії з ринку праці. Також принципово важливим моментом на цьому етапі життєвого циклу бренду роботодавця, на нашу думку, є аналіз бренду

роботодавця ключових конкурентів задля виокремлення унікальних цінностей, притаманних тільки бренду роботодавця фармацевтичного підприємства. Важливим індикатором росту в життєвому циклі бренду роботодавця є розробка системи навчання та розвитку персоналу в компанії, створення планів розвитку працівників і затвердження внутрішніх програм формування кадрового резерву.

Завдяки правильно визначеній ціннісній пропозиції бренду роботодавця на цьому етапі його життєвого циклу може відбуватися великий стрибок у розвитку показника впізнаваності бренду роботодавця, а також у швидкому збільшенні рівня задоволеності персоналу, зокрема показника eNPS, що демонструє готовність персоналу рекомендувати компанію як кращого роботодавця своїм знайомим.

На рис. 3.5 проілюстровано складові, притаманні третьому етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства – етапу зрілості.



Рис. 3.5. Ключові складові третього етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором

Третьому етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства притаманні високий рівень задоволеності персоналу, проте стрімка зміна в рівні впізнаваності. На цьому етапі компанії важливо втриматися на піку своїх можливостей як роботодавця та обрати правильну стратегію підтримання лідерства на ринку праці, інакше при виборі хибної стратегії розвитку бренду роботодавця вона поступово буде деградувати в напрямку етапу спаду. На етапі зрілості важливим моментом є моніторинг актуальності ядра бренду роботодавця, адже воно закладається, як правило, на етапі росту, і тому доцільно його періодично переглядати, оскільки, у зв'язку зі стрімким зростанням бренду роботодавця, об'єктивно можуть змінитися і вподобання цільової аудиторії. Також на цій стадії природно з'являється звикання до бренду роботодавця, коли цільова аудиторія вже володіє максимальною кількістю інформації про бренд роботодавця: вона психологічно потребує оновлення інформації, інакше втрачає інтерес до цього роботодавця. Важливим на цьому етапі життєвого циклу бренду роботодавця є перегляд наявних проєктів з розвитку бренду роботодавця та аналіз зовнішньої та внутрішньої цільової аудиторії на предмет оновлення інформації щодо ключових факторів вибору роботодавця.

На рис. 3.6 представлені ключові складові четвертого етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства – етапу спаду.

Четвертий етап життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства характеризується швидким зниженням впізнаваності бренду роботодавця і, як наслідок, зростанням показника плинності кадрів. Рівень задоволеності персоналу певний термін часу може залишатися незмінним, але в якийсь момент почне стрімко зменшуватися. Саме на цьому етапі життєвого циклу бренду роботодавця може відбутися або штучна зміна стадії життєвого циклу, або занепад і вмирання бренду роботодавця. На етапі спаду компанії важливо обрати швидко тактику зміни СРБР і перейти на стадію зародження для оновлення позиціонування, ядра бренда і перегляду всіх факторів впливу на вибір роботодавця у макро- і мікросередовищі. Яскравим прикладом перебування на цьому етапі життєвого циклу свого бренду роботодавця є компанії, які після початку

повномасштабного вторгнення в Україну навіть у 2024 році не вийшли з російського ринку, що різко вплинуло на рівень впізнаваності бренду роботодавця і суттєво зменшило кількість кандидатів, які подавалися на вакансії, адже вплив мало макросередовище бренду роботодавця, зокрема соціокультурні, економічні, політичні, демографічні та інші фактори. Персонал цих компаній перші місяці ще залишався в компанії, але через 3 місяці почалися масштабні звільнення персоналу.

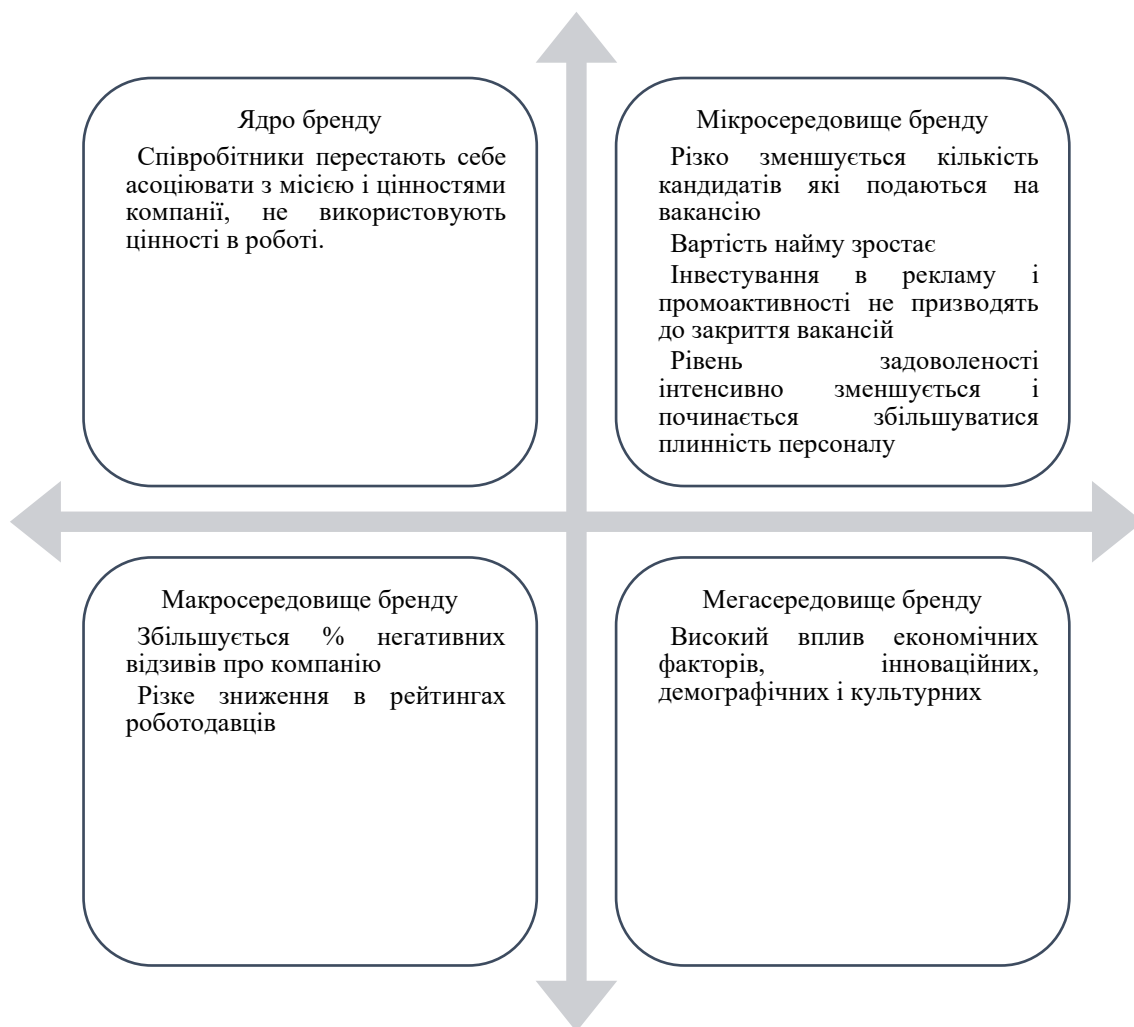


Рис. 3.6. Ключові складові четвертого етапу життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором

Для визначення того, на якій стадії життєвого циклу бренду роботодавця знаходиться фармацевтичне підприємство, пропонуємо здійснити визначення Індексу впізнаваності бренду роботодавця та виміряти рівень задоволеності персоналу.

У сучасному світі, де конкуренція в галузі фармації стає більш жорсткою, важливість задоволеності персоналу на підприємствах фармацевтичної галузі набуває особливого значення. Якість роботи персоналу напряду впливає на результативність та конкурентоспроможність компаній у цьому стратегічно важливому секторі.

Опитування задоволеності персоналу є важливим інструментом для здобуття важливої інформації про стан команди, її потреби та проблеми. Однією з особливостей проведення таких опитувань у фармацевтичній галузі є врахування специфіки, високої відповідальності та вимогливості цього сектора. Перед початком опитування варто ретельно розробити запитання, що враховують особливості фармацевтичного виробництва, його регулятивний контекст та технічні аспекти роботи. Серед аспектів, які можуть бути включені до опитування, – оцінка робочих умов, наявність необхідного обладнання, рівень комунікації в колективі, можливості для професійного розвитку та визначення чинників, які впливають на ефективність роботи. Зібрана інформація з опитувань дасть можливість управлінню підприємства фармацевтичної галузі вчасно виявляти і вирішувати проблеми, сприяти підвищенню мотивації персоналу, а також покращувати якість виробництва та дотримання стандартів.

Зрозуміння важливості та особливостей проведення опитувань задоволеності персоналу у фармацевтичній галузі дає можливість компаніям ефективно взаємодіяти зі своїм персоналом, створюючи сприятливий робочий середовище та сприяючи підвищенню якості та результативності їхньої діяльності.

Для вимірювання рівня задоволеності персоналу компанії пропонуємо провести оцінку стану мікросередовища бренду роботодавця фармацевтичного підприємства шляхом опитування, що уможливить оцінити критерії, які, на нашу думку, впливають на рівень розвитку мікросередовища бренду роботодавця фармацевтичного підприємства:

1. Задоволення від роботи – оцінюється, наскільки робота, яку виконує працівник, має значення для компанії, для суспільства. Також важливо оцінити, наскільки працівнику подобається виконувати свою роботу в контексті морального задоволення.
2. Можливість виконувати роботу – наскільки працівник забезпечений необхідними ресурсами, відповідними та комфортними умовами праці, які надають можливість виконувати ефективно та результативно поставлені задачі, а також наскільки є доступною і повною інформація, необхідна для виконання робочих завдань.
3. Виконання роботи – наскільки повно навички і здібності працівник реалізує під час виконання роботи; наскільки чітко він знає і розуміє, які завдання потрібно виконувати; які у працівника є очікування від результатів роботи; як працівник може самостійно організувати свою роботу і проявити свої компетентності якнайкраще.
4. Добробут і робоче навантаження – наскільки працівник відчуває баланс між роботою і особистим життям; чи дає робота енергію і натхнення працівникам.
5. Робоче середовище та умови праці – чи працівник відчуває себе безпечно на роботі; чи визначена справедливо і прозоро заробітна плата відповідно до рівня задач і відповідальності.
6. Командна динаміка – як налагоджена робота в команді; чи є довіра до членів команди; чи надається зворотній зв'язок в команді; чи відчувається підтримка і безпека в команді.
7. Командна співпраця на продуктивність – чи зрозумілі цілі діяльності команди; як побудовані процеси взаємодії для досягнення спільних цілей.
8. Командне лідерство – взаємодія з менеджером і рівень довіри і співпраці з менеджером.
9. Оцінка діяльності керівництва компанії – довіра до керівництва та управлінських рішень, які воно ухвалює; наскільки керівництво розуміє, аналізує і діє в контексті очікувань персоналу; рівень комунікації керівництва з персоналом щодо стратегічних цілей розвитку бренду роботодавця і компанії загалом.

10. Стратегія розвитку компанії – рівень комунікації і прозорості стратегії розвитку компанії; розуміння і підтримка працівниками цінностей компанії.
11. Структура компанії та співпраця – рівень організації бізнес-процесів у компанії та міжкомандної взаємодії.
12. Корпоративна культура компанії – наскільки працівник ототожнює себе з корпоративною культурою компанії і пишається тим, що працює саме в цій компанії.
13. Різноманітність та інклюзивність – наскільки працівника сприймають таким, яким він є в робочому середовищі; чи можуть люди будь-якої національності, раси і статі досягти успіху і бути почутим у компанії.
14. Зворотний зв'язок і дії – чи використовує компанія ідеї працівників для покращення бізнес-процесів компанії. Ріст і розвиток у компанії – чи є в компанії прозорі можливості для професійного росту й особистісного розвитку; чи пропонуються в компанії можливості для навчання і розвитку працівників.

Для проведення оцінювання працівниками цих критеріїв під час опитування пропонуємо використовувати десятибальну шкалу оцінки, в якій 1 бал – це «мінімально погоджуся з твердженням», а 10 балів – «максимально погоджуся з твердженням».

Для оцінки кожного критерію була розроблена анкета для проведення опитування задоволеності персоналу, яка представлена в табл. 3.1.

Для проведення опитування задоволеності персоналу фармацевтичного підприємства потрібно провести підготовку і розробити план просування питальників серед працівників. Для репрезентативності опитування необхідно, щоб кількість респондентів, які пройшли опитування, була не менш ніж 60 % від середньооблікової чисельності персоналу компанії, а також бажано, аби в опитуванні взяли участь співробітники, які пропрацювали в компанії не менш ніж 3 місяці.



Продовження табл. 3.1

КРИТЕРІЇ	Шкала оцінювання (1- мінімально погоджуся з твердженням, 10 – максимально погоджуюся з твердженням )						
Ми з моєю командою даємо один одному відгуки про продуктивність							
Ми з командою даємо один одному відгук про поведінку							
Мої колеги надають мені всю інформацію, необхідну для якісного виконання моєї роботи							
Я почуваюся безпечним, коли можу поговорити зі своїми колегами про їхню поведінку							
Я почувався б у безпеці відкрито обговорити свою помилку							
<b>Командна співпраця та продуктивність</b>							
Цілі моєї команди зрозумілі							
Моя команда розуміє, що потрібно зробити, щоб сприяти успіху компанії							
У моїй команді ми добре співпрацюємо							
Я відчуваю відповідальність за результати, досягнуті моєю командою							
Люди в моїй команді відповідально ставляться до своїх проєктів і завдань							
У моїй команді ми беремо ініціативи, щоб покращити те, що ми робимо та забезпечуємо							
У моїй команді ми використовуємо сильні сторони один одного							
<b>Командне лідерство</b>							
Я довіряю своєму керівнику							
У мене хороші робочі відносини з моїм керівником							
Я регулярно отримую корисні відгуки про продуктивність							
Мій керівник мотивує мене в роботі							
Мій керівник заохочує мій розвиток							
Мій менеджер подає хороший приклад моїй команді							
Мій менеджер виконує те, що він/вона обіцяє							
Мій керівник підтримує мене в досягненні моїх цілей							
Я почуваюся безпечним, якщо поговорю зі своїм менеджером про його/її поведінку							
Мій менеджер надає мені всю інформацію, необхідну для належного виконання моєї роботи							
<b>Керівництво компанії</b>							
Я довіряю керівництву компанії							
Місцеве керівництво знає, що відбувається на робочому місці							
Корпоративне керівництво чітко повідомляє про основні події в компанії							
Ардна відкрита до пропозицій та нових ідей							
<b>Стратегія компанії</b>							
Мені зрозумілі корпоративні цілі та стратегія компанії							
Я підтримую корпоративні цілі та стратегію компанії							
Я знайомий з основними цінностями компанії							
Я використовую основні цінності у своїй щоденній роботі							
<b>Структура компанії та співпраця</b>							
Співпраця між моєю командою та іншими командами в компанії працює добре							

Продовження табл. 3.1

КРИТЕРІЇ	Шкала оцінювання (1- мінімально погоджуся з твердженням, 10 – максимально погоджуюся з твердженням )									
В компанії існує чіткий процес прийняття рішень										
В компанії добре організовані робочі процеси										
Я вважаю, що є достатньо можливостей для участі в обговореннях загальноорганізаційних питань										
<b>Культура компанії</b>										
Компанія в якій я працюю хороша організація для роботи										
Я пишаюся тим, що працюю в цій компанії										
Я відчуваю, що підходжу компанії										
Компанія мене цінує										
Компанія ставить клієнта на перше місце										
Я ототожнюю себе з культурою компанії										
Компанія приділяє достатню увагу соціальним (корпоративним) обов'язкам (таким як сталість, волонтерство, охоплення громади тощо).										
<b>Різноманітність і інклюзивність</b>										
Я можу бути собою в оточенні всіх, з ким працюю										
Мене сприймають таким, яким я є, у моєму безпосередньому робочому оточенні										
Компанія прагне підтримувати культуру інклюзії										
У моєму безпосередньому робочому оточенні до кожного ставляться однаково та з повагою, незалежно від його походження чи особистих характеристик										
Люди будь-якого походження (культурного, етнічного, гендерного, сексуального, вікового, релігійного тощо) можуть досягти успіху в компанії										
<b>Зворотній зв'язок і дії</b>										
Компанія використовує ідеї та пропозиції співробітників, щоб працювати краще										
У нашій команді ми вжили заходів, щоб покращити результати відгуків										
Я бачу явні покращення в результаті обміну відгуками в компанії										
<b>Ріст і розвиток</b>										
У мене є хороші можливості для професійного та особистого розвитку										
Я задоволений налаштуванням циклу особистісного розвитку										
У мене є достатньо часу для професійного та/або особистого розвитку										
Компанія пропонує мені хороші можливості для тренувань										
Я хотів би продовжити працювати в компанії протягом наступних одного-двох років										

\*Джерело: розроблено автором

Бізнес-процес проведення опитування пропонуємо здійснювати у 12 етапів:

1. Аналіз проблемних ланок у системі управління персоналом фармацевтичного підприємства – на цьому етапі визначаються з проблемними моментами, які доцільно проаналізувати, або з групами персоналу, які потребують додаткової уваги з боку керівництва компанії.

2. Вибір 3–12 тем для оцінки – відповідно до проблематики обираються тематичні блоки, які будуть оцінювати під час проведення опитування.

3. Вибір аудиторії опитування і формування бази інформації про респондентів – для проведення опитування в онлайн-форматі потрібно сформувати базу респондентів. Важливо мати інформацію про вік учасників; тривалість роботи в компанії; стать; підрозділ і функційний напрямок, у якому працює респондент; особа безпосереднього керівника.

4. Формування списку питань і шкали оцінювання – формується відповідно до проблематики і обраної теми.

5. Організування онлайн-опитування – найоб'єктивнішим форматом при проведенні опитування, на нашу думку, є онлайн-формат. Форма має бути анонімною, її оброблятиме один експерт.

6. Тестування – перед запуском анкети і посилання на неї мають протестувати фахівці, відповідальні за проведення опитування.

7. Розробка плану промокомпанії серед співробітників компанії для проведення опитування – для того, щоб опитати максимальну кількість працівників, важливо розробити план інформування, який має містити: лист від керівника компанії про важливість опитування; нагадування пройти опитування; інформація для всіх працівників про кількість учасників, які вже заповнили опитування; плакати в офісі; відеозвернення від керівників тощо.

8. Проведення опитування – у перший день опитування кожен респондент отримає на пошту посилання на питальник, а також докладну інструкцію для проходження опитування.

9. Аналіз отриманої інформації – після отримання всіх відповідей потрібно провести аналіз отриманих анкет та згрупувати результати за відповідними критеріями, розрахувавши середній показник для кожного критерію.

10. Формування звіту – у звіті візуалізується проблематика й найкращі показники, а також надаються пропозиції, які допоможуть покращити проблемні моменти під час розвитку бренду роботодавця.

11. Представлення звіту керівництву компанії – важливим етапом є обговорення результатів опитування з керівництвом компанії, аналіз виявлених проблемних ланок і спільна розробка програми заходів для їх нівелювання.

12. Вибір і формування СРБР – аналіз результатів має лягти в основу вибору СРБР і плану заходів для її реалізації.

Після проведення опитування важливо визначити рівень упізнаваності бренду роботодавця. На рис. 3.7 представлено описову модель визначення Індексу впізнаваності бренду роботодавця для оцінювання прийнятності та результативності реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі.

На моделі, зображеній на рис. 3.7, першим етапом пропонуємо здійснити розрахунок Індексу рівня впізнаваності бренду роботодавця, що є фундаментальною основою ранжування рівня впровадження складових СРБР.

Ранжування складових СРБР пропонуємо здійснювати за такою шкалою:

- 0 – відсутнє в компанії;
- 1 – знаходиться на стадії створення;
- 2 – знаходиться на стадії апробації;
- 3 – знаходиться на стадії впровадження;
- 4 – впроваджено в діяльність компанії.

За результатами ранжування рівня впровадження складових стратегій управління персоналом (рис. 3.7) підсумовується кількість балів і визначається коефіцієнт 1, який є першою складовою в Індексі впізнаваності бренду роботодавця.

Наступним кроком у визначенні Індексу впізнаваності бренду роботодавця є розрахунок показників результативності бренду роботодавця, зокрема:

I. eNPS (Оцінка працівників за системою «Employee Net Promoter Score»).

II. ROI employer branding.

eNPS (оцінка працівників за системою «Employee Net Promoter Score») – це метод оцінки співробітниками компанії своєї готовності рекомендувати компанію як роботодавця своїм знайомим. Вимірювання eNPS здійснюється за допомогою питальника, у якому працівникам ставиться одне питання: «За шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно ви порекомендуєте свою компанію як місце для роботи близькому оточенню?» На основі відповідей працівники поділяють на три групи:

1. Прихильники компанії (Оцінка 9–10): це працівники, які дуже задоволені своїм робочим місцем і з ентузіазмом рекомендують його іншим.

2. Пасивні (Оцінка 7–8): пасиви, як правило, задоволені своїм робочим середовищем, але можуть неактивно пропагувати його.

3. Критики (Оцінка 0–6): критики – це незадоволені працівники, які малоймовірно рекомендують своє робоче місце, можуть залишати негативні відзиви про роботодавця.

Для розрахунку eNPS пропонується віднімати відсоток критиків від відсотка прихильників. Отриманий показник може коливатися від -100 до +100. Позитивний eNPS свідчить про здорове робоче середовище з більшою кількістю пропагандистів, ніж детраторів.

Важливість показника залученості працівників зумовлена декількома факторами. По-перше, залучені працівники схильні позитивно впливати на робоче середовище, що приводить до збільшення продуктивності праці персоналу та зростання елементу творчості. По-друге, задоволені працівники схильні залишатися в компанії, зменшуючи витрати на пошук персоналу та зберігаючи інституційні знання. По-третє, задоволений персонал стає амбасадором бренду, привертаючи увагу висококваліфікованих спеціалістів та позитивно впливаючи на зовнішню репутацію компанії.

Також зазначимо, що розподіл працівників на промоутерів, пасивів та детраторів дає можливість організаціям визначити напрямки для вдосконалення

процесів розвитку бренду роботодавця. Зокрема, детрактори можуть надати цінний фідбек для проблем, які потребують термінової уваги керівництва.

Результати дослідження eNPS уможливають упровадження цілеспрямованих змін для вирішення конкретних проблем розвитку бренду роботодавця компанії, зокрема це може бути реалізоване шляхом визнання та винагороди промоутерів, які не лише підвищують їхнє задоволення, але й сприяють розвитку позитивної корпоративної культури.

Зауважимо, що результативність використання eNPS підвищується, коли він застосовується як інструмент постійного моніторингу. Регулярне опитування працівників допомагає організаціям відстежувати динаміку змін у залученості персоналу та оцінювати результати корегувальних дій. Продуктивною також є практика порівняння показників eNPS компанії з галузевими бенчмарками або попередніми внутрішніми показниками. Це дає можливість організаціям зрозуміти своє положення порівняно з конкурентами та визначити напрямки, що потребують удосконалення.

Отже, eNPS стає потужним інструментом для організацій, які прагнуть розуміти та підвищити залученість працівників. Шляхом вимірювання, аналізу та дії на основі результатів eNPS компанії можуть розвивати позитивну корпоративну культуру, яка приваблює, утримує й мотивує персонал, сприяючи довгостроковому ринковому успіху компанії. ROI бренду роботодавця – це метрика, що кількісно оцінює конкретні й абстрактні вигоди, які організація отримує внаслідок інвестицій у позитивний бренд роботодавця. Вона включає такі чинники, як підвищена ефективність найму, збільшення залученості працівників, покращення рівня утримання і позитивний вплив на загальну продуктивність праці персоналу компанії.

До заходів визначення ROI бренду роботодавця належать [48; 77; 105; 152 та ін.]:

1. Регулярні опитування для збору відгуків працівників про їхнє сприйняття бренду роботодавця.
2. Моніторинг ключових метрик, таких як час на найм, витрати на найм та якість працівників, щоб оцінити вплив бренду роботодавця на ефективність найму.

3. Моніторинг залученості працівників, продуктивності праці.
4. Аналіз показників плинності персоналу для кількісної оцінки впливу позитивного бренду роботодавця на лояльність працівників.
5. Оцінка фінансового впливу бренду роботодавця у людський капітал.

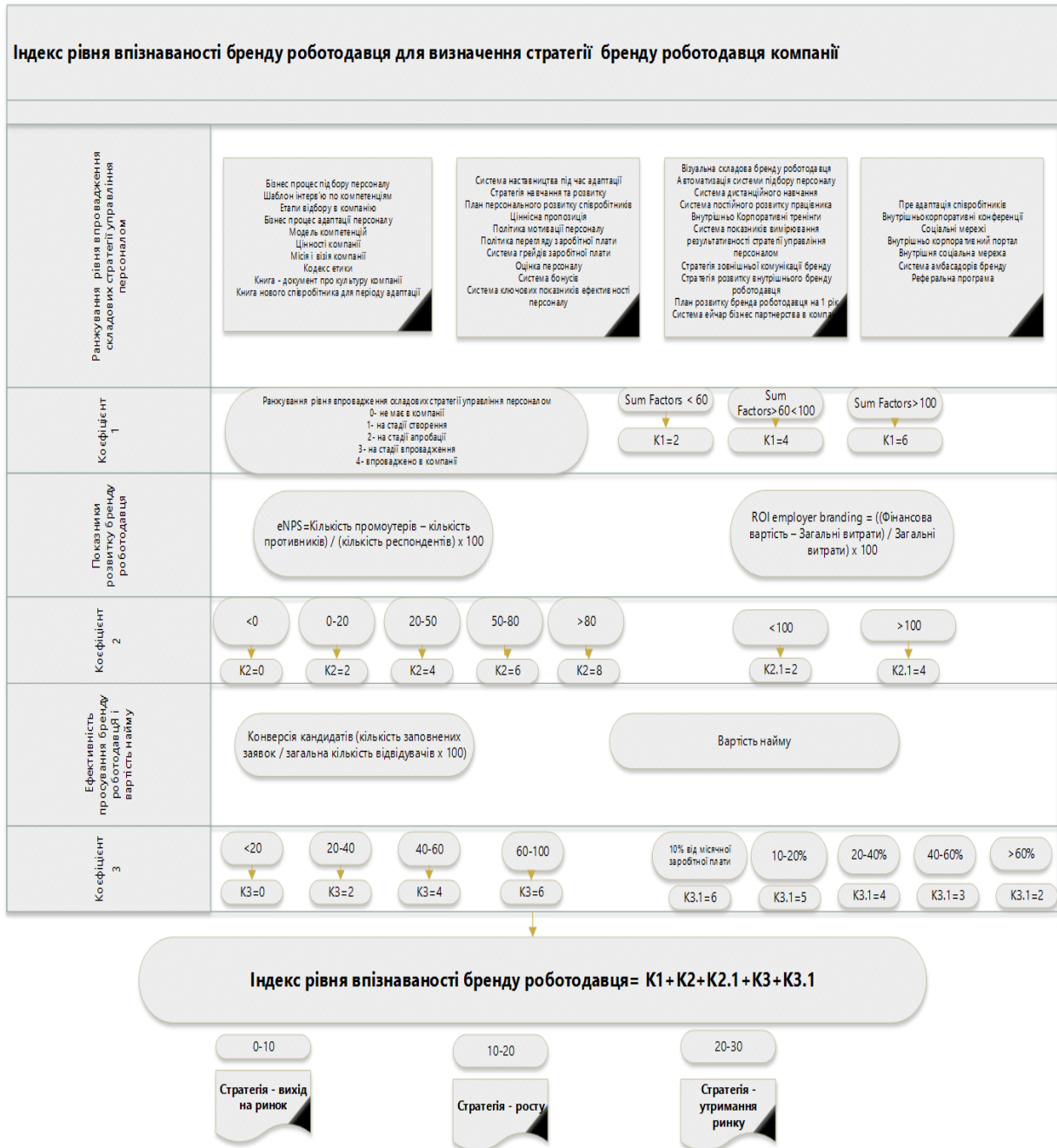


Рис. 3.7. Описова модель визначення Індексу впізнаваності бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі\*

\* Джерело: розроблено автором

Після розрахунків показників ефективності бренду роботодавця ми отримаємо коефіцієнт 2, який є другою складовою Індексу впізнаваності бренду роботодавця.

Наступним кроком є вимірювання ефективності просування бренду роботодавця, вартості найму одного співробітника (рис 3.7.) і отримання коефіцієнтів 3 і 3.1.

Ефективність просування бренду роботодавця пропонуємо виміряти, поділивши кількість заявок або резюме, які отримує компанія-роботодавець, на загальну кількість відвідувачів кар'єрного сайту компанії. Цей результат продемонструє конверсію, тобто скільки з відвідувачів є цільовою аудиторією компанії і відгукується на запропоновані вакансії. Вартість найму – весь бюджет за визначений період, який компанія витратила на просування вакансій.

Для отримання Індексу впізнаваності бренду роботодавця потрібно підсумувати всі необхідні коефіцієнти. Формула для розрахунку Індексу впізнаваності бренду роботодавця включає в себе:

$$I_{бр} = K1 + K2 + K2.1 + K3 + K3.1 \quad , \quad de \quad (3.1)$$

$K1$  – рівень упровадження складових стратегії управління персоналом;

$K2$  – eNPS;

$K2.1$ – ROI employer branding;

$K3$ – конверсія кандидатів;

$K3.1$  – вартість найму.

Значення рівня Індексу впізнаваності бренду роботодавця може бути від 0 до 30. Відповідно до отриманого результату Індексу і за результатами опитування персоналу можна переходити до імітаційного моделювання процесу формування бренду роботодавця, визначивши, на якому етапі життєвого циклу зараз знаходиться бренд роботодавця відповідного фармацевтичного підприємства.

Під час дослідження життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичних підприємств було обрано для апробації і визначення життєвого циклу вісім фармацевтичних підприємств. Інформація про компанії-учасники наведено в табл. 3.2.

Таблиця. 3.2

Вибірка фармацевтичних підприємств для дослідження  
життєвого циклу бренду роботодавця\*

Назва компанії	Чисельність персоналу	Кількість учасників опитування	Офіси компанії, які брали участь в опитуванні, країна
Ardena	556	487	Нідерланди Бельгія Швеція Іспанія
Charles river	400	386	Нідерланди
Farmak	3000	1970	Україна
Symires	356	280	Нідерланди
Yuria-Pharm	2700	1446	Україна
Servier	280	173	Україна
Darnitsa	1125	667	Україна
Organon	1180	670	Нідерланди

\* Джерело: розроблено автором

Першим етапом процесу імітаційного моделювання процесу формування бренду роботодавця на цих підприємствах були зустрічі з представниками департаментів персоналу. На зустрічах було проведено ранжування впровадження складових стратегії управління персоналом і прораховані коефіцієнти для розрахунку Індексу рівня впізнаваності бренду роботодавця. Результати аналізу зображені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок Індексу рівня впізнаваності бренду роботодавця фармацевтичних підприємств\*

Критерії	Ardena	Charles river	Farmak	Symires	Yuria-Pharm	Servier	Darnitsa	Organon
K1	4	6	4	4	2	6	2	6
K2	4	6	4	4	2	6	2	6
K2.1	4	4	2	2	2	4	2	2
K3	4	6	2	4	0	2	0	4
K3.1	4	6	4	4	4	2	2	4
Iєб	20,0	28,0	16,0	18,0	10,0	20,0	8,0	22,0

\* Джерело: розроблено автором

На рис. 3.8 проілюстровано отриманий у результаті опитування Індекс рівня впізнаваності бренду роботодавця фармацевтичних підприємств.



Рис. 3.8. Індекс рівня впізнаваності бренду роботодавця  
фармацевтичних підприємств\*

\* Джерело: розроблено автором

За результатами першого етапу визначення етапу життєвого циклу бренду роботодавця досліджуваних підприємств фармацевтичної галузі найвищий індекс впізнаваності бренду роботодавця був відзначений у компаніях Charles river, Ardena, Servier. Але лише за результатами Індексу було б некоректно визначати, на якому етапі життєвого циклу знаходиться бренд роботодавця відповідної компанії. Тому пропонуємо проводити опитування задоволеності персоналу.

Після проведення опитування задоволеності персоналу потрібно визначити загальний рівень задоволеності персоналу. Для цього була запропонована модель розрахунків рівня задоволеності персоналу.

1. Першим етапом після проведення опитування потрібно просумувати всі критерії, які оцінювали працівники компанії, і вивести середній показник за кожним критерієм:

$$E_v = \frac{k_1+k_2+\dots+kn}{n}, \quad \text{де}$$

(3.2)

$n$  – кількість респондентів опитування;

$kn$  – оцінка критеріїв респондентом;

$E_v$  – середнє значення критерію оцінки задоволеності персоналу.

Результати визначення середнього критерію оцінки задоволеності персоналу відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати визначення рівня задоволеності персоналу  
фармацевтичних підприємств\*

	<b>Ardena</b>	<b>Charles River</b>	<b>Farmak</b>	<b>Symeres</b>	<b>Yuria-Pharm</b>	<b>Servier</b>	<b>Darnitsa</b>	<b>Organon</b>
Індекс бренду роботодавця	20	28	16	18	10	20	8	22
Рівень задоволеності персоналу	6,9	7,6	6,6	5,8	5,7	7,4	5,5	8,1

\* Джерело: розроблено автором

2. Другим етапом є визначення ваги кожного критерію за наступною формулою:

$$K_v = \frac{\sum kn}{E_v}, \quad \text{де}$$

(3.3)

$kn$  – оцінка критерії респондентом;

$E_v$  – середнє значення критерію оцінки задоволеності персоналу;

$K_v$  – вага критерію задоволеності персоналу.

3. Третім етапом визначаємо фактичну вагу кожного критерію рівня задоволеності персоналом за формулою:

$$F_v = E_v \times K_v, \quad \text{де}$$

(3.4)

$E_v$  – середнє значення критерію оцінки задоволеності персоналу;

$K_v$  – вага критерію задоволеності персоналу;

$F_v$  – фактична вага критерію рівня задоволеності персоналу.

4. На останньому етапі визначаємо рівень задоволеності персоналу, просумувавши всі показники фактичної ваги критеріїв рівня задоволеності персоналу:

$$R_s = \sum F_v, de \quad (3.5)$$

$F_v$  – фактична вага критерію рівня задоволеності персоналу;

$R_s$  – рівень задоволеності персоналу.

Результати визначення рівня задоволеності персоналу проілюстровано на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Результати визначення рівня задоволеності персоналу фармацевтичних підприємств\*

\* Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного імітаційного моделювання було визначено, що найбільший рівень задоволеності серед досліджуваних підприємств у Charles river, Organon, Servier.

Визначивши Індекс впізнаваності бренду роботодавця і рівень задоволеності персоналу, можемо визначити стадію життєвого циклу компанії за показниками в табл. 3.5. Результати проведеного дослідження життєвого циклу бренду роботодавця проілюстровано на рис. 3.10.

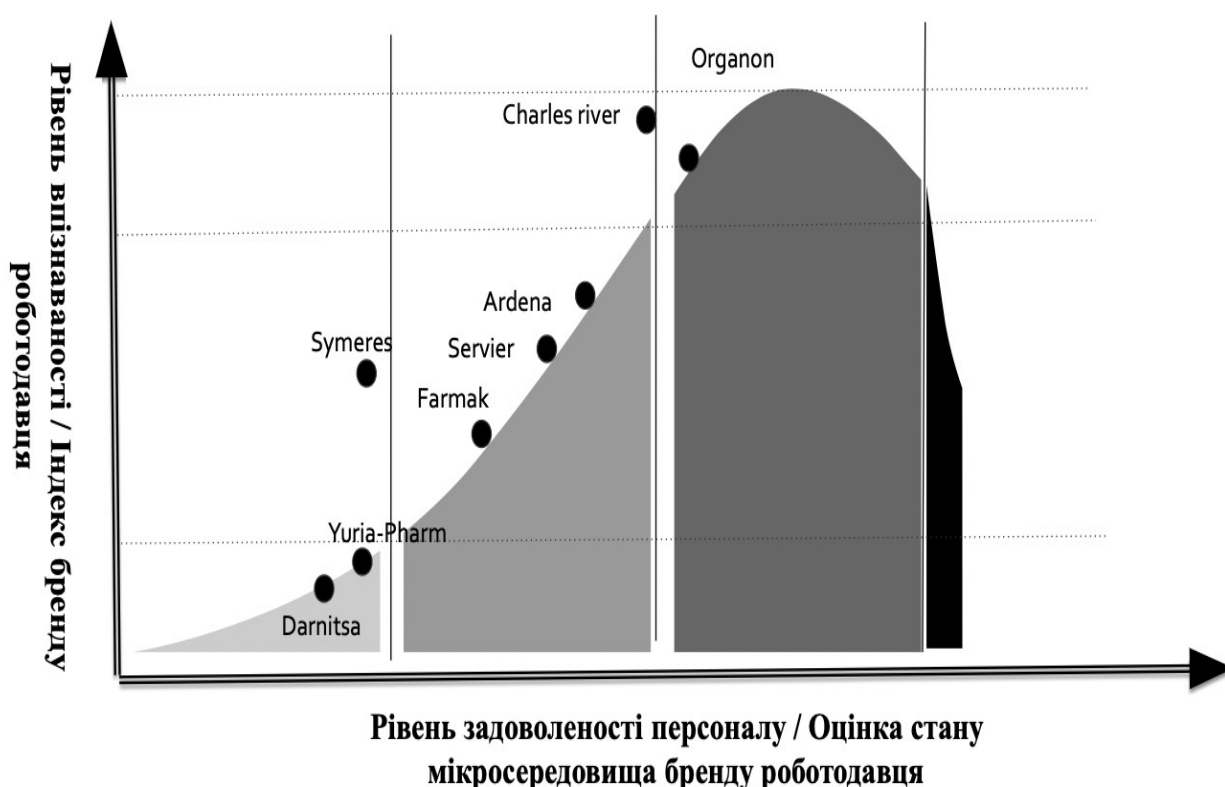


Рис. 3.10. Визначення життєвого циклу бренду роботодавця фармацевтичних підприємств\*.

\* Джерело: розроблено автором

За результатами дослідження на стадії зародження знаходяться компанії Darnitsa, Yuria Pharm. На стадії росту знаходяться компанії Farmak, Servier, Ardena. На стадії зрілості знаходиться компанія Organon. Компанії Symeres і Charles river знаходяться в перехідному етапі після етапу спаду.

Таблиця 3.5

## Результати опитування персоналу фармацевтичних підприємств\*

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
	<b>Задоволення від роботи</b>																							
Мені подобається виконувати свою роботу/завдання	7,4	0,0139	0,103	8,9	0,015	0,132	6,6	0,013	0,086	5	0,011	0,054	4,6	0,0	0,0	8,2	0,014	0,116	5	0,012	0,059	9,1	0,014	0,130
Робота, яку я виконую, має значення	8,1	0,0152	0,123	8,6	0,014	0,123	7,4	0,015	0,109	6,5	0,014	0,091	6	0,0	0,1	8,1	0,014	0,113	6,9	0,016	0,113	8,9	0,014	0,124
<b>Можливість виконувати роботу</b>																								
Я можу ефективно виконувати свою роботу в компанії	6,4	0,0120	0,077	8,1	0,014	0,109	6,0	0,012	0,071	6	0,013	0,078	6,5	0,0	0,1	7,0	0,012	0,084	6,3	0,015	0,094	7,6	0,012	0,091
Я забезпечений хорошими робочими ресурсами (інструментами, пристроями, програмним забезпеченням, матеріалами тощо), щоб добре виконувати свою роботу	6,4	0,012	0,077	7,3	0,012	0,089	5,9	0,012	0,069	6	0,013	0,078	6	0,0	0,1	7,2	0,012	0,089	6	0,014	0,085	7,2	0,011	0,081
Для мене важлива інформація легко доступна	6,1	0,011	0,070	7,4	0,012	0,091	6,0	0,012	0,071	5,7	0,012	0,070	5,7	0,0	0,1	7,1	0,012	0,087	5,4	0,013	0,069	7,0	0,011	0,077
<b>Виконання роботи</b>																								
На роботі я можу робити те, що вмію найкраще	7,0	0,013	0,092	7,3	0,012	0,089	7,0	0,014	0,097	6,9	0,015	0,103	5,9	0,0	0,1	7,0	0,012	0,084	5,9	0,014	0,083	8,3	0,013	0,108

Продовження табл. 3.5

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
Я розумію, як моя робота сприяє стратегії компанії	7,0	0,013	0,092	7,4	0,012	0,091	6,5	0,013	0,084	6,4	0,014	0,089	6,2	0,0	0,1	7,2	0,012	0,089	6	0,014	0,085	7,8	0,012	0,096
Мої навички та здібності добре поєднуються з моєю роботою	7,6	0,014	0,109	7,8	0,013	0,101	7,6	0,015	0,115	6	0,013	0,078	5,7	0,0	0,1	7,6	0,013	0,099	5,5	0,013	0,072	7,6	0,012	0,091
Я можу вирішувати, як виконувати свою роботу	6,9	0,013	0,090	7,4	0,012	0,091	7,5	0,015	0,112	6,3	0,014	0,086	6	0,0	0,1	7,4	0,013	0,094	6,1	0,014	0,088	7,4	0,012	0,086
Я вмію організовувати свої завдання	7,4	0,014	0,103	7,5	0,013	0,094	7,9	0,016	0,124	6,4	0,014	0,089	6,2	0,0	0,1	7,4	0,013	0,094	6,2	0,015	0,091	8,2	0,013	0,106
Я маю свободу приймати рішення на роботі	6,7	0,013	0,084	7,4	0,012	0,091	7,2	0,014	0,103	7	0,015	0,106	6,7	0,0	0,1	7,1	0,012	0,087	6,7	0,016	0,106	7,6	0,012	0,091
Я знаю, яких результатів очікують від мене в роботі	7,5	0,014	0,106	7,7	0,013	0,099	7,6	0,015	0,115	5	0,011	0,054	4,8	0,0	0,1	7,6	0,013	0,099	5	0,012	0,059	8,4	0,013	0,111
Я знаю, які завдання мені потрібно виконати, щоб добре виконувати свою роботу	7,4	0,014	0,103	7,8	0,013	0,101	7,9	0,016	0,124	6,7	0,015	0,097	6	0,0	0,1	7,4	0,013	0,094	6,3	0,015	0,094	8,8	0,014	0,122
Я проявляю ініціативу щоразу, коли бачу можливості для вдосконалення	8,1	0,015	0,123	8,1	0,014	0,109	7,8	0,015	0,121	6,8	0,015	0,100	6,7	0,0	0,1	8,2	0,014	0,116	6,6	0,016	0,103	8,1	0,013	0,103
<b>Добробут і робоче навантаження</b>																								
Я відчуваю хороший баланс між роботою та особистим життям	6,2	0,012	0,072	7,8	0,013	0,101	5,0	0,010	0,050	4,7	0,010	0,048	5	0,0	0,1	6,2	0,011	0,066	5,2	0,012	0,064	8,9	0,014	0,124
Виконання моєї роботи додає мені енергії	6,0	0,011	0,068	7,0	0,012	0,082	6,0	0,012	0,071	6	0,013	0,078	5,5	0,0	0,1	7,4	0,013	0,094	5,5	0,013	0,072	8,7	0,014	0,119
У моїх обов'язках достатньо різноманітності	7,1	0,013	0,095	7,5	0,013	0,094	7,0	0,014	0,097	6,8	0,015	0,100	6	0,0	0,1	7,6	0,013	0,099	5,9	0,014	0,083	7,9	0,012	0,098
<b>Робоче середовище та умови</b>																								
Я задоволений своїми умовами праці (фізичним середовищем)	6,7	0,013	0,084	8,2	0,014	0,112	5,0	0,010	0,050	5	0,011	0,054	5,1	0,0	0,1	7,5	0,013	0,097	4,8	0,011	0,055	9,1	0,014	0,130

Продовження табл. 3.5

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
Виконуючи свою роботу, я відчуваю себе в безпеці	7,6	0,014	0,109	8,0	0,013	0,107	7,0	0,014	0,097	6,7	0,015	0,097	6	0,0	0,1	7,6	0,013	0,099	5,8	0,014	0,080	8,9	0,014	0,124
Правила охорони здоров'я та техніки безпеки чітко повідомлено	7,0	0,013	0,092	8,5	0,014	0,120	7	0,014	0,097	7	0,015	0,106	6,8	0,0	0,1	7,1	0,012	0,087	6,1	0,014	0,088	7,9	0,012	0,098
Я відчуваю себе уповноваженим діяти в разі небезпечних ситуацій	7,4	0,014	0,103	7,9	0,013	0,104	5,0	0,010	0,050	4,8	0,010	0,050	5	0,0	0,1	7,4	0,013	0,094	5,6	0,013	0,074	8,6	0,014	0,116
Моя зарплата визначена справедливо	5,1	0,010	0,049	8,4	0,014	0,118	5,0	0,010	0,050	4,6	0,010	0,046	3,5	0,0	0,0	6,7	0,012	0,077	4,1	0,010	0,040	8,7	0,014	0,119
Моя заробітна плата відповідає мого рівню відповідальності та продуктивності	4,0	0,008	0,030	7,9	0,013	0,104	3,0	0,006	0,018	3,3	0,007	0,024	3,4	0,0	0,0	6,4	0,011	0,070	4,3	0,010	0,044	8,5	0,013	0,113
<b>Командна динаміка</b>																								
Я довіряю своїм колегам	7,7	0,014	0,111	7,8	0,013	0,101	7,7	0,015	0,118	6,8	0,015	0,100	6,3	0,0	0,1	8,2	0,014	0,116	5,7	0,014	0,077	8,4	0,013	0,111
Мої колеги дотримуються домовленостей	7,2	0,014	0,097	8,5	0,014	0,120	7,4	0,015	0,109	7,2	0,016	0,112	7	0,0	0,1	8,4	0,014	0,121	6,9	0,016	0,113	7,2	0,011	0,081
Якщо мені потрібна допомога, я можу розраховувати на своїх колег	8,2	0,015	0,126	8,2	0,014	0,112	7	0,014	0,097	6,8	0,015	0,100	6,6	0,0	0,1	8,2	0,014	0,116	6,3	0,015	0,094	8,2	0,013	0,106
Ми з моєю командою даємо один одному відгуки про продуктивність	6,5	0,012	0,079	7,2	0,012	0,086	6	0,012	0,071	6	0,013	0,078	6	0,0	0,1	7,7	0,013	0,102	5,8	0,014	0,080	7,5	0,012	0,088
Ми з командою даємо один одному відгук про поведінку	6,1	0,011	0,070	7,1	0,012	0,084	6,4	0,013	0,081	6,3	0,014	0,086	6,3	0,0	0,1	6,1	0,010	0,064	6	0,014	0,085	7,0	0,011	0,077
Мої колеги надають мені всю інформацію, необхідну для якісного виконання моєї роботи	6,8	0,013	0,087	7,0	0,012	0,082	7,0	0,014	0,097	6,9	0,015	0,103	6,5	0,0	0,1	6,8	0,012	0,080	6,5	0,015	0,100	6,8	0,011	0,073

## Продовження табл. 3.5

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
Я почуваюся безпечним, коли можу поговорити зі своїми колегами про їхню поведінку	6,8	0,013	0,087	7,2	0,012	0,086	6,9	0,014	0,095	6,6	0,014	0,094	6,3	0,0	0,1	7,9	0,014	0,107	5,9	0,014	0,083	7,6	0,012	0,091
Я почувався б у безпеці відкрито обговорити свою помилку	7,9	0,015	0,117	7,9	0,013	0,104	6,5	0,013	0,084	6	0,013	0,078	6	0,0	0,1	8,4	0,014	0,121	5,8	0,014	0,080	8,2	0,013	0,106
<b>Командна співпраця та продуктивність</b>																								
Цілі моєї команди зрозумілі	7,2	0,014	0,097	7,1	0,012	0,084	7,2	0,014	0,103	7	0,015	0,106	6,8	0,0	0,1	8,1	0,014	0,113	5,4	0,013	0,069	8,4	0,013	0,111
Моя команда розуміє, що потрібно зробити, щоб сприяти успіху компанії	7,3	0,014	0,100	7,2	0,012	0,086	7,5	0,015	0,112	7,1	0,015	0,109	6,9	0,0	0,1	7,3	0,013	0,092	6,3	0,015	0,094	8,6	0,014	0,116
У моїй команді ми добре співпрацюємо	7,7	0,014	0,111	7,7	0,013	0,099	7,7	0,015	0,118	6,8	0,015	0,100	6,5	0,0	0,1	7,8	0,013	0,105	6,5	0,015	0,100	7,7	0,012	0,093
Я відчуваю відповідальність за результати, досягнуті моєю командою	8,0	0,015	0,120	8,1	0,014	0,109	6,5	0,013	0,084	6,1	0,013	0,081	6,1	0,0	0,1	8,2	0,014	0,116	6,2	0,015	0,091	8,3	0,013	0,108
Люди в моїй команді відповідально ставляться до своїх проєктів і завдань	7,6	0,014	0,109	7,4	0,012	0,091	7,8	0,015	0,121	7	0,015	0,106	6,9	0,0	0,1	7,6	0,013	0,099	5,8	0,014	0,080	8,2	0,013	0,106
У моїй команді ми беремо ініціативи, щоб покращити те, що ми робимо та забезпечуємо	7,7	0,014	0,111	7,5	0,013	0,094	7,5	0,015	0,112	7	0,015	0,106	6,4	0,0	0,1	7,4	0,013	0,094	6,1	0,014	0,088	8,7	0,014	0,119
У моїй команді ми використовуємо сильні сторони один одного	6,9	0,013	0,090	6,8	0,011	0,077	7,0	0,014	0,097	7	0,015	0,106	6,7	0,0	0,1	7,2	0,012	0,089	6,9	0,016	0,113	8,1	0,013	0,103
<b>Командне лідерство</b>																								
Я довіряю своєму керівнику	7,7	0,014	0,111	7,6	0,013	0,096	7,4	0,015	0,109	6,7	0,015	0,097	5,7	0,0	0,1	8,1	0,014	0,113	6,1	0,014	0,088	8,3	0,013	0,108
У мене хороші робочі відносини з моїм керівником	8,0	0,015	0,120	8,0	0,013	0,107	7,6	0,015	0,115	6,8	0,015	0,100	6,1	0,0	0,1	8,0	0,014	0,110	5,9	0,014	0,083	8,0	0,013	0,101
Я регулярно отримую корисні відгуки про продуктивність	6,3	0,012	0,075	6,3	0,011	0,066	6,5	0,013	0,084	5	0,011	0,054	4,6	0,0	0,0	7,3	0,013	0,092	4,4	0,010	0,046	7,8	0,012	0,096

Продовження табл. 3.5

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
Мій керівник мотивує мене в роботі	6,9	0,013	0,090	7,1	0,012	0,084	6,8	0,014	0,092	6,1	0,013	0,081	6,1	0,0	0,1	7,6	0,013	0,099	5,8	0,014	0,080	6,9	0,011	0,075
Мій керівник заохочує мій розвиток	6,8	0,013	0,087	7,0	0,012	0,082	6,0	0,012	0,071	5,4	0,012	0,063	5,4	0,0	0,1	7,8	0,013	0,105	5,4	0,013	0,069	7,3	0,011	0,084
Мій менеджер подає хороший приклад моєї команді	7,1	0,013	0,095	7,0	0,012	0,082	7,3	0,014	0,106	5,2	0,011	0,059	5	0,0	0,1	7,1	0,012	0,087	4,7	0,011	0,052	8,2	0,013	0,106
Мій менеджер виконує те, що він/вона обіцяє	7,5	0,014	0,106	7,4	0,012	0,091	6,5	0,013	0,084	6,8	0,015	0,100	5,8	0,0	0,1	7,4	0,013	0,094	6	0,014	0,085	8,1	0,013	0,103
Мій керівник підтримує мене в досягненні моїх цілей	7,2	0,014	0,097	7,3	0,012	0,089	7,2	0,014	0,103	5,8	0,013	0,073	5,6	0,0	0,1	7,2	0,012	0,089	4,8	0,011	0,055	7,2	0,011	0,081
Я почувуюся безпечним, якщо поговорю зі своїм менеджером про його/її поведінку	7,0	0,013	0,092	7,2	0,012	0,086	6,4	0,013	0,081	6	0,013	0,078	5,8	0,0	0,1	7,3	0,013	0,092	5,5	0,013	0,072	8,0	0,013	0,101
Мій менеджер надає мені всю інформацію, необхідну для належного виконання моєї роботи	7,3	0,014	0,100	6,7	0,011	0,075	6,3	0,013	0,079	5,8	0,013	0,073	6	0,0	0,1	8,0	0,014	0,110	6,2	0,015	0,091	8,6	0,014	0,116
<b>Керівництво компанії</b>																								
Я довіряю керівництву компанії	5,9	0,011	0,065	8,2	0,014	0,112	5,5	0,011	0,060	4	0,009	0,035	4,5	0,0	0,0	7,4	0,013	0,094	4,1	0,010	0,040	8,2	0,013	0,106
Місцеве керівництво знає, що відбувається на робочому місці	5,5	0,010	0,057	8,1	0,014	0,109	5,0	0,010	0,050	5	0,011	0,054	5,1	0,0	0,1	6,7	0,012	0,077	4,8	0,011	0,055	8,0	0,013	0,101
Корпоративне керівництво чітко повідомляє про основні події в компанії	5,5	0,010	0,057	7,4	0,012	0,091	6,0	0,012	0,071	5,7	0,012	0,070	5,5	0,0	0,1	6,6	0,011	0,075	5,1	0,012	0,062	7,8	0,012	0,096
Ардена відкрита до пропозицій та нових ідей	6,1	0,011	0,070	7,8	0,013	0,101	6,0	0,012	0,071	5,4	0,012	0,063	5,6	0,0	0,1	6,9	0,012	0,082	5,4	0,013	0,069	8,2	0,013	0,106
<b>Стратегія компанії</b>																								
Мені зрозумілі корпоративні цілі та стратегія компанії	6,0	0,011	0,068	6,7	0,011	0,075	5,0	0,010	0,050	5,5	0,012	0,065	5,7	0,0	0,1	7,3	0,013	0,092	4,8	0,011	0,055	8,6	0,014	0,116

Продовження табл. 3.5

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
Я підтримую корпоративні цілі та стратегію компанії	5,7	0,011	0,061	7,2	0,012	0,086	5	0,010	0,050	5,3	0,011	0,061	5	0,0	0,1	6,7	0,012	0,077	4,6	0,011	0,050	7,9	0,012	0,098
Я знайомий з основними цінностями компанії	7,4	0,014	0,103	7,5	0,013	0,094	4,5	0,009	0,040	4,7	0,010	0,048	4	0,0	0,0	7,4	0,013	0,094	3,7	0,009	0,032	8,2	0,013	0,106
Я використовую основні цінності у своїй щоденній роботі	6,5	0,012	0,079	7	0,012	0,082	5	0,010	0,050	5,2	0,011	0,059	4,6	0,0	0,0	6,6	0,011	0,075	3,3	0,008	0,026	8,0	0,013	0,101
<b>Структура компанії та співпраця</b>																								
Співпраця між моєю командою та іншими командами в компанії працює добре	6,4	0,012	0,077	7,6	0,013	0,096	6,0	0,012	0,071	5	0,011	0,054	6,1	0,0	0,1	6,5	0,011	0,073	5,9	0,014	0,083	7,9	0,012	0,098
У компанії існує чіткий процес прийняття рішень	5,1	0,010	0,049	7,2	0,012	0,086	5	0,010	0,050	5	0,011	0,054	5,2	0,0	0,1	6,4	0,011	0,070	5	0,012	0,059	6,8	0,011	0,073
У компанії добре організовані робочі процеси	5,1	0,010	0,049	7,4	0,012	0,091	5	0,010	0,050	4,6	0,010	0,046	4,6	0,0	0,0	6,7	0,012	0,077	4,4	0,010	0,046	6,6	0,010	0,068
Я вважаю, що є достатньо можливостей для участі в обговореннях загальноорганізаційних питань	4,9	0,009	0,045	7,0	0,012	0,082	5,3	0,011	0,056	4,8	0,010	0,050	4,4	0,0	0,0	6,6	0,011	0,075	4,3	0,010	0,044	7,8	0,012	0,096
<b>Культура компанії</b>																								
Компанія, в якій я працюю, хороша організація для роботи	6,8	0,013	0,087	8,4	0,014	0,118	6,9	0,014	0,095	5,8	0,013	0,073	4,7	0,0	0,1	8,1	0,014	0,113	4,2	0,010	0,042	8,7	0,014	0,119
Я пишаюся тим, що працюю в цій компанії	6,8	0,013	0,087	8,6	0,014	0,123	6,9	0,014	0,095	6	0,013	0,078	5,2	0,0	0,1	7,9	0,014	0,107	4,8	0,011	0,055	8,8	0,014	0,122
Я відчуваю, що підходжу компанії	7,2	0,014	0,097	7,6	0,013	0,096	7,0	0,014	0,097	6,9	0,015	0,103	6,8	0,0	0,1	7,7	0,013	0,102	5,9	0,014	0,083	7,6	0,012	0,091
Компанія мене цінує	6,3	0,012	0,075	8,1	0,014	0,109	6,5	0,013	0,084	6,2	0,013	0,083	6,2	0,0	0,1	7,3	0,013	0,092	5,9	0,014	0,083	7,4	0,012	0,086
Компанія ставить клієнта на перше місце	7,6	0,014	0,109	7,4	0,012	0,091	6	0,012	0,071	5,9	0,013	0,075	5	0,0	0,1	7,6	0,013	0,099	5,1	0,012	0,062	8,2	0,013	0,106

Продовження табл. 3.5

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
Я ототожнюю себе з культурою компанії	6,6	0,012	0,082	7,2	0,012	0,086	6,8	0,014	0,092	6,1	0,013	0,081	6,1	0,0	0,1	6,9	0,012	0,082	5,7	0,014	0,077	7,9	0,012	0,098
Компанія приділяє достатню увагу соціальним (корпоративним) обов'язкам (таким як сталість, волонтерство, охоплення громади тощо).	4,7	0,009	0,042	8,8	0,015	0,129	5,2	0,010	0,054	4	0,009	0,035	3,9	0,0	0,0	7,6	0,013	0,099	4,4	0,010	0,046	9,2	0,014	0,133
<b>Різноманітність і інклюзивність</b>																								
Я можу бути собою в оточенні всіх, з ким працюю	8,0	0,015	0,120	8,0	0,013	0,107	7,8	0,015	0,121	6,8	0,015	0,100	5,8	0,0	0,1	8,4	0,014	0,121	6	0,014	0,085	8,0	0,013	0,101
Мене сприймають таким, яким я є, у моєму безпосередньому робочому оточенні	8,0	0,015	0,120	8,1	0,014	0,109	7,9	0,016	0,124	6,7	0,015	0,097	6,1	0,0	0,1	8,2	0,014	0,116	6,1	0,014	0,088	8,0	0,013	0,101
Компанія прагне підтримувати культуру інклюзії	6,9	0,013	0,090	6,9	0,012	0,079	6	0,012	0,071	5,8	0,013	0,073	5,8	0,0	0,1	6,9	0,012	0,082	5,9	0,014	0,083	7,8	0,012	0,096
У моєму безпосередньому робочому оточенні до кожного ставляться однаково та з повагою, незалежно від його походження чи особистих характеристик	7,8	0,015	0,114	8,6	0,014	0,123	7,5	0,015	0,112	7	0,015	0,106	6,7	0,0	0,1	8,0	0,014	0,110	6,4	0,015	0,097	8,0	0,013	0,101
Люди будь-якого походження (культури, етнічного походження, статі, сексуальної орієнтації, віку, релігії тощо) можуть досягти успіху в компанії	7,8	0,015	0,114	9,1	0,015	0,138	5,9	0,012	0,069	5	0,011	0,054	4,8	0,0	0,1	7,8	0,013	0,105	4,7	0,011	0,052	8,4	0,013	0,111
<b>Зворотній зв'язок і дії</b>																								
Компанія використовує ідеї та пропозиції співробітників, щоб працювати краще	6,1	0,011	0,070	6,1	0,010	0,062	5,0	0,010	0,050	4,4	0,010	0,042	4,4	0,0	0,0	7,4	0,013	0,094	3,9	0,009	0,036	7,8	0,012	0,096

Продовження табл. 3.5

Критерії	Ardena Holding			Charles River			Farmak			Symeres			Yuria-Pharm			Servier			Darnitsa			Organon		
	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv	Ev	Kv	Fv
У нашій команді ми вжили заходів, щоб покращити результати відгуків	6,3	0,012	0,075	6,3	0,011	0,066	4	0,008	0,032	4	0,009	0,035	3,8	0,0	0,0	6,3	0,011	0,068	3,7	0,009	0,032	9,5	0,015	0,142
Я бачу явні покращення в результаті обміну відгуками в компанії	5,4	0,010	0,055	5,7	0,010	0,054	5,5	0,011	0,060	3,8	0,008	0,031	3,5	0,0	0,0	6,2	0,011	0,066	3,3	0,008	0,026	8,7	0,014	0,119
<b>Ріст і розвиток</b>																								
У мене є хороші можливості для професійного та особистого розвитку	6,2	0,012	0,072	8,2	0,014	0,112	6,4	0,013	0,081	4,2	0,009	0,038	3,8	0,0	0,0	7,3	0,013	0,092	3,5	0,008	0,029	8,9	0,014	0,124
Я задоволений налаштуванням циклу особистісного розвитку	4,7	0,009	0,042	7,8	0,013	0,101	5,3	0,011	0,056	4	0,009	0,035	3,6	0,0	0,0	6,8	0,012	0,080	3,6	0,009	0,031	8,5	0,013	0,113
У мене є достатньо часу для професійного та/або особистого розвитку	4,8	0,009	0,043	6,9	0,012	0,079	5,0	0,010	0,050	4,5	0,010	0,044	4,1	0,0	0,0	6,4	0,011	0,070	3,8	0,009	0,034	7,2	0,011	0,081
Компанія пропонує мені хороші можливості для тренувань	5,0	0,009	0,047	7,4	0,012	0,091	5,1	0,010	0,052	3,8	0,008	0,031	3,8	0,0	0,0	6,7	0,012	0,077	3,8	0,009	0,034	7,2	0,011	0,081
Я хотів би продовжити працювати в компанії протягом наступних одного-двох років	7,2	0,014	0,097	8,2	0,014	0,112	7,6	0,015	0,115	5	0,011	0,054	4,6	0,0	0,0	8,0	0,014	0,110	4,4	0,010	0,046	8,6	0,014	0,116
<b>Рівень задоволеності персоналу</b>	<b>531,9</b>	<b>1,0</b>	<b>6,9</b>	<b>599,9</b>	<b>1,0</b>	<b>7,6</b>	<b>503,6</b>	<b>1,0</b>	<b>6,6</b>	<b>461,9</b>	<b>1,0</b>	<b>5,8</b>	<b>435,0</b>	<b>1,0</b>	<b>5,7</b>	<b>581,6</b>	<b>1,0</b>	<b>7,4</b>	<b>421,7</b>	<b>1,0</b>	<b>5,5</b>	<b>636,8</b>	<b>1,0</b>	<b>8,1</b>

\*Джерело: розроблено автором

Гендерна рівність і важливість балансу між професійним та особистим життям є ключовими аспектами сучасного управління фармацевтичними підприємствами. У цьому контексті важливо розглядати різні аспекти, які впливають на розвиток галузі, зокрема фармацевтичних компаній.

Гендерна рівність стає не тільки етичною вимогою, але і стратегічним фактором для успіху фармацевтичних підприємств. Забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок у всіх сферах діяльності сприяє різноманітності та творчості в команді. Наукові дослідження підтверджують, що компанії, які активно прагнуть до гендерної рівності, досягають вищих показників ефективності та інновацій.

Однак для досягнення гендерної рівності необхідно не лише встановлювати політику внутрішньої компанії, але й створювати сприятливе середовище для жінок і чоловіків. Важливо враховувати особливості кар'єрного зростання, материнства та батьківства в контексті фармацевтичної галузі. Водночас забезпечення балансу між професійним та особистим життям стає додатковою складовою успіху фармацевтичних підприємств. Інтенсивний ритм розвитку галузі може призвести до стресу та вигорання серед працівників. Сприяння раціональним графікам роботи, можливість віддаленої роботи та флексітайм сприяють покращенню якості життя працівників та їхньої продуктивності.

Застосування концепцій гендерної рівності та балансу між професійним та особистим життям у фармацевтичних підприємствах не тільки покращує робочий процес, а й визначає стратегічний напрямок для сталого розвитку цієї важливої галузі.

Під час проведення опитування задоволеності персоналу одне із запитань під час опитування стосувалося балансу між роботою та особистим життям.

На прикладі компанії Ardena розглянемо відповіді на це запитання в розрізі гендерного аспекту. З табл. 3.6 бачимо, що чоловіки вище оцінили відчуття балансу між роботою і особистим життям, а медіана заробітної плати свідчить, що рівень заробітної плати у чоловіків вищий, ніж у жінок.

Таблиця 3.6

Результати опитування на предмет гендерної рівності  
персоналу групи компаній Ardena Holding\*

	Ardena Holding	
	Чоловіки	Жінки
Я відчуваю хороший баланс між роботою та особистим життям	6,5	6
Чисельність персоналу відповідно до гендерного аспекту, осіб	218	279
Середній рівень заробітної плати медіана, євро	2845	2731

\* Джерело: розроблено автором

На рис. 3.11 зображено гендерний розподіл у розрізі департаментів компанії Ardena Holding [122]. Важливо при формуванні СРБР аналізувати гендерну складову і враховувати, яка кількість жінок і чоловіків у розділі кожного департаменту, адже мотиваційні фактори і потреби можуть бути різними.

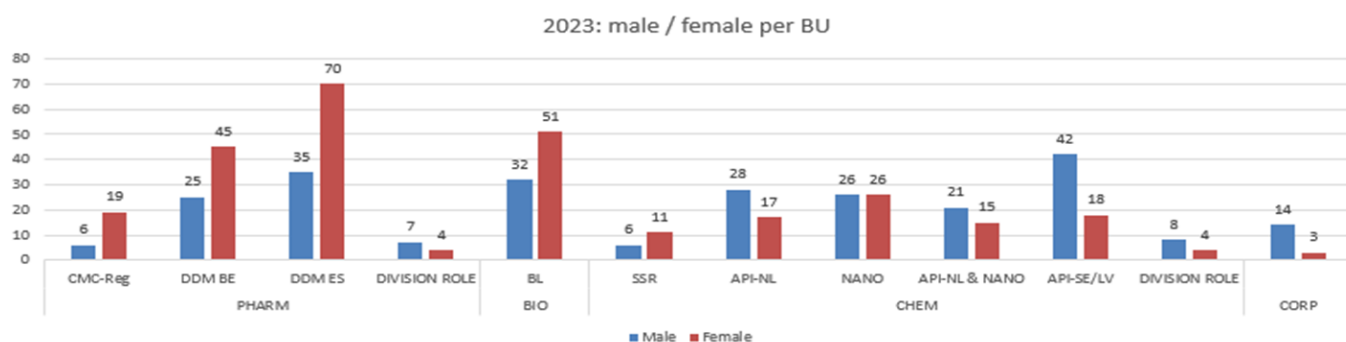


Рис. 3.11. Структура гендерного розподілу в розрізі департаментів групи компаній Ardena Holding\*.

\* Джерело: розроблено автором

Поряд із впровадженням принципів гендерної рівності та підтримкою балансу між професійним та особистим життям аналіз рівня заробітної плати стає ключовим елементом стратегії фармацевтичних підприємств. Практика платежів відповідно до принципів гендерної рівності визначає, наскільки компанія дбає про справедливий розподіл коштів серед своїх працівників. Суттєві розриви у зарплаті між жінками та

чоловіками можуть свідчити про наявність нерівності і дискримінації. Фармацевтичні підприємства, які ведуть систематичний аналіз заробітної плати з погляду гендерної рівності, забезпечують справедливий підхід до винагороди за працю та сприяють підвищенню мотивації працівників.

Застосування прозорих систем оцінювання та винагородження, а також встановлення чітких критеріїв для визначення заробітної плати, допомагає уникнути стереотипів та несправедливостей у винагородженні. Додатково активна політика компенсації за рівність може включати заходи для корекції наявних розривів та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі. Такий аналіз рівня заробітної плати не лише підсилює імідж компанії в контексті соціальної відповідальності, але й створює позитивне середовище для роботи, де кожен працівник відчуває себе визнаним та винагородженим за свої зусилля та внесок у розвиток фармацевтичної галузі.

У цьому аспекті було проаналізовано в розрізі гендерної складової чисельність персоналу по кожному грейду заробітної плати. На рис. 3.12 проілюстровано розподіл чисельності жінок і чоловіків у розрізі грейдів заробітної плати.

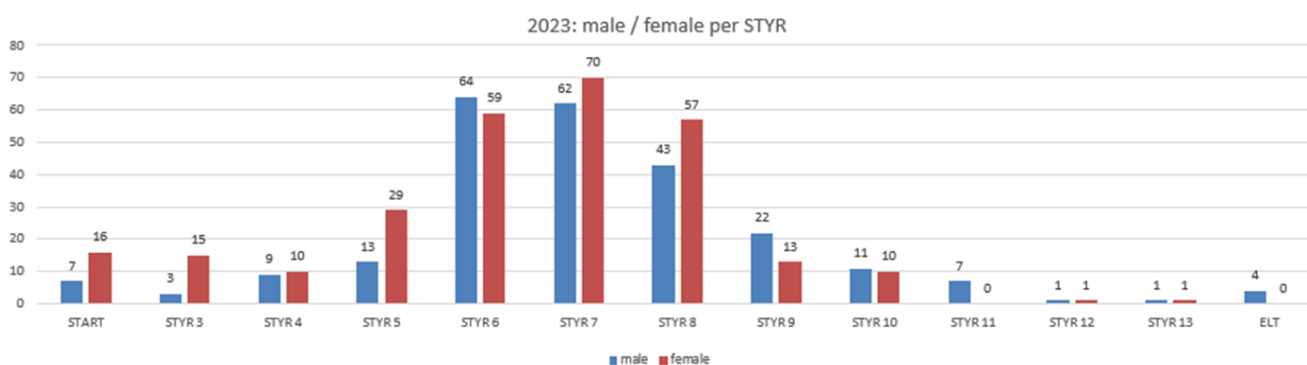


Рис. 3.12. Структура гендерного розподілу в розрізі грейдів заробітної плати групи компаній Ardena Holding\*

\*Джерело: розроблено автором

Отже, для формування прийнятної СРБР принципово важливо здійснити об'єктивне оцінювання рівня бренду роботодавця за стадіями його життєвого циклу та імітаційне моделювання процесу формування бренду роботодавця, на стратегічних засадах підкріплене застосуванням аналітичного інструментарію вибору відповідної стратегії розвитку бренду роботодавця фармацевтичної компанії.

### **3.2. Імітаційне моделювання процесу управління брендом роботодавця на стратегічних засадах**

В умовах сучасного господарювання, що визначається структурними зрушеннями в економіці, а також високим рівнем макроекономічної та геополітичної невизначеності, динамічності та турбулентності, важливим фактором для сталого розвитку підприємств є посилене вдосконалення стратегій ефективного управління. Це передбачає використання сучасних методичних інструментів, які дають змогу враховувати різноманіття викликів, з якими стикаються компанії, розробляти обґрунтовані стратегії розвитку та досягати успіху в довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливим елементом є впровадження ефективної політики для формування позитивного іміджу роботодавця, що сприяє привертанню та утриманню талановитого персоналу.

Імітаційне моделювання вважається одним з найбільш результативних методів дослідження складних економічних систем. Воно дозволяє, в тому числі, дослідити систему управління брендом роботодавця підприємства.

Імітаційне моделювання розвитку бренду роботодавця дозволяє вирішити наступні ключові завдання:

1. Охарактеризувати динамічні процеси внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.
2. Виявити певні закономірності функціонування системи стратегічного управління брендом роботодавця.
3. Реалізувати принцип науковості у прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку бренду роботодавця.

Розробка імітаційної моделі процесу стратегічного управління розвитком бренду роботодавця включає такі етапи:

- 1) Цілепокладання.
- 2) Збір первинної інформації по внутрішньому та зовнішньому бренду роботодавця.

- 3) Розробка концептуальної моделі процесу стратегічного управління розвитком бренду роботодавця.
- 4) Критичний структурний аналіз відповідності обраної моделі процесу стратегічного управління розвитком бренду роботодавця цілям дослідження.
- 5) Трансформація обраної концептуальної моделі у відповідну комп'ютерну програму.
- 6) Верифікація обраної моделі. На даному етапі можливе повернення до початкового етапу, у випадку виявлення неадекватності моделі.
- 7) Здійснення дослідження та аналіз отриманої інформації.
- 8) Формалізація отриманих результатів.

Одним із широко визнаних методів для проведення такого аналізу є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) [7; 188; 217 та ін.]. SPACE-аналіз надає комплексну структуру для оцінки стратегічного положення організації та формулювання відповідних стратегічних заходів. Ця методологія інтегрує як внутрішні, так і зовнішні аспекти, пропонуючи голістичну перспективу для прийняття рішень.

Метод стратегічного аналізу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) є ефективним інструментом для визначення стратегічного положення організації та розробки оптимальних стратегій для подальшого розвитку. Ця методика дає можливість урахувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію, і визначає її позицію на ринку. Метод стратегічного аналізу SPACE включає кілька етапів:

1. Оцінка внутрішнього стану організації (Internal Strategic Position). На цьому етапі визначається внутрішній потенціал організації, аналізуються її сильні та слабкі сторони, визначається ефективність управління, наявність ресурсів і компетенцій.

2. Оцінка зовнішнього стану організації (External Strategic Position). На цьому етапі вивчаються зовнішні фактори, такі як економічні, соціальні,

технологічні та політичні чинники. Це допомагає зрозуміти можливості та загрози, що впливають на організацію.

3. Розташування на стратегічній матриці SPACE (SPACE Matrix). За допомогою отриманих результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу організація розміщується на чотириквadrантній матриці SPACE, де визначається її стратегічне положення. Кожен квадрант відображає певну стратегічну позицію, таку як агресивна, консервативна, конкурентоспроможна або оборонна.

4. Розробка стратегічних альтернатив (Strategic Alternatives). Базуючись на положенні в матриці SPACE, розробляються стратегічні альтернативи для покращення стратегічного положення організації. Це може включати розвиток нових продуктів, зміну маркетингових стратегій чи реорганізацію бізнес-процесів.

5. Вибір оптимальної стратегії (Selecting the Optimal Strategy). На основі розроблених стратегічних альтернатив вибирається оптимальна стратегія, яка найбільше відповідає потребам та метам організації.

Метод стратегічного аналізу SPACE є комплексним інструментом, який дає можливість компаніям не лише аналізувати своє поточне положення, але й розробляти стратегії для досягнення успіху в майбутньому. Аналіз SPACE надає структурований і гнучкий метод для оцінки стратегічного положення організації та формулювання практичних стратегій. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів допомагає ухвалювати обдумані й ефективні стратегічні рішення. Адаптивність цієї методології робить її застосовною в широкому спектрі галузей та організаційних контекстів, сприяючи її постійній актуальності у сфері стратегічного управління. Використання концепції SPACE-методу визначає оптимальний варіант стратегічної ініціативи серед низки варіантів у формуванні стратегії в умовах, що склалися.

Пропонуємо в методі SPACE-аналізу розглянути об'єктом стратегічного аналізу бренд роботодавця. Авторській підхід до реалізації SPACE-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства проілюстровано на рис. 3.13.

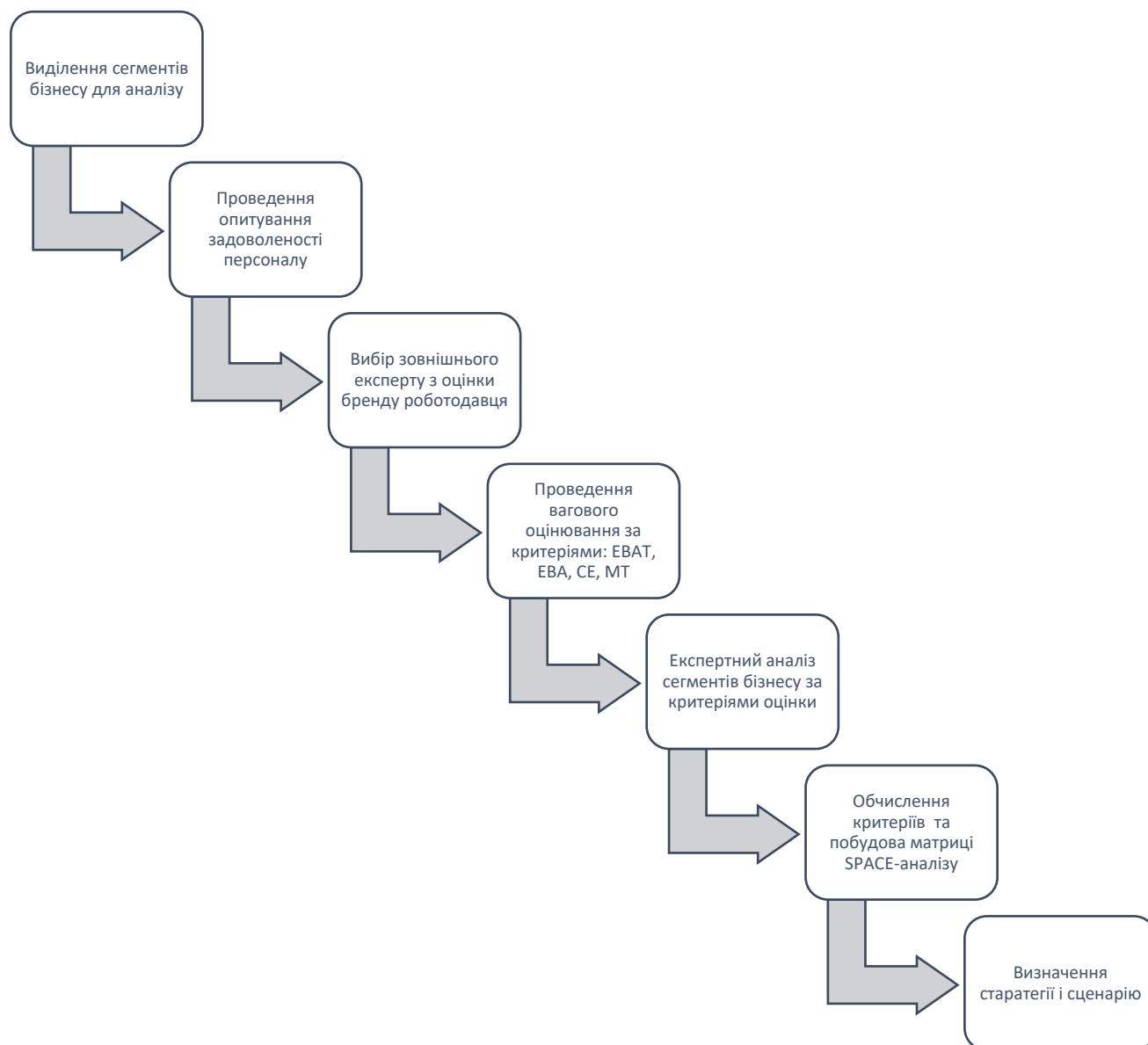


Рис. 3.13. Ключові етапи SPACE-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором

Етапи SPACE-аналізу бренду роботодавця визначають ключові кроки у процесі стратегічного планування та розвитку робочого середовища компанії. Ретельно проведений аналіз дає можливість зрозуміти актуальне положення бренду на ринку праці та визначити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності як роботодавця. Розглянемо деталі кожного етапу:

1. Виділення сегментів бізнесу для аналізу. Це не просто визначення ринкових сегментів, але й вибір конкретного сегмента бізнесу компанії для подальшого докладного аналізу. Це може включати окремі підрозділи, офіси, департаменти або відділи, враховуючи їх вплив на бренд роботодавця.

2. Проведення опитування задоволеності персоналу. Опитування співробітників є ключовим елементом збору об'єктивної інформації про робочий досвід у компанії. Відгуки працівників допомагають виявити проблеми та можливості для покращення робочого оточення.

3. Вибір зовнішнього експерта з оцінки бренду роботодавця. Участь зовнішнього експерта забезпечує об'єктивність і глобальний погляд на робоче середовище компанії. Експерт може надати інсайти, порівняти бренд роботодавця зі стандартами галузі та визначити можливості для покращення.

4. Проведення вагового оцінювання за критеріями. Визначення критеріїв і вагових коефіцієнтів дає можливість чітко усвідомити, які аспекти мають найбільший вплив на бренд роботодавця. Це важливий етап для подальшого визначення пріоритетів.

5. Експертний аналіз сегментів бізнесу за критеріями оцінки. Експерти проводять докладний аналіз обраного сегмента бізнесу, враховуючи визначені критерії. Це надає комплексний погляд на сильні та слабкі сторони вибраного сегменту.

6. Обчислення критеріїв та побудова матриці SPACE-аналізу. З використанням вагових коефіцієнтів та результатів аналізу сегментів бізнесу формується матриця SPACE, що надає стратегічне уявлення про положення бренду роботодавця на ринку.

7. Визначення стратегії розвитку бренду роботодавця. З усієї отриманої інформації формується стратегія розвитку, яка враховує слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, і спрямована на підвищення привабливості компанії для потенційних та нинішніх працівників.

На першому етапі для аналізу було обрано 4 бізнес-одиниці фармацевтичного холдингу Ardena[122]: Ardena Spaine, Ardena Belgium, Ardena Netherlands, Ardena Sweden, для кожного з них проведено опитування задоволеності персоналу.

Для проведення стратегічного аналізу бренду роботодавця було запропоновано вагові критерії та їх індикатори, які наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Вагові критерії та індикатори проведення стратегічного аналізу бренду роботодавця\***

<b>I. Привабливість і стабільність бренду роботодавця (ЕВАТ)</b>	
1.1	Стадія життєвого циклу бренду роботодавця
1.2	Рівень впізнаваності бренду роботодавця
1.3	Рівень залученості і задоволеності персоналу
1.4	Рівень впізнаваності візуальної складової бренду роботодавця як компоненти корпоративного бренду
1.5	Рівень екологічності бренду роботодавця
1.6	Інноваційність бренду роботодавця
<b>II. Конкурентні переваги бренду роботодавця (ЕВА)</b>	
2.1	Умови праці і робоче середовище
2.2	Рівень розвитку корпоративної культури
2.3	Відповідність системи компенсації витрат праці персоналу
2.4	Гендерні аспекти динаміки балансу між роботою і особистим життям
2.5	Рівень розвитку системи навчання та розвитку
2.6	Рівень гарантування безпеки та захисту персоналу
<b>III. Конкурентне середовище бренду (СЕ)</b>	
3.1	Рівень онлайн-присутності бренду роботодавця (відзиви про роботодавця)
3.2	Рівень репутації фармацевтичної галузі
3.3	Рівень впізнаваності бренду роботодавця внутрішньогалузевих конкурентів
3.4	Обсяги інвестування конкурентів у розвиток бренду роботодавця
3.5	Стратегії конкурентів щодо залучення й утримання талантів
3.6	Ринкова позиція і фінансова стабільність конкурентів
<b>IV. Тенденції ринку праці (МТ)</b>	
4.1	Застосування високих технологій у сфері зайнятості
4.2	Імплементация нестандартних форм зайнятості
4.3	Кваліфікаційні розриви на ринку праці
4.4	Середній рівень заробітної плати в галузі
4.5	Рівень безробіття в галузі
4.6	Попит та пропозиція на ринку профільних фахівців

\*Джерело: розроблено автором

Привабливість і стійкість бренду роботодавця є ключовими елементами, що визначають успішність компанії в привертанні та утриманні висококваліфікованих

співробітників. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, організації повинні активно працювати над тим, щоб стати привабливими для потенційних працівників.

Привабливість бренду роботодавця визначається різними чинниками, такими як корпоративна культура, можливості професійного зростання, конкурентоздатні умови праці та інші. Позитивний робочий клімат і відкритий стиль управління грають важливу роль у формуванні сприйняття співробітників щодо свого роботодавця.

Стійкість бренду роботодавця пов'язана з довір'ям, яке працівники відчують до компанії. Це може включати фінансову стійкість, ефективні системи управління та стратегії збереження та розвитку персоналу. Компанії, що інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, показуючи при цьому постійний інтерес до удосконалення, часто здатні залучити та утримувати талановитий персонал.

Стабільний бренд роботодавця також позитивно впливає на репутацію компанії на глобальному рівні. Потенційні працівники шукають відгуки та рейтинги про компанію в інтернеті перед тим, як прийняти рішення про працевлаштування. Наявність інформації про стабільність та позитивний досвід роботи в компанії сприяє полегшенню процесу привертання кваліфікованих кандидатів.

Конкурентні переваги бренду роботодавця визначаються комплексом факторів, які роблять компанію привабливою для потенційних працівників та дозволяють їй отримати перевагу над конкурентами на ринку праці. Важливо зауважити, що задоволені працівники стають ефективними та відданими своїй роботі, що, в свою чергу, сприяє успішності компанії.

Однією з ключових конкурентних переваг є корпоративна культура. Задоволеність працівників та їх відчуття приналежності до команди сприяють підвищенню продуктивності та зниженню текучості кадрів. Створення сприятливого робочого середовища, де цінується та підтримується кожен працівник, може значно підвищити привабливість бренду роботодавця.

Ще однією важливою конкурентною перевагою є можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Компанії, які вкладають у навчання

та розвиток своїх працівників, стають бажаними для тих, хто прагне покращення своїх навичок та кар'єрного зростання.

Також важливою є система компенсацій та соціальних пакетів. Конкурентоспроможна заробітна плата, медичне страхування, програми фітнесу та інші переваги можуть значно підняти привабливість компанії серед працівників.

Комунікація та взаємодія зі співробітниками також впливають на формування бренду роботодавця. Створення ефективної системи зворотного зв'язку, підтримка комунікації та відкритість у робочих відносинах сприяють створенню позитивного іміджу компанії.

Конкурентне середовище для бренду роботодавця є важливим аспектом у світі бізнесу та управління персоналом сьогодні. Зміни в економіці, технологічний прогрес та ростучі вимоги працівників роблять це оточення динамічним та висококонкурентним.

Сучасні працівники цінують не лише фінансові переваги, але також корпоративну культуру, можливості для професійного зростання та баланс роботи і життя. У цьому контексті бренд роботодавця стає ключовим інструментом для привертання та утримання талановитого персоналу.

Для ефективного бренду роботодавця важливо не лише використовувати рекламу та маркетингові стратегії, але й активно брати участь у розвитку робочого середовища та підтримувати корпоративну соціальну відповідальність. Зберігання позитивного іміджу компанії через участь у громадських ініціативах, екологічних програмах та соціальних проектах також важливо.

Технологічні інновації грають ключову роль у конкурентному оточенні для бренду роботодавця. Використання передових технологій у робочих процесах, забезпечення доступу до навчання та розвитку через цифрові платформи сприяє підтримці високої конкурентоспроможності на ринку праці.

У сучасному світі ринок праці постійно змінюється, а нові тенденції впливають на підходи до працевлаштування та сприйняття брендів роботодавців. Зростання технологічних можливостей, соціокультурні зміни та пандемія COVID-19

суттєво вплинули на динаміку працевлаштування та стосунки між працівниками та роботодавцями.

Однією з основних тенденцій ринку праці є зростання популярності дистанційної роботи. Пандемія висунула цей формат на перший план, і багато компаній вирішили залишити частковий або повний режим віддаленої роботи й надалі. Це впливає на бренд роботодавця, оскільки працівники все більше оцінюють можливість гнучкого графіку та роботи з будь-якого місця.

Ще однією важливою тенденцією є рост значення корпоративної соціальної відповідальності (CSR) для компаній. Споживачі та працівники все більше уважають на етичні та соціальні аспекти діяльності підприємств. Роботодавці, які активно впроваджують соціально відповідальні практики, стають більш привабливими для талановитих фахівців та отримують позитивний бренд серед споживачів.

Також, важливою тенденцією є підвищення ролі роботодавців у розвитку професійних навичок своїх працівників. Компанії, які активно інвестують у навчання та розвиток персоналу, стають бажаними серед тих, хто цінує можливість кар'єрного зростання та постійного самовдосконалення.

Усі ці тенденції прямо впливають на спосіб, яким сприймається бренд роботодавця. Компанії, що враховують ці зміни та активно адаптуються до нових умов, можуть позитивно виділятися серед конкурентів, залучати талановитих працівників і підсилювати свій позитивний вплив на ринку праці.

На наступному етапі пропонуємо скористатися методологією Т. Сааті [208] для здійснення порівняльного аналізу часткових критеріїв, що входять до складу узагальнених критеріїв ЕВАТ, ЕВА, СЕ, МТ. Цей підхід уможливить формування відповідних матриць парних порівнянь для подальшого використання.

Приклад матриці і розрахунку вагових коефіцієнтів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Приклад матриці і розрахунку вагових коефіцієнтів\*

	ЕВАТ							$\Sigma$	$v_4$	W
Стадія життєвого циклу бренду роботодавця	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,25	0,820335	0,125
Рівень впізнаваності бренду роботодавця	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	32	1,640671	0,250
Рівень залученості і задоволеності персоналу	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,25	0,820335	0,125
Рівень впізнаваності візуальної складової бренду роботодавця як компоненти корпоративного бренду	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	32	1,640671	0,250
Рівень екологічності бренду роботодавця	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,25	0,820335	0,125
Інноваційність бренду роботодавця	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,25	0,820335	0,125
								$\Sigma$	6,562683	

\*Джерело: розроблено автором

На наступному етапі пропонуємо провести експертне оцінювання кожного критерію за поточним і прогнозованим періодом.

Вагове оцінювання критеріїв модифікованого SPACE-аналізу бренду роботодавця фармацевтичних підприємств представлено в табл. 3.9.

У вивченні та застосуванні модифікованого SPACE-аналізу важливо розглядати та оцінювати його критерії з врахуванням їх вагомості. Вагове оцінювання дозволяє надати пріоритетність тим аспектам, які мають велике значення для досягнення успішного результату в аналізі організаційного простору.

Один із ключових кроків у ваговому оцінюванні полягає в ідентифікації та ранжуванні критеріїв SPACE-аналізу. Для цього необхідно визначити їхню вагомість та взаємозв'язок. Важливо враховувати контекст конкретного застосування аналізу, оскільки деякі критерії можуть мати більше значення залежно від особливостей організації.

Одним із методів вагового оцінювання є визначення важливості кожного критерію на основі експертних оцінок. Експертам пропонується визначити, наскільки кожен критерій впливає на загальний результат аналізу. Ці вагові коефіцієнти потім використовуються для створення зваженої суми значень критеріїв.

Таблиця 3.9

Вагове оцінювання критеріїв модифікованого SPACE-аналізу бренду роботодавця  
фармацевтичних підприємств\*

Часткові показники за узагальненими критеріями	Вага	Ardena Netherlands		Ardena Belgium		Ardena Spain		Ardena Sweden		
		Пот. період	Прогн. період	Пот. період	Прогн. період	Пот. період	Прогн. період	Пот. період	Прогн. період	
<b>I. Привабливість і стабільність бренду роботодавця (ЕВАТ)</b>										
1.1	Стадія життєвого циклу бренду роботодавця	0,125	5	5	3	4	3	3	2	2
1.2	Рівень впізнаваності бренду роботодавця	0,250	4	3	4	4	2	3	2	2
1.3	Рівень залученості і задоволеності персоналу	0,125	5	6	4	4	2	3	2	2
1.4	Рівень впізнаваності візуальної складової бренду роботодавця як компоненти корпоративного бренду	0,250	3	4	4	4	2	3	2	2
1.5	Рівень екологічності бренду роботодавця	0,125	4	5	3	4	2	3	4	4
1.6	Інноваційність бренду роботодавця	0,125	5	5	2	3	3	3	4	4
	Інтегральна оцінка ЕВАТ		4,13	4,38	3,50	3,88	2,25	3,00	2,50	2,50
<b>II. Конкурентні переваги бренду роботодавця (ЕВА)</b>										
2.1	Умови праці і робоче середовище	0,118	5	5	2	2	2	4	4	4
2.2	Рівень розвитку корпоративної культури	0,226	4	4	3	3	2	4	4	5
2.3	Відповідність системи компенсації витрат праці персоналу	0,116	4	4	2	3	2	4	4	5
2.4	Гендерні аспекти динаміки балансу між роботою і особистим життям	0,309	4	5	2	3	2	3	3	4
2.5	Рівень розвитку системи навчання та розвитку	0,116	3	4	5	4	2	3	2	2
2.6	Рівень гарантування безпеки та захисту персоналу	0,116	3	4	4	3	2	3	3	3
	Інтегральна оцінка ЕВА		3,89	4,43	2,81	3,00	2,00	3,46	3,34	3,99
			-2,11	-1,57	-3,19	-3,00	-4,00	-2,54	-2,66	-2,01
<b>III. Конкурентне середовище бренду (СЕ)</b>										
3.1	Рівень онлайн-присутності бренду роботодавця (відзиви про роботодавця)	0,234	5	4	2	3	2	3	4	4
3.2	Рівень репутації фармацевтичної галузі	0,122	4	5	3	4	2	3	4	4
3.3	Рівень впізнаваності бренду роботодавця внутрішньогалузевих конкурентів	0,234	5	5	2	3	3	3	4	4
3.4	Обсяги інвестування конкурентів у розвиток бренду роботодавця	0,168	4	4	3	3	2	4	4	5
3.5	Стратегії конкурентів щодо залучення й утримання талантів	0,122	4	3	4	4	2	3	2	2
3.6	Ринкова позиція і фінансова стабільність конкурентів	0,122	5	6	4	4	2	3	2	2
	Інтегральна оцінка СЕ		4,59	4,48	2,78	3,36	2,23	3,17	3,51	3,68
<b>IV. Тенденції ринку праці (МТ)</b>										
4.1	Застосування високих технологій у сфері зайнятості	0,111	4	5	4	3	2	3	2	3
4.2	Імплементация нестандартних форм зайнятості	0,222	3	4	5	4	2	3	2	2
4.3	Кваліфікаційні розриви на ринку праці	0,222	3	4	4	3	2	3	3	3
4.4	Середній рівень заробітної плати в галузі	0,222	3	4	4	5	2	3	2	2
4.5	Рівень безробіття в галузі	0,111	4	5	3	4	2	3	4	4
4.6	Попит та пропозиція на ринку профільних фахівців	0,111	5	5	2	3	3	3	4	4
	Інтегральна оцінка МТ		3,44	4,33	3,89	3,78	2,11	3,00	2,67	2,78
			-2,56	-1,67	-2,11	-2,22	-3,89	-3,00	-3,33	-3,22

\*Джерело: розроблено автором

Крім того, важливо враховувати можливі зміни в організаційному середовищі, які можуть виникнути під час застосування модифікованого SPACE-аналізу. Гнучкість та адаптивність у ваговому оцінюванні допомагають у забезпеченні ефективності методу та врахуванні нових обставин.

Загальна мета вагового оцінювання критеріїв модифікованого SPACE-аналізу полягає в покращенні точності та релевантності аналізу, що дозволяє приймати обґрунтовані та стратегічні рішення для подальшого розвитку організації.

SPACE дозволяє оцінити стратегічне положення фармацевтичного підприємства на ринку праці. Цей підхід допомагає виокремити сильні та слабкі сторони бренду роботодавця, а також визначити можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому.

Отже, здійснений SPACE-аналіз бренду роботодавця фармацевтичних підприємств стає фундаментальною складовою для здійснення подальшого вибору прийнятної СРБР фармацевтичного підприємства.

Важливо розглядати різні фактори, які впливають на привабливість фармацевтичного підприємства для працівників. Наприклад, репутація компанії у сфері наукових досліджень та інновацій може бути важливою для тих, хто прагне розвивати свою кар'єру у високотехнологічному середовищі.

Крім того, аспекти корпоративної культури, такі як комунікація, етика та робочий баланс, також мають визначальний вплив на те, наскільки привабливим вважається фармацевтичне підприємство для потенційних працівників.

У світлі цього аналізу, можна здійснити обґрунтований вибір щодо оптимального вибору фармацевтичної компанії для подальшого професійного розвитку та задоволення власних кар'єрних амбіцій. Враховуючи важливість цього вибору, осмислений SPACE-аналіз допомагає визначити найбільш підходящий індивідуальний шлях у сфері фармацевтики.

### **3.3. Аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця**

В умовах сучасного ринку праці, де конкуренція за талановитими кадрами надзвичайно висока, стратегічне управління брендом роботодавця стає ключовим елементом успіху для компаній, однак для ефективного впровадження такої стратегії необхідний аналітичний інструментарій, який допоможе визначити оптимальний шлях розвитку:

1. Аналіз конкурентного середовища. Перший крок – це ретельний аналіз конкурентів на ринку праці. Вивчення того, як інші компанії привертають та утримують таланти, дасть змогу виявити переваги та недоліки власної стратегії. Аналіз заробітних плат, бенефітів, корпоративної культури та інших аспектів допоможе сформулювати унікальну пропозицію для працівників.

2. Оцінка ефективності каналів залучення та збереження персоналу. Важливим етапом є визначення тих каналів, через які компанія залучає та утримує таланти. Аналіз інтернет-платформ, соціальних мереж, участь у виставках та інших заходах уможливить ефективно визначити найбільш результативні інструменти.

3. Моніторинг іміджу роботодавця в онлайн-просторі. За допомогою аналітичних інструментів слід вивчати відгуки та рейтинги компанії в онлайн-середовищі. Взаємодія з потенційними та поточними працівниками в соціальних мережах, робота з репутацією в Інтернеті дозволить активно формувати та управляти позитивним іміджем роботодавця.

4. Використання аналітики для планування стратегії розвитку та збереження персоналу. Аналітичні інструменти також допомагають прогнозувати потреби в кадрах та розробляти стратегії збереження персоналу. З використанням даних про задоволеність праці, рівень залученості та інші показники компанії можуть адаптувати свою стратегію управління брендом роботодавця для оптимізації результатів.

5. Постійне вдосконалення стратегії на основі даних. Надання пріоритету постійному моніторингу та аналізу даних дає можливість компаніям швидко

реагувати на зміни у сфері управління брендом роботодавця. Регулярне оновлення стратегії на основі аналітики забезпечить компанії конкурентоспроможність на ринку праці та забезпечить стабільний притік та утримання талановитих співробітників.

Аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця є невід'ємною частиною успішного кадрового управління, яке сприяє створенню привабливого й конкурентоспроможного образу компанії на ринку праці.

Після проведеної апробації визначення життєвого циклу бренду роботодавця восьми фармацевтичних підприємств наступним кроком дослідження пропонуємо здійснити аналіз життєвого циклу бренду роботодавця, показників рівня задоволеності та Індексу впізнаваності бренду роботодавця для визначення стратегії розвитку бренду роботодавця на кожній стадії життєвого циклу бренду роботодавця компанії. Бренд роботодавця відіграє вирішальну роль у привертанні та утриманні висококваліфікованого персоналу, формуванні корпоративної культури та впливі на загальне сприйняття компанії як роботодавця.

Стратегічним інструментом, який значно розширює ваше розуміння бренду роботодавця, є аналіз SWOT. SWOT, що означає Сила, Слабкість, Можливості та Загрози, – це структурований підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію. Застосування аналізу SWOT для оцінки бренду роботодавця надає глибоке розуміння того, як можна керувати стратегічними рішеннями та ініціативами. На рис. 3.14 представлено приклад SWOT-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства.

На кожній стадії життєвого циклу компанія має обрати відповідну стратегію розвитку бренду роботодавця, яка дасть можливість або зростати й розвиватися, або втримувати бренд роботодавця, або створювати новий бренд роботодавця.

За результатами дослідження запропоновано чотири типи стратегії розвитку бренду роботодавця фармацевтичної компанії відповідно до стадії життєвого циклу бренду роботодавця (рис. 3.15).

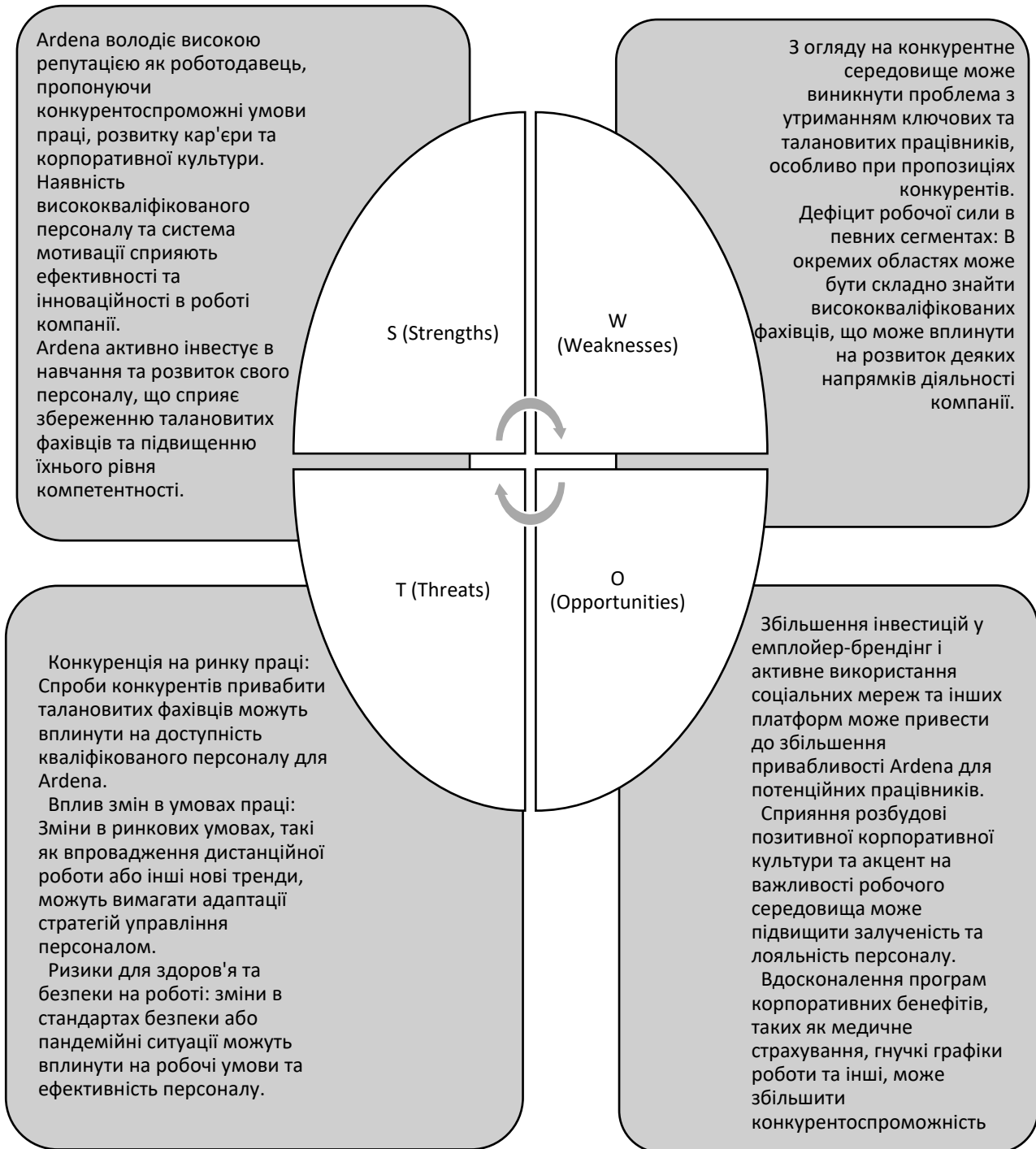


Рис. 3.14. SWOT-аналіз бренду роботодавця групи  
фармацевтичних компаній Ardena\*

\* Джерело: модифіковано автором за [225]

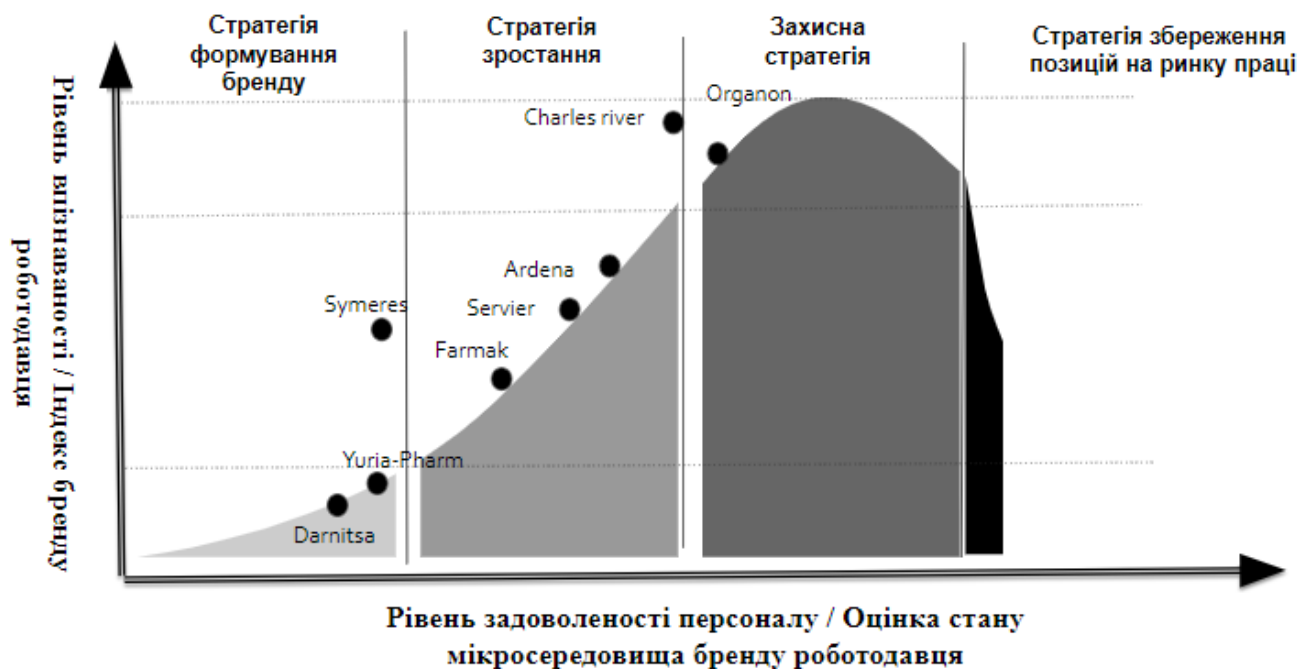


Рис. 3.15. Типи стратегії розвитку бренду роботодавця фармацевтичної компанії відповідно до стадії життєвого циклу бренду роботодавця\*

\*Джерело: розроблено автором

1. Стратегія формування бренду роботодавця – СРБР компанії, яка характеризується формуванням ядра бренду роботодавця – місії, візії та цінностей бренду, а також зародженням бізнес-процесів побудови бренду роботодавця в його мікросередовищі.

До ключових складових стратегії формування бренду роботодавця належать:

- розробка місії, візі та ключових цінностей компанії;
- визначення ключових принципів корпоративної культури відповідно до ціннісного потенціалу компанії;
- аналіз практик конкурентів щодо розвитку бренду роботодавця (бенчмаркінг);
- визначення основних переваг бренду роботодавця компанії;
- створення політики ефективних вертикальних і горизонтальних комунікацій усередині компанії;

- розробка візуальної складової бренду роботодавця;
- аналіз цільової аудиторії бренду роботодавця і вибір каналів просування вакансій;
- розробка ціннісної пропозиції як фундаментальної складової корпоративної культури компанії;
- створення релевантних цілям і задачам компанії політик і бізнес-процесів управління персоналом;
- розробка корпоративного сайту і вибір програм оптимізації процесів підбору персоналу і налагодження ефективного зворотного зв'язку з потенційними кандидатами на вакансії;
- вибір порталів для розміщення вакансій, створення на них профайлів з описом компанії як роботодавця;
- проведення першого опитування задоволеності персоналу;
- планування участі у виставках кар'єри;
- проведення «днів відкритих дверей» тощо.

Якщо компанія вибирає стратегію виходу на ринок, їй потрібно обрати відповідального менеджера за реалізацію стратегії розвитку бренду роботодавця та визначити основні показники ефективності.

2. Стратегія зростання бренду роботодавця – СРБР компанії, яка характеризується стрімким розвитком мікросередовища бренду роботодавця і стрімким ростом задоволеності персоналу.

Складові стратегії зростання бренду роботодавця:

- розробка системи постійного навчання та розвитку персоналу в компанії;
- створення розширеного профілю компанії на сайтах пошуку роботи;
- розробка власних проєктів, спрямованих на розвиток бренду роботодавця;
- залучення персоналу компанії в ролі амбасадорів бренду роботодавця, впровадження реферальної програми;

- активна участь у галузевих професійних конференціях, форумах та інших заходах;
- розвиток системи внутрішньокорпоративного наставництва та менторства;
- впровадження сучасних метрик для вимірювання ефективності та результативності розвитку бренду роботодавця компанії;
- запровадження реферальної програми – програми рекомендації кандидатів працівниками компанії;
- участь у рейтингах кращих роботодавців;
- створення власних проєктів розвитку бренду роботодавця;
- створення і розвиток сторінок у соціальних мережах;
- створення внутрішньокорпоративного порталу для інформування співробітників компанії про всі новини і політики;
- проведення щорічного опитування рівня задоволеності персоналу і створення плану розвитку бренду на основі аналізу тенденцій змін у результаті опитування.

3. Захисна стратегія – СРБР компанії, яка характеризується високим рівнем впізнаваності бренду роботодавця і високим рівнем задоволеності персоналу. На етапі життєвого циклу зрілості компанії важливо втримати високий рівень впізнаваності бренду роботодавця і залишатися цікавими цільовій аудиторії, тому на цьому етапі життєвого циклу бренду роботодавця важливо обрати стратегію утримання, яка містить багато інструментів змін у структурі бренду роботодавця, зокрема:

- оновлення ціннісної пропозиції компанії;
- розробка і постійна оптимізація соціальної політики компанії;
- оновлення візуального наповнення бренду роботодавця компанії;
- запуск промокомпаній не тільки вакансій, а компанії загалом;

- забезпечення циклічності всіх результативних проєктів розвитку бренду роботодавця (зокрема і вище перелічених субстратегій, які формувалися на попередніх стадіях життєвого циклу компанії);
- проведення активацій на підтримку зв'язку з підписниками соціальних мереж;
- проведення конференцій, круглих столів, вебінарів та інших інформативних та одночасно іміджевих заходів для ключових зовнішніх стейкхолдерів;
- створення і перманентне вдосконалення ком'юніті всередині компанії;
- зменшення бюджету на рекламу вакансій;
- запровадження показника eNPS для зовнішніх кандидатів;
- запуск внутрішніх стажувань;
- запуск лідерської програми і проєкту подання ідей для компанії.

4. Захисна стратегія – стратегія розвитку бренду роботодавця, яку вибирає компанія, що на життєвому циклі бренду роботодавця опинилася на стадії спаду.

При потраплянні на стадію спаду в компанії різко зменшується впізнаваність бренду роботодавця і зменшується кількість кандидатів, які подаються на вакансію, але певний час залишається високим рівень задоволеності персоналу. Для цієї компанії потрібно обрати стратегію змін бренду роботодавця, яка має короткостроковий термін (до пів року), перед тим як компанія повернеться назад в інші стадії життєвого циклу бренду роботодавця.

Складові захисної стратегії розвитку бренду роботодавця:

- проведення зовнішнього опитування впізнаваності бренду з оцінкою факторів впливу на вибір роботодавця;
- створення фокус-груп для аналізу зовнішнього і внутрішнього опитування і тестування нової ціннісної пропозиції;
- аналіз усіх каналів пошуку персоналу;
- проведення ребрендингу візуальних складових бренду;
- перегляд і оптимізація етапів відбору в компанію;

- створення робочої кризової групи з представників різних функційних підрозділів компанії;
- вимірювання задоволеності персоналу за скороченим питальником (раз на квартал).

Проведений аналіз взаємного впливу стратегій і складових бренду роботодавця зображено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Аналіз взаємовпливу стратегій розвитку бренду роботодавця та складових бренду роботодавця фармацевтичного підприємства\*

Складові бренду роботодавця	Стратегія виходу на ринок	Стратегія росту	Стратегія утримання	Стратегія змін
<b>Ядро бренду</b>				
місія				
візія				
цінності				
<b>Мікросередовище бренду</b>				
імідж				
ціннісна пропозиція				
екологічність				
ефективність бізнес процесів управління персоналом				
корпоративна культура				
корпоративна соціальна відповідальність				
кадровий потенціал				
візуальна складова бренду				
умови праці і робоче середовище				
командна динаміка і лідерство				
мотивація персоналу				
комунікація в компанії				
навчання та розвиток				

## Продовження табл. 3.10

Складові бренду роботодавця	Стратегія виходу на ринок	Стратегія росту	Стратегія утримання	Стратегія змін
<b>Макросередовище бренду</b>				
минулі працівники				
майбутні працівники				
конкуренти				
партнери				
<b>Мегасередовище бренду</b>				
стан економіки				
інновації				
культура				
демографічні фактори				

\* Джерело: розроблено автором

Отже, для формування СРБР фармацевтичної компанії важливо вчасно визначити, на якому етапі знаходиться розвиток бренду роботодавця, а також вибрати правильну стратегію розвитку бренда роботодавця на відповідному етапі життєвого циклу.

Результати дослідження бренду роботодавця представлені у вигляді матриці. Матриця SPACE-аналізу для досліджуваної групи фармацевтичних компаній Ardena матиме наступний вигляд (рис. 3.16).

Матриця SPACE-аналізу для досліджуваного підприємства Ardena матиме такий вигляд (рис. 3.16).

У кожному квадранті визначені ключові фактори, що впливають на стратегічну позицію Ardena. Аналіз цих чотирьох аспектів дозволяє підприємству визначити свою стратегічну позицію та розробити ефективний стратегічний план для максимізації переваг і мінімізації ризиків. Матриця SPACE-аналізу стає корисним інструментом у процесі прийняття управлінських рішень та формування стратегії розвитку підприємства Ardena.

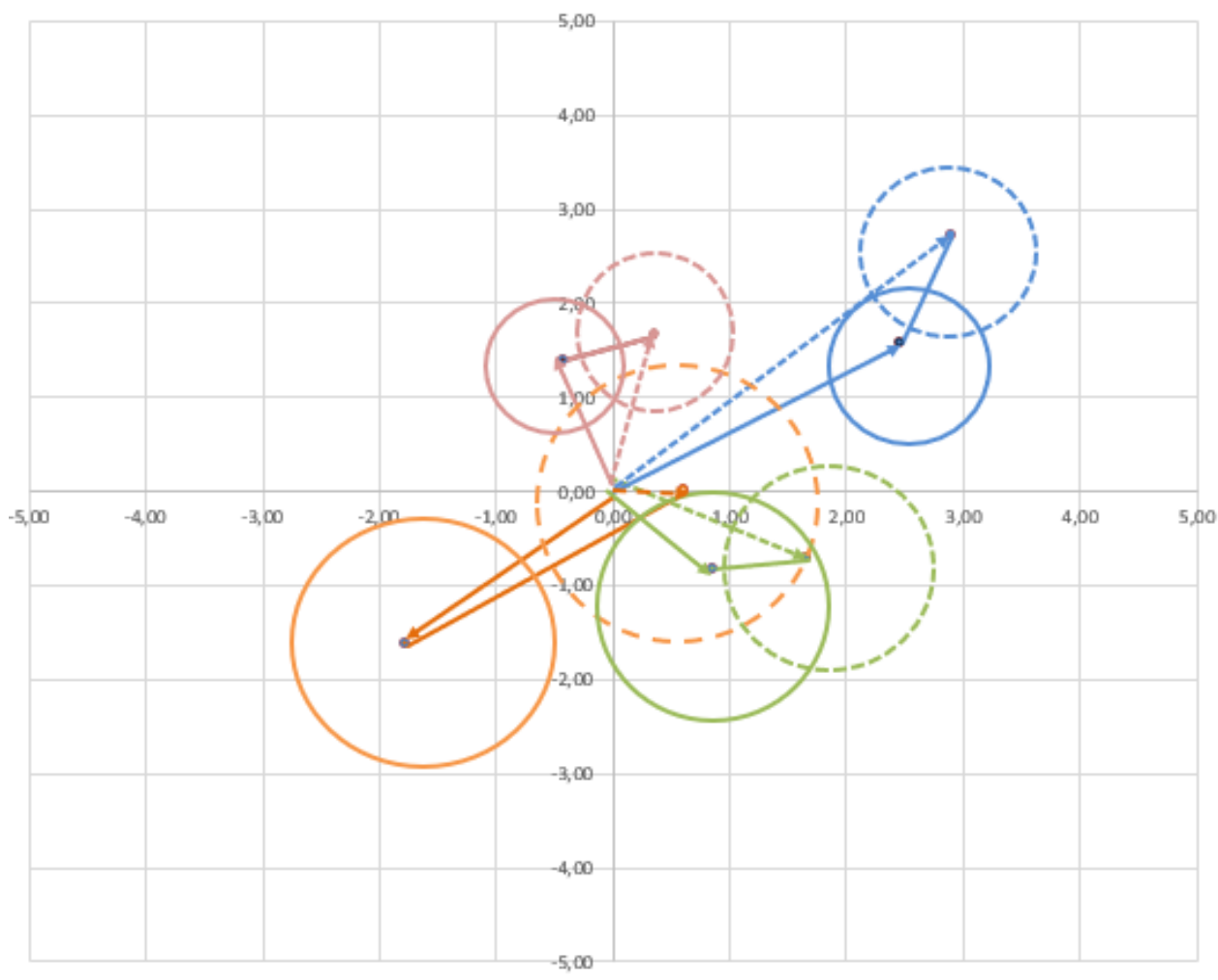


Рис. 3.16. Матриця SPACE-аналізу групи фармацевтичних компаній Ardena\*

\* Джерело: розроблено автором

Відповідні SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць підприємства наведені на рис. 3.17.

За результатами побудови матриці SPACE-аналізу групи фармацевтичних компаній Ardena виокремлено чотири групи стратегій розвитку бренду роботодавця для окремих стратегічних бізнес-одиниць (Ardena Netherlands, Ardena Spain, Ardena Belgium, Ardena Sweden), одна з яких є оптимальною для досліджуваної компанії в цілому.

Відповідні SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць групи фармацевтичних компаній Ardena наведені на рис. 3.17.

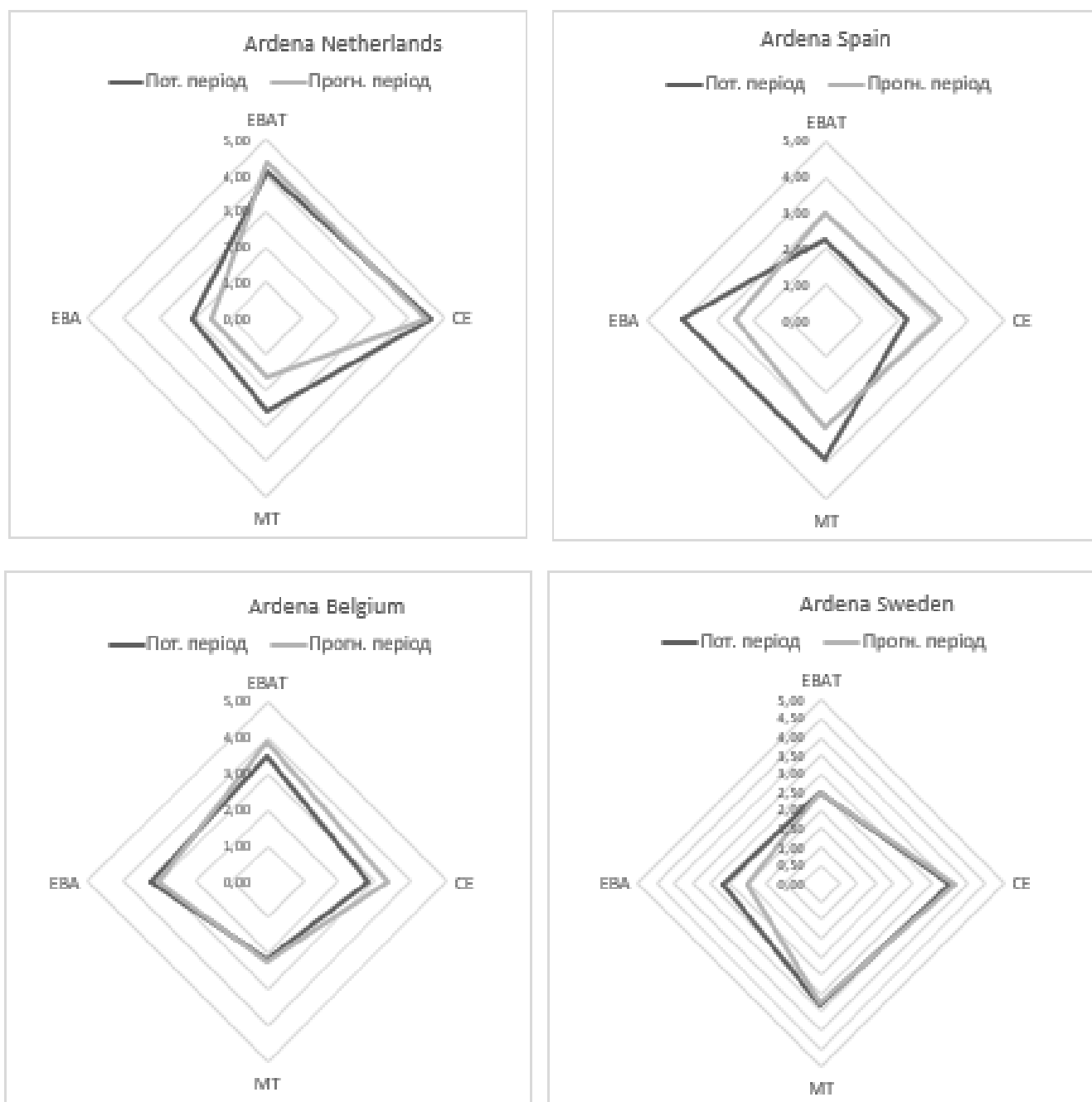


Рис. 3.17. SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць компанії Ardena\*

\* Джерело: розроблено автором

На рис. 3.18 проілюстровано вибір стратегічного вектора розвитку бренду роботодавця.

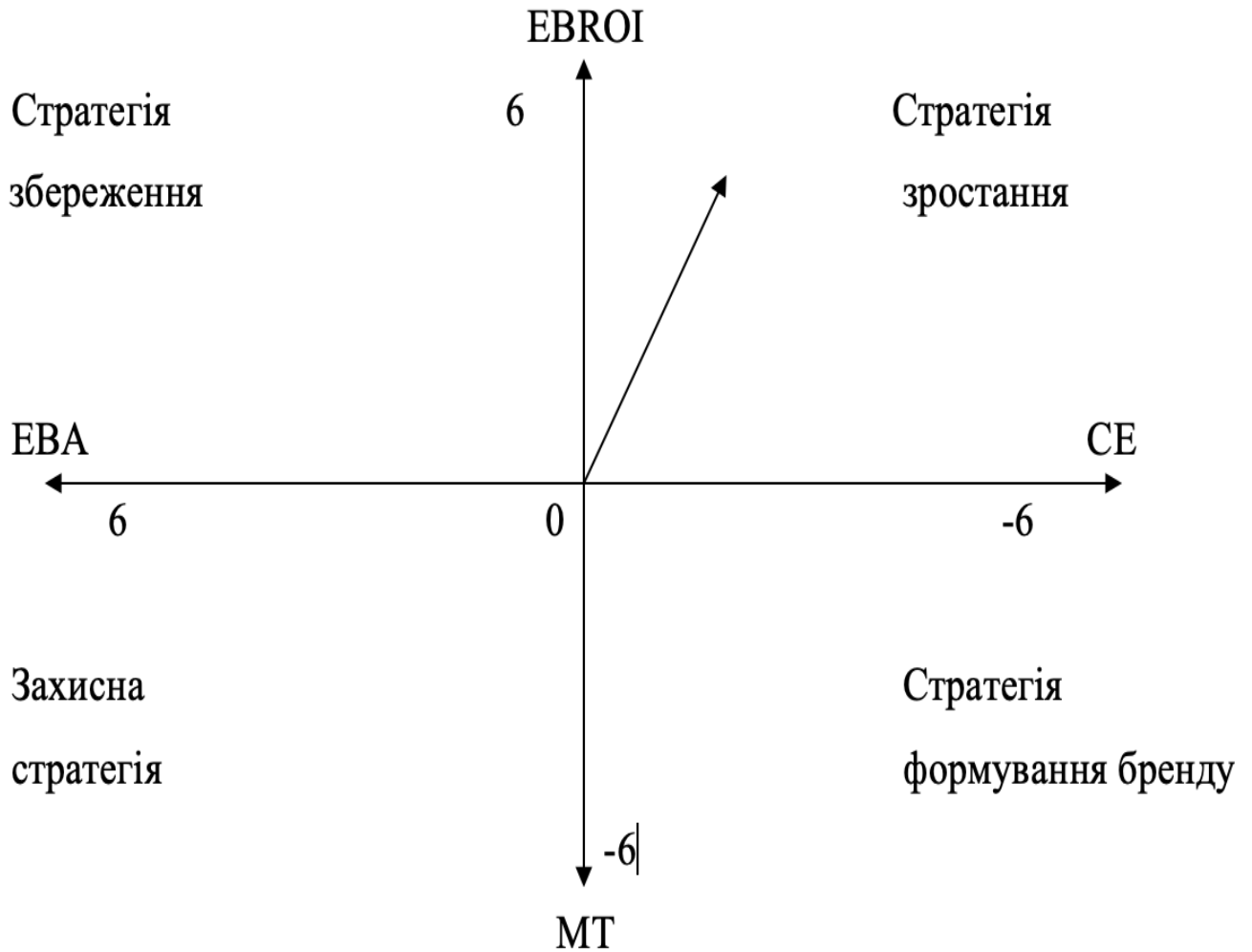


Рис. 3.18. Стратегічний вектор розвитку бренду роботодавця групи фармацевтичних компаній Ardena \*

\* Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами проведення SPACE-аналізу бренду роботодавця для досліджуваного підприємства Ardena пропонуємо формувати та реалізовувати стратегію зростання бренду роботодавця.

У табл. 3.11 наведено запропоновану матрицю формування стратегії розвитку бренду роботодавця та стратегічних рекомендацій для здійснення динамічного SPACE-аналізу.

Таблиця 3.11

Матриця формування стратегії розвитку бренду роботодавця та стратегічних рекомендацій для здійснення динамічного SPACE-аналізу

Стратегічний (поточний) стан	Траєкторія		Стратегічні рекомендації щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця підприємства
Стратегія зростання бренду роботодавця	↑	$\Delta EBA + \Delta MT > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення зовнішнього дослідження цільової аудиторії на пізнаваність бренду роботодавця</li> <li>• Проведення аналізу конкурентів на ринку</li> </ul>
	→	$\Delta CE + \Delta EBA > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток корпоративної культури</li> <li>• Розробка стратегії внутрішньої і зовнішньої комунікації               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск соціальних мереж</li> <li>• Запуск програми амбасадорства</li> </ul> </li> </ul>
	↓	$\Delta EBA + \Delta E < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток внутрішнього кадрового резерву</li> <li>• Розвиток системи навчання та розвитку               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Програма менторства в компанії</li> </ul> </li> <li>• Розробка оновленої візуальної складової бренду</li> </ul>
	←	$\Delta CE + \Delta EBA < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка програм соціального пакету в компанії               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз відзивів про компанію на сайтах</li> <li>• Створення інтерв'ю для соціальних мереж з історіями успіху співробітників</li> </ul> </li> </ul>

Стратегічний (поточний) стан	Траєкторія		Стратегічні рекомендації щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця підприємства
<i>Стратегія формування бренду роботодавця</i>	↑	$\Delta \text{EVA} + \Delta \text{MT} > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз форм зайнятості</li> <li>• Формування візуальної складової бренду</li> <li>• Розробка ціннісної пропозиції бренду</li> <li>• Аналіз медіани заробітних плат в розрізі посад</li> </ul>
	→	$\Delta \text{EVA} + \Delta \text{EVA} > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення опитування задоволеності персоналу</li> <li>• Аналіз заробітних плат в розрізі гендерної рівності               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск внутрішнього навчання персоналу</li> </ul> </li> </ul>
	↓	$\Delta \text{EVA} + \Delta \text{MT} < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка програми стажування</li> <li>• Розробка компонентів корпоративного бренду               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення внутрішньої конференції                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування KPI бренду</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
	←	$\Delta \text{CE} + \Delta \text{EVA} < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз стратегій утримання талантів у конкурентів на ринку</li> <li>• Прийняття участі в рейтингах роботодавців</li> </ul>
<i>Захисна стратегія розвитку бренду роботодавця</i>	↑	$\Delta \text{EVA} + \Delta \text{MT} > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення соціальних мереж</li> <li>• Прийняття участі в галузевих конференціях               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення ціннісної пропозиції                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз конкурентів</li> <li>• Аналіз причин звільнення</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Продовження табл. 3.11

Стратегічний (поточний) стан	Траєкторія		Стратегічні рекомендації щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця підприємства
	→	$\Delta EVA + \Delta CE > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення бюджету на просування бренду</li> <li>• Розробка освітнього проекту з перекваліфікації</li> <li>• Аналіз і зміна умов праці на основі опитування персоналу</li> </ul>
	↓	$\Delta EVAT + \Delta MT < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка програм ментального здоров'я               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз безпеки на підприємстві</li> <li>• Програма наставництва</li> </ul> </li> <li>• Розробка навчальної програми для майбутніх менеджерів</li> </ul>
	←	$\Delta EVA + \Delta CE < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка програми соціальної відповідальності підприємства за своїх працівників</li> <li>• Оновлення позиціонування бренду</li> </ul>
<i>Стратегія збереження бренду роботодавця</i>	↑	$\Delta EVAT + \Delta MT > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток програми реферальної – рекомендація співробітниками на вакансії</li> <li>• Запровадження гнучкого графіку і можливості працювати відділено</li> </ul>
	→	$\Delta EVA + \Delta CE > 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення стратегії утримання і залучення талантів</li> <li>• Оновлення корпоративного сайту з вакансіями               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення відео про роботу в компанії</li> </ul> </li> </ul>

Продовження табл. 3.11

Стратегічний (поточний) стан	Траєкторія		Стратегічні рекомендації щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця підприємства
	↓	$\Delta K3П + \Delta EBS < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення кадрового аудиту</li> <li>• Оновлення бізнес процесів управління персоналом</li> <li>• Оновлення програми адаптації</li> </ul>
	←	$\Delta CE + \Delta EBA < 0$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз і зміна в системі мотивації</li> <li>• Комунікація власників компанії про зміни</li> <li>• Проведення фокус груп для аналізу цільової аудиторії і зміни плану розвитку бренду роботодавця</li> </ul>

У табл. 3.12 представлено стратегічні рекомендації для стратегічних бізнес-одиниць групи фармацевтичних компаній ARDNA з оптимізації процесу формування та імплементації СРБР.

Таблиця 3.12

Стратегічні рекомендації для стратегічних бізнес-одиниць ARDNA\*

СБО	Стратегічні рекомендації
Ardena Netherlands	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск системи навчання для нових менеджерів</li> <li>• Прийняття участі в виставках кар'єри</li> <li>• Розробка відео зі співробітниками, які працюють більше 5 років в компанії</li> <li>• Запуск внутрішньо корпоративного порталу з новинами компанії</li> <li>• Аналіз причин звільнення</li> <li>• Надання можливості проходити онлайн-тренінги розвитку професійних навичок</li> <li>• Запуск реферальної програми</li> <li>• Проведення тренінгу з ментального здоров'я</li> </ul>

Продовження табл. 3.12

СБО	Стратегічні рекомендації
Ardena Belgium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз конкурентів і їх ціннісної пропозиції</li> <li>• Аналіз заробітних плат на ринку</li> <li>• Розробка системи наставництва</li> <li>• Запуск корпоративного журналу з новинами</li> <li>• Аналіз відзивів на сайтах</li> </ul>
Ardena Pamplona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка системи нематеріальної мотивації</li> <li>• Залучення співробітників з інших країн</li> <li>• Історії успіху в соціальних мережах</li> <li>• Проведення екологічних акцій</li> <li>• Проведення сімейного дня</li> <li>• Розробка корпоративної програми з вивчення англійської мови</li> </ul>
Ardena Sweden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз конкурентів на ринку</li> <li>• Запуск стажуння в лабораторії</li> <li>• Проведення екскурсій для студентів</li> <li>• Оновлення програми адаптації співробітників</li> <li>• У соціальних мережах історії успіху</li> </ul>

\* Джерело: розроблено автором

Ключові принципи прийнятності СРБР підприємств фармацевтичної галузі включають ряд важливих аспектів, які необхідно враховувати для досягнення успішності та стійкості в організації (табл. 3.13).

Дотримання цих принципів сприяє не лише поверненню, але й утриманню висококваліфікованого, талановитого та інноваційно налаштованого персоналу, що є ключовим у сфері науково-дослідницької діяльності фармацевтичних підприємств.

Одним із ключових принципів є відповідність ключових складових бренду роботодавця меті, цілям та задачам загальної стратегії розвитку організації. Це означає, що СРБР має відображати основні цінності та пріоритети компанії, а також бути спрямованою на залучення та утримання персоналу, який відповідає вимогам фармацевтичної галузі.

Таблиця 3.13

## Ключові принципи прийнятності СРБР підприємств фармацевтичній галузі\*

<b>Принципи прийнятності СРБР</b>	<b>Характеристика</b>
1. Відповідність	відповідність ключових складових бренду роботодавця меті, цілям та задачам загальної стратегії розвитку організації
2. Відсутність протиріч між зовнішнім і внутрішнім брендом роботодавця	СРБР повинна відображати реальний досвід працівників та створювати позитивне враження як для потенційних, так і для існуючих співробітників
3. Науковість	використання соціально-економічних законів та закономірностей розвитку організації
4. Комплексність та системність	охоплення максимальної кількості функціональних сфер діяльності організації
5. Прикладний характер	доступність та зрозумілість для виконавців
6. Об'єктивність	точність та достовірність інформації в процесі формування СРБР
7. Спрямованість на посилення конкурентоспроможності організації	періодичний перегляд стратегії з урахуванням актуальних тенденцій та внутрішніх змін
8. Залученість	залучення максимальної кількості персоналу до формування і реалізації СРБР
9. Моделювання	використання різних типів моделей у процесі створення тактики розвитку бренду роботодавця
10. Економічна доцільність	раціональне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей

\* Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом є відсутність протиріч між зовнішнім і внутрішнім брендом роботодавця. СРБР має відображати реальний досвід працівників і створювати позитивне враження як для потенційних, так і для нинішніх співробітників. Науковість у контексті використання соціально-економічних законів та закономірностей розвитку організації є ще одним принципом прийнятності СРБР.

Це уможлиблює ефективно адаптувати стратегію до змін у галузі та забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі.

Комплексність і системність процесів СРБР є ключовими, оскільки охоплення максимальної кількості функційних сфер діяльності організації дає змогу створити глибокий і повний образ роботодавця. Об'єктивність, точність і достовірність інформації під час формування СРБР є важливими для забезпечення довіри як серед працівників, так і серед зовнішніх зацікавлених сторін.

Прикладний характер стратегії, доступність і зрозумілість для виконавців допомагають активно використовувати СРБР у прийнятті управлінських рішень, що сприяє ефективному впровадженню стратегічних цілей організації. Спрямованість СРБР на посилення конкурентоспроможності організації вимагає постійного перегляду та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Це включає в себе часову визначеність у формуванні та реалізації СРБР, а також періодичний перегляд стратегії з урахуванням актуальних тенденцій та внутрішніх змін.

Важливим принципом є залучення максимальної кількості персоналу до формування і реалізації СРБР. Це сприяє відчуттю співучасті серед співробітників та створює сприятливу атмосферу для спільного досягнення стратегічних цілей. Інтеграція СРБР з усіма стратегіями розвитку організації є ключовою для забезпечення єдиної та узгодженої діяльності компанії. Це передбачає взаємодію СРБР з корпоративною, маркетинговою та іншими стратегіями для досягнення спільних цілей. Координація завдань на всіх етапах розробки СРБР допомагає узгодити зусилля різних підрозділів і забезпечити взаємодію між ними для ефективної реалізації стратегії.

Моделювання, використання різних типів моделей у процесі створення тактики розвитку бренду роботодавця дає змогу аналізувати та передбачати можливі складності та перспективи, що сприяє більш обґрунтованим стратегічним рішенням. Економічна доцільність формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця підкреслює важливість раціонального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкого розвитку організації.

Дотримання цих ключових принципів загалом у формуванні та реалізації СРБР підприємствами фармацевтичної галузі забезпечить їм конкурентну перевагу та стійкість на ринку праці, що сприятиме повертанню та утриманню висококваліфікованого персоналу.

### **Висновки до розділу 3**

В останньому розділі наукової роботи зроблено такі висновки відповідно до поставлених завдань:

1. В удосконаленому науково-методичному інструментарії оцінювання бренду роботодавця запропоновано ідентифікувати рівень впізнаваності бренду роботодавця і рівень задоволеності персоналу для визначення стадії життєвого циклу бренду роботодавця. Розроблено систему показників для визначення індексу впізнаваності бренду роботодавця: показники оцінки Net Promoter Score, ROI бренду роботодавця, вартість найму персоналу та конверсії кандидатів на вакансії. Запропоновано аналітичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності персоналу, що уможливило авторське оцінювання бренду роботодавця за стадіями його життєвого циклу у практиці стратегічного управління брендом роботодавця вітчизняних фармацевтичних підприємств та міжнародних фармацевтичних компаній.

2. Оскільки більшість існуючих моделей процесу управління розвитком бренду роботодавця є уніфікованими для підприємств різних галузей економіки, існує нагальна необхідність здійснення імітаційного моделювання процесу формування бренду роботодавця на стратегічних засадах саме для підприємств фармацевтичної галузі, яке врахувало б усі специфічні галузеві аспекти та дозволило успішно імплементувати їх в практичну діяльність підприємств фармацевтичної галузі. З цією метою автором було запропоновано науково-прикладні засади застосування SPACE-аналізу у стратегічному управлінні розвитком бренду роботодавця фармацевтичних підприємств. Це дало змогу встановити стратегічну позицію бренду роботодавця міжнародної групи фармацевтичних компаній Ardena за результатами ідентифікації етапів його життєвого циклу.

3. Розроблено аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця з урахуванням трьох потенційних видів сценаріїв: оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Сформовано стратегічні рекомендації щодо розвитку бренду роботодавця, які апробовані у практиці стратегічного управління міжнародної групи фармацевтичних компаній Ardena.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язано вагому науково-практичну задачу, яка стосується подальшого розвитку теоретичного базису, методичних і практичних пропозицій щодо стратегічного управління брендом роботодавця підприємств фармацевтичної галузі.

Відповідно до поставлених у дисертації завдань було досліджено, обґрунтовано та запропоновано наступне:

1. Недосконалість діючих механізмів управління брендом роботодавця підприємств фармацевтичної галузі зумовила необхідність теоретичного обґрунтування сутності бренду роботодавця фармацевтичного підприємства в умовах трансформації сфери зайнятості в новій соціально-економічній реальності.

Серед ключових трансформаційних змін у сучасних парадигмах зайнятості слід відмітити експансію моделей гіг-економіки, кваліфікаційні розриви на ринку праці, актуалізацію гнучких форм праці, акцент на благополуччі працівників та інклюзивності. Еволюційні зміни динаміки зайнятості стають своєрідним викликом для компаній-роботодавців, вимагаючи переоцінки традиційних парадигм і впровадження прийнятних стратегій формування та імплементації привабливого бренду роботодавця. Здійснено аргументацію сутнісних характеристик бренду роботодавця з урахуванням ключових критеріїв стратегічного аналізу бренду роботодавця у сфері фармацевтики та трендів трансформації зайнятості в новій соціально-економічній реальності. Систематизація концептуальних підходів до визначення поняття «бренд роботодавця» дозволила трактувати його як комплекс репутаційних переваг компанії, які позитивно сприймаються як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами.

2. Обґрунтовано особливості бренду роботодавця як об'єкта стратегічного управління з позиції процесного підходу, що дозволило ввести до наукового обігу теоретичний конструкт “життєвий цикл бренду роботодавця”. Це міждисциплінарне поняття, яке характеризує динаміку розвитку бренду роботодавця у площині

стратегічного управління, маркетинговій площині і в площині управління персоналом.

У системі стратегічного управління розвитком фармацевтичного підприємства визначено стратегію розвитку бренду роботодавця як загальний напрям дій щодо розвитку лояльності, залученості та відданості персоналу, необхідного фармацевтичному підприємству для досягнення своїх стратегічних цілей з урахуванням очікувань та потреб зовнішніх груп впливу.

3. Стратегічне управління брендом роботодавця у високотехнологічну добу потребує перегляду фундаментальних принципів його імплементації в діяльність фармацевтичних підприємств. Здійснено удосконалення процесного підходу до сценарного планування за оптимістичним, реалістичним та песимістичним векторами розвитку бренду роботодавця. Визначено набір ключових критеріїв привабливості бренду роботодавця і конкурентного середовища бренду роботодавця у високотехнологічну добу, а саме: стадія життєвого циклу бренду роботодавця; рівень впізнаваності бренду роботодавця; рівень залученості і задоволеності персоналу; рівень впізнаваності візуальної складової бренду роботодавця як компоненти корпоративного бренду; рівень екологічності бренду роботодавця; інноваційність бренду роботодавця.

4. Грунтуючись на результатах аналізу динаміки ключових факторів впливу на вибір роботодавця у високотехнологічних галузях, було виявлено пріоритетні детермінанти ціннісної пропозиції щодо формування бренду роботодавця як складової корпоративного бренду, до яких віднесено: рівень заробітної плати; графік роботи; можливість працювати віддалено; перспективи навчання та розвитку в компанії; офіційне працевлаштування; додаткові блага соціального характеру; матеріальна та морально-психологічна підтримка працівників під час повномасштабного вторгнення та екологічна відповідальність.

5. Здійснено діагностування конкурентного середовища бренду роботодавця фармацевтичних підприємств, що дозволило відслідкувати тренди розвитку зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця фармацевтичних підприємств в Україні і в світі. Результати дослідження свідчать про пріоритет п'яти ключових

факторів привабливості фармацевтичних компаній як роботодавців: прогресивність та наукоорієнтованість компанії; комфортні умови роботи персоналу; популярність продуктивних брендів фармацевтичної компанії серед різних груп зовнішніх стейкхолдерів; динамічність розвитку фармацевтичної компанії та холакратія та традиційні ознаки успішності компанії у свідомості ключових внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

6. Проаналізовано рейтинги кращих роботодавців в світі та в Україні за останні роки. З метою удосконалення системи моніторингу бренду роботодавця запропонована сучасна методика рейтингування бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі. За удосконаленою методикою рейтингування пропонується здійснювати в три етапи: професійне анкетування HR-фахівців компанії; опитування ENPS (Employer Net Promoter Score) серед діючих співробітників компанії; опитування потенціальних співробітників.

7. Набув подальшого розвитку науково-методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця фармацевтичних підприємств. Запропоновано методичні підходи щодо ідентифікації рівня впізнаваності бренду роботодавця та рівня задоволеності персоналу. Це дозволило запропонувати алгоритм визначення стадії життєвого циклу бренду роботодавця та розробити систему показників для визначення індексу впізнаваності бренду роботодавця, до складу якої включено показники оцінки Net Promoter Score, ROI бренду роботодавця, вартості найму, конверсії кандидатів. Запропоновано аналітичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності персоналу на основі агрегування результатів анкетного опитування працівників фармацевтичних підприємств, що уможливило здійснення оцінювання бренду роботодавця за стадіями життєвого циклу у практиці стратегічного управління брендом роботодавця вітчизняних та міжнародних фармацевтичних підприємств.

8. Здійснено імітаційне моделювання процесу управління брендом роботодавця на стратегічних засадах. Запропоновано підхід до реалізації SPACE-аналізу бренду роботодавця фармацевтичного підприємства, який передбачає здійснення наступних етапів: виділення сегментів бізнесу для аналізу; проведення

опитування задоволеності персоналу; вибір зовнішнього експерту з оцінки бренду роботодавця; проведення вагового оцінювання за критеріями: ЕВАТ, ЕВА, СЕ, МТ; експертний аналіз сегментів бізнесу за критеріями оцінки; обчислення критеріїв та побудова матриці SPACE аналізу та визначення стратегії і сценарію її реалізації.

9. Удосконалено аналітичний інструментарій вибору стратегії управління брендом роботодавця. Зокрема за кожною стратегічною позицією бренду роботодавця сформовано стратегічні рекомендації щодо реалізації оптимістичного, реалістичного або песимістичного сценаріїв реалізації СРБР, які апробовані у практиці стратегічного управління міжнародної групи фармацевтичних компаній Ardena.

Обґрунтовано ключові принципи прийнятності СРБР підприємств фармацевтичної галузі: відповідність ключових складових бренду роботодавця меті, цілям та задачам загальної стратегії розвитку організації, в контексті залучення та утримання висококваліфікованого, талановитого та інноваційно налаштованого персоналу, що особливо актуально в сфері науково-дослідницької діяльності підприємств фармацевтичної галузі; відсутність принципових протиріч між зовнішнім і внутрішнім брендом роботодавця; науковість, тобто використання соціально-економічних законів та закономірностей розвитку організації; комплексність – намагання охопити максимальну кількість функціональних сфер діяльності організації; системність процесів СРБР; об'єктивність, точність та достовірність інформації, яка використовується в процесі формування СРБР; прикладний характер – активне використання СРБР в прийнятті управлінських рішень; доступність і зрозумілість СРБР для виконавців; спрямованість СРБР на посилення конкурентоспроможності організації; часова визначеність щодо формування та реалізації СРБР; періодичність перегляду СРБР через зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації; залучення максимальної чисельності персоналу до формування і реалізації СРБР; інтеграція СРБР з усіма стратегіями розвитку організації; координація – узгодження завдань на всіх етапах розробки СРБР; моделювання, тобто використання в процесі створення тактики розвитку бренду роботодавця описових, імітаційних, математичних та інших

моделей, які допомагають передбачити ті чи інші складності, перспективи тощо в процесі формування СРБР; економічна доцільність формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця.

Таким чином, в сучасних ринкових умовах саме стратегічне управління розвитком бренду роботодавця фармацевтичних підприємств дозволить оперативно реагувати на ринкові тенденції, планувати превентивні заходи щодо розвитку бренду роботодавця та завдяки цьому утримувати лідерські позиції як на загальногалузевому ринку, так і на ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л., Приймак В. Технології управління знаннями при впровадженні систем менеджменту якості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 14–20.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис*. 2014. № 1–2 (1). С. 94–97.
3. Балан В. Г. Інструментарій нечіткого моделювання у стратегічному управлінні підприємствами. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 48–56.
4. Балан В. Г. Методичний підхід до вибору партнерів по стратегічному альянсу на основі нечіткої логіки. *Менеджмент та бізнес-адміністрування*. 2020. № 2 (73). С. 121–135.
5. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Вид-во «Наукова столиця», 2018. 188 с.
6. Балан В., Петрова К. Нечітко-множинна модель оцінювання та посилення конкурентоспроможності бренду роботодавця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 67–76. DOI: [https://doi.org/10.32702/2306\\_6814.2021.4.67](https://doi.org/10.32702/2306_6814.2021.4.67)
7. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. *Ефективна економіка*. [Електронний журнал]. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.91
8. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4. С. 5–16.
9. Бердар М. М. Стратегії конкурентоспроможності продукції підприємств фармацевтичної галузі України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2019. № 1. С. 346–358.
10. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 30–39.
11. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання

рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. праць. 2020. Вип. 2 (76). С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-9>

12. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. № 4 (217). С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/217-4/7>

13. Білявський В. М., Білявська Ю. В. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 53. С. 12–20.

14. Білявська Ю. В., Білявський В. М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. Вип. 52. С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9>

15. Боєнко О. Ю. Середовище формування бренда через призму економічних, правових та соціальнокультурних аспектів. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2018. № 1 (29). С. 43–51. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5735>.

16. Бузько І., Кушнарєнко О., Калінін В. Міжнародний досвід управління людськими ресурсами корпоративних структур: антикризовий контекст. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2020. № 2 (62). С. 5–13.

17. Васьків Р. І. Місце бренду роботодавця в загальному брендингу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 169–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)

18. Варіс І. О., Кравчук О. І., Спіріна К. Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. С. 302–309.

19. Вітюк А. В., Траченко К. Р. Суперечливі тенденції розвитку фармацевтичної галузі України. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2018. № 6. С. 35–43. URL: <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2018-141-6-35-43>

20. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 302–309.
21. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. *Технології управління персоналом* : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
22. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 91–99.
23. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Лідерські компетентності в системі чинників конкурентоспроможності персоналу високотехнологічної діяльності. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 175–180.
24. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство* [Електронний журнал]. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
25. Гетьман О. О., Тіткова Ю. С. HR-брендинг як інноваційний механізм розвитку регіону. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 424–432.
26. Гладка О. І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 76–87.
27. Гонtareва І. В., Тимошенко К. А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ підприємств. *Соціальна економіка*. 2019. Вип. 58. С. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2019-58-08>
28. Грішнова О. А., Пасека А. С. Динаміка змін соціально-трудо­вих відносин під впливом глобалізаційних тенденцій [Електронний ресурс]. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 7–14. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2010\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2010_1_3)
29. Дараган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 67. С. 111–115.

30. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.dls.gov.ua/>
31. Державне регулювання фармацевтичної діяльності в Україні. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1115121237429/meditsina/derzhavne\\_regulyuvannya\\_farmatsevtichnoyi\\_diyalnosti\\_ukrayini](https://pidruchniki.com/1115121237429/meditsina/derzhavne_regulyuvannya_farmatsevtichnoyi_diyalnosti_ukrayini).
32. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 136–140.
33. Дзямulich О. С. Рейтинги у системі управління діловою репутацією підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 2. С. 35–42.
34. Доровський О. В., Олійник А. Д. Фармацевтична промисловість України: сучасний стан та напрями стратегічного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7, ч. 4. С. 75–78.
35. Жилінська О. І. Розвиток інституту патентування в моделі «відкритих інновацій». *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 12–23.
36. Жилінська О., Прилуцька Т. Гендерні аспекти проблематики балансу між роботою та особистим життям. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 49. С. 69-76.
37. Жилінська О. І., Філоненко М. М. Новітні кейси управління персоналом українських компаній під час війни. *SPC «Sci-conf.com.ua»: Proceedings of the 9th International scientific and practical conference, 6–8 November 2023 year*. Kyiv, 2023. Pp. 1322–1329. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-6-8-11-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>
38. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3 (30). С. 74–78.
39. Жуковська В. М. Інноваційні підходи у розробці соціоекологічних проєктів та прогнозної моделі для підприємств торгівлі. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 27 (16). С. 217–224.

40. Жуковська В. М. Соціальний потенціал розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 6. С. 88–93.
41. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85. № 6. С. 155–166.
42. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18–23.
43. Касич А. О., Асцатрян А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>
44. Касич А. О., Паламарчук В. А. Методика оцінювання рівня екологічної відповідальності промислових підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1 (6). С. 26–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2022/04/1-2022-3.pdf>. DOI: [10.30857/2786-5398.2022.1.3](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.3)
45. Касич А. О., Рафальська І. В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8533>
46. Касич А., Паламарчук В. Завдання екологічного менеджменту через призму розвитку концепції корпоративної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-3>
47. Кінша Д. Ринок праці в умовах війни. Кого шукають роботодавці в Україні та що пропонують за кордоном [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://suspilne.media/227295-rinok-praciv-umovah-vijni-kogo-sukaut-robotodavci-v-ukraini-ta-so-proponuut-za-kordonom/>
48. Кожухівська А. О. Вплив пандемії коронавірусу на зміни в формуванні стратегії бренду роботодавця. *Шевченківська весна 2021: Економіка. На шляху до сталого розвитку* : матеріали XIX Міжнар. наук.-практич. конф. студ., аспір. та молодих вчених, 18–19 березня 2021 р. Київ, 2021. С. 267.

49. Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчених, 12–13 листопада 2020 р. Київ, 2020. С. 259.

50. Кожухівська А., Фірсова С. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 133–146.

51. Колот А. М., Герасименко О. О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (I частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 3 (49). С. 65–88. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065>; (II частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 4 (50). С. 90–117. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090>

52. Колот А., Герасименко О. Соціально-трудоий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і виклики. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97–125.

53. Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Рябоконт І. Зайнятість в координатах цифрової економіки: сучасні тренди та форсайт-траєкторії. *Нейронечіткі технології моделювання в економіці*. 2022. № 11. С. 78–124. DOI: <https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078>

54. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3 (58). С. 115–120.

55. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Попит на ІТ-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19 [Електронний ресурс]. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. Vol. 11, issue 1. С. 14–30.

URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02)

56. Кухта П. В. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Вид-во «Наукова столиця», 2022. 406 с.

57. Куцик В. І., Майборода Ю. О. Особливості фармацевтичної промисловості в Україні та за її межами. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 61. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-11>

58. Лозовський О. М. HR-брендинг: формування іміджу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 43. С. 201–205.
59. Мех О. А. Наукоємність фармацевтичної продукції як конкурентна перевага виробника. *Наука та наукознавство*. 2017. № 1. С. 58–66.
60. Миколайчук І. П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2019. № 2 (42). С. 52–62.
61. Миколайчук І. П., Расулова А. М., Салімон О. М. Підходи до оцінки привабливості та конкурентоспроможності HR-бренду у сфері HoReCa. *ВІСНИК Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2 (73). URL: [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/84216/487100/file/Випуск%202%20\(73\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/84216/487100/file/Випуск%202%20(73).pdf)
62. Миколайчук І. П., Федулова І. В. Бренд роботодавця як інструмент зниження підприємницьких ризиків. *Проблеми та перспективи розвитку підприємства в Україні* : тези XI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021. С. 91–94. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/96657baf3787753f0a0ae2cd45be06af>.
63. Миколайчук І., Сичова Н., Долженко Т. Прийняття кадрових рішень в умовах пандемії. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2021. № 3. С. 25–30.
64. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
65. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6 (1). С. 189–196.
66. Мороз С. Г., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Дослідження сучасних тенденцій розвитку фармацевтичної галузі України. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. № 4, т. 2. С. 32–38.
67. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 205–209.
68. Оберемчук В. Ф., Ліва О. М. Формування бренду роботодавця: соціальні

аспекти. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12 (2). С. 262–271.

69. Панухник Я. Теоретико методичні засади застосування рейтингів для оцінювання ділової репутації підприємства в муніципальній економічній системі. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4 (43). С. 85–91.

70. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 33. С. 176–180.

71. Подолян О. О., Писаренко Н. Л., Бажеріна К. В. Розроблення моделі бренду роботодавця. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. С. 150–160.

72. Приймак В. М., Павленко Н. М. Організаційне навчання в системі управління проєктами. *Інфраструктура ринку*. Електронний науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2018. № 26. С. 214–221.

73. Про професійний розвиток: Закон України від 12.01.2012 №4312-VI. Із змінами від 05.12.2019 № 341-IX, ВВР, 2020, № 13, ст. 68. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

74. П'ятдесят найкращих роботодавців України. Де краще працювати – рейтинг Forbes. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179> (дата звернення: 28.10.2023).

75. П'ятницька Г. Т., Мазаракі А. А., Григоренко О. М. Ідентифікація контенту національного брендингу. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2 (124). С. 5–33.

76. П'ятницька Г. Т. Еволюція стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 61. С. 214–224.

77. П'ятницька Г., Джулай М., Федулова І., Болотіна І. Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 1. № 13 (115). Pp. 80–91. DOI: [10.15587/1729-4061.2022.252549](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549)  
<http://journals.uran.ua/eejet/issue/view/15230/8361>

78. Рейтинг кращих роботодавців України – 2023.  
URL:<https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>
79. Рудакова С., Щетініна Л., Данилевич Н., Варшава Д. Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 73. № 6. С. 43–54. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.043](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043)
80. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78) С. 92–96.
81. Салімон О. М., Миколайчук І. П., Расулова А. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. *Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI»*. 2020. № 2. С. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.37>.
82. Салюк А. П. Методичне забезпечення створення бренду підприємства та його оцінювання. *Вісник КНУТД*. 2020. № 5 (151). С. 104–112.
83. Самолюк Н., Міщук В. HR-бренд як фактор конкурентоспроможності бізнесу. *Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці*. 2020. № 2. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19299/1/709-711.pdf>
84. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38 (1).  
URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/30.pdf)
85. Ситницький М. В. *Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів* : монографія. Київ : Вид-во Ліра-К, 2018. 302 с.
86. Ситницький М. В., Кожухівська А. О. Ранжування роботодавців сфери ІТ та телекомунікацій за ознаками впізнаваності бренда. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. № 1. С. 43–46.
87. Сичова А. О. Вплив пандемії коронавірусу на зміни у формуванні стратегії бренду роботодавця. *Форум EFBM`2021 «Зміни. Адаптація. Нова економіка»*. Київ. 2021. С. 111–113.

88. Сичова А. О. Міжнародні тренди в HR-менеджменті: реалії та перспективи. *Якість підготовки менеджерів: принципи, технології, перспективи* : XVI Всеукраїнський круглий стіл, м. Київ, 18 травня 2023 р.

89. Сичова А. О. Тренди розвитку бренду роботодавця. *Шевченківська весна 2023: Економіка. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи* : матеріали XXI Міжнар. наук.-практич. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 29–31 березня 2023 р. / за заг. ред. Л.А. Анісімової. Київ : Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с.

90. Сичова А. О. Фактори впливу на формування зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 14–15 листопада 2021 р. Київ, 2021. С. 142–145.

91. Сичова А. О., Сичова Н. В., Джулай М. В., Безус А. М. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (47). С. 433–446.

92. Сичова Н. В. Стратегія соціального розвитку підприємств торгівлі: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2010. 199 с.

93. Сичова Н. В., Миколайчук І. П. Інтелектуальний капітал як основа розвитку компетенцій підприємства торгівлі. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 221–228.

94. Сичова Н. В., Миколайчук І. П., Чайка Л. О. Формування концепції HR-бренду підприємства. *Вісник ВЕІМ*. 2019. Вип. 25. С. 91–98.

95. Сметанюк О. А. Сутність та значення системного формування бренду роботодавця. Матеріали XLIX наук.-тех. конф. підрозділів ВНТУ, 27–28 квітня 2020 р. Вінниця, 2020. URL: [https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all\\$fm/allfm\\$2020/paper/view/8754](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all$fm/allfm$2020/paper/view/8754)

96. Соціально-етичний маркетинг : монографія / А.А. Мазаракі, Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі та Є.В. Ромата. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 327 с.

97. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С.125–130.
98. Страпчук С. І. Стан та тенденції розвитку фармацевтичного виробництва в Україні. *Економічна теорія та право*. 2017. № 1. С. 54–62.
99. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62.
100. Ткалич М. Г., Якупова О. Ю. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота – життя» для персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2019. № 1. С. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
101. Фармацевтична галузь: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/307/farmaceutichna-galuz>
102. Фармацевтична компанія «Дарниця»: офіц. веб-сайт. URL: <https://darnytsia.ua/>
103. Фармацевтична компанія «Фармак»: офіц. веб-сайт. URL: <https://farmak.ua/>
104. Федулова І. В., Джулай М. В. Ключові фактори успіху побудови стратегії бренду роботодавця. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 25. С. 240–248.
105. Фірсова С. Г. Світові практики формування бренду роботодавця. *Формування ринкової економіки в Україні* : збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. 2017. Вип. 37, ч. 2. С. 233–240.
106. Фірсова С. Г. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9.  
URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/53](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53)
107. Фірсова С. Г. Хай-тек маркетинг : навч. посіб. Київ : Вид-во «Наукова столиця», 2021. 176 с.
108. *Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції* : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф.

Вдовіченка А. А. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2023. 108 с.

109. Хитра О. В., Вихованчук М. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). С. 149–156.

110. Цимбалюк С. О. *Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування* [Електронний ресурс] : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/>

111. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. № 1 (190). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>

112. Шульгіна Л. М., Лео М. В. Брендінг: теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості) : [монографія]. Київ ; Тернопіль : Астон, 2011. 266 с.

113. Юрченко К. Ю., Фірсова С. Г. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. *Бізнес інформ*. 2018. № 3. С. 418–424.

114. Яцентюк С. В. Формування сукупного капіталу бренду: особливості споживчої взаємодії бренду на ринку B2B. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7, ч. 4. С. 41–45.

115. Яцюк Д. В. Брендінгова політика і стратегія розвитку бренду: термінологічна невизначеність. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3905>

116. 'Great attrition' or 'great attraction'? The choice is yours [Electronic resource] : URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizationalperformance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

117. Aaker, D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York : The Free Press, 1991. 299 p.

118. Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles* Paramus. NJ : Prentice Hall, 1999. 299 p.
119. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., Thomsen, C. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications An International Journal*. 2011. Vol. 16 (2). Pp. 105–123. DOI: [10.1108/13563281111141642](https://doi.org/10.1108/13563281111141642)
120. Aguilar, F. J. *Scanning the Business Environment*. MacMillan Co., New York, 1967.
121. Ambler, T., Barrow, S. The employer. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4 (3). Pp. 185–206.
122. Ardena : URL: <https://ardena.com>
123. Ansoff, I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Pp. 113–124.
124. Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice / 10th Ed.* London : Kogan Page Publishers Ltd., 2006. 982 p.
125. Back to human: Why HR leaders want to focus on people again [Electronic resource] : URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizationalperformance/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-peopleagain>
126. Backhaus, K., Tikoo, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*. 2004. № 9 (5). Pp. 501–517.
127. Baker, M. Gartner Says Two-Thirds of Organizations Have Introduced New Wellness Benefits to Support Employees' Mental and Emotional Well-being [Electronic resource]. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-06-16-gartner-says-twothirds-of-organizations-have-introdu>
128. Barbaros, M. C. Does employer branding beat head hunting: the potential of company culture to increase employer attractiveness. *Management and Innovation*. 2020. Vol. 16. №4. URL: [https://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/allissues/vol16/issue4/JEMI\\_Vol16\\_Issue4\\_2020\\_Article3.pdf](https://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/allissues/vol16/issue4/JEMI_Vol16_Issue4_2020_Article3.pdf)

129. Barrow, S., Mosley, R. Bringing the best of brand management to people at work. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 312 p.
130. Barrow, S., Mosley, R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. New York : John Wiley & Sons, 2011.
131. Berezin, A., Bezpartochnyi, M., Chychun, V. Formation strategy of economic structures: the tools and practices. Formation of strategy implementation mechanism for enterprise development. Riga : «Landmark» SIA, 2016. 254 p.
132. Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding [Electronic resource]. *International Journal of Advertising*. 2005. T. 24. № 2. Pp. 151–172. URL: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
133. Bhatnagar, J. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention [Electronic resource]. *Employee Relations*. 2007. T. 29. № 6. Pp. 640–663. URL: <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
134. Biedenbach, G. Brand Building in the Business-to-Business Context: The Brand Equity Perspective. Umeå, Sweden, 2012. 66 p.
135. Biswas, M. Employer branding: A human resource strategy, in Human Resources. *Management in India: Emerging Issues and Challenges (New Century Publications)*. 2013. Pp. 160–180.
136. Bite, P., Konczos-Szombathelyi, M. Employer branding concept for small and medium-sized family firms. *Journal of International Studies*. 2020. № 3 (13). URL: [https://www.jois.eu/files/10\\_954\\_Bite\\_Konczos-Szombathelyi.pdf](https://www.jois.eu/files/10_954_Bite_Konczos-Szombathelyi.pdf)
137. Blog. Employee Engagement Statistics: Does It Increase Productivity in 2022? [Electronic resource]. Teamstage. 2021. URL: <https://teamstage.io/employee-engagementstatistics/>.
138. Botelho, G. DE&I as a key pillar of employer branding strategy [Electronic resource]. HRD Connect. URL: <https://www.hrdconnect.com/2020/11/23/dei-as-a-key-pillar-of-employer-brandingstrategy/?amp=>

139. Botha, A., de Swardt, L. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 9. № 1. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
140. Brunswick Group. 2022 Connected Leadership [Electronic resource]. [Б. м.]: Brunswick Group, 2022. 27 p. URL: <https://www.brunswickgroup.com/media/9905/connected-leadership-2022-report.pdf>
141. Bugrov, V., Sitnicki, M., Serbin, O. Strategic Management of Creative Industries: A Case study of University Information Institutions. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. Issue 2. Pp. 453–467. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36)
142. Cable, D. M. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment [Electronic resource]. *Research in personnel and human resources management*. Vol. 20. Pp. 115–163. DOI: [10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
143. Chandler Alfred, D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. NY : Paperback, 1962. 174 p.
144. Crain, M. G. Managing identity: buying into the brand at work. *SSRN electronic journal*. 2009. [Electronic resource] : URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1481762>
145. Davies, J. Worldwide: War in Ukraine: key issues for employers [Electronic resource]: URL: <https://www.mondaq.com/uk/health-safety/1179336/war-in-ukraine-key-issues->
146. Deloitte. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey [Electronic resource]. [Б. м.: б. в.], 2022. 40 p. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
147. Dictionary of American Marketing Association [Electronic resource]. URL: <http://www.marketing-dictionary.org/Brand>.
148. Dinnen, M., Alder, M. *Exceptional Talent: How to Attract, Acquire and Retain the Very Best Employees*. [Б. м.]: Kogan Page, Limited, 2017. 192 p.

149. DOU. Ринок праці під час війни. Кількість вакансій зменшилася вдвічі, компанії ще активніше шукають сеньйорів і на QA Intern тисяча відгуків [Electronic resource]. DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/>
150. Dzhulai, M., Fedulova, I., Bolotina, I. Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 1 (115). DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>.
151. Edelman. Edelman Trust Barometer 2021 [Electronic resource]. [Б. м.: б. в.], 2021. URL: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
152. Figurska, I. Employer branding as a human resources management strategy [Electronic resource]. *Human resources management & ergonomics*. 2013. Vol. VII. № 2. URL: <https://www.researchgate.net/publication/280114014>
153. Firsova, S., Bilorus, T., Olikh, L. and Salimon, O. The Landscape of Post-institutional Practice Variation Theories: from Traveling Ideas to Institutional Inertia. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. Vol. ahead-ofprint. № ahead-ofprint. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA12-2021-3061>
154. Flamholtz, E. *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a professionally managed firm San Francisco*. CA: Jossey Bass. San Francisco, 1986. 200 p.
155. Fortune Business Insights. URL: <https://www.globenewswire.com/en/search/organization/Fortune%2520Business%2520Insights>
156. Glassdoor. Why Online Reviews Matter for Employer Brand: Evidence from Glassdoor [Electronic resource] / Glassdoor. [Б. м.: б. в.], 2017. URL: <https://www.glassdoor.com/research/why-online-reviews-matter-foremployer-brand-evidence-from-glassdoor/>
157. GRC. Вплив війни на український бізнес [Електронний ресурс]. URL: <https://grc.ua/article/30173>
158. GRC. Ринок праці воєнного часу у цифрах та фактах [Електронний ресурс]. URL: <https://grc.ua/article/30272>
159. Gregory, J., Wiechmann, J., *Leveraging the Corporate Brand*. Lincolnwood, Ill., USA : NTC Business Books, 1997. 256 p.

160. Hadi, Noor Ul, and Shahjehan Ahmed. Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*. 2018. Vol. 8(3), 44. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
161. Hegyes, E. G., Fekete-Farkas, M. Internal CSR as a strategic management tool in reduction of labour shortages [Electronic resource]. *Polish journal of management studies*. 2019. T. 19. № 2. Pp. 167–181. URL: <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.14>
162. Ifeoma, O. R., Purity, N.-O., Okoye-Nebo, C. Effective talent management: key to organizational success [Electronic resource]. *Journal of policy and development studies*. 2015. Vol. 9. № 2. Pp. 95–106. URL: <https://doi.org/10.12816/0011209>
163. Indeed. 10 Examples of Training Programs and Their Benefits [Electronic resource]. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/example-of-trainingprogram>
164. Industry 4.0 [Electronic resource] / Heiner Lasi et al. *Business & information systems engineering*. 2014. T. 6. № 4. Pp. 239–242. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
165. Kaplan R.S., Norton O.P The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. 1992. P. 420.
166. Kargas, A., Tsokos, A. Employer branding implementation and human resource management in greek telecommunication industry. *Administrative sciences*. 2020. № 10 (17). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/1/17/pdf>
167. Karpenko, L., Zhylynska, O., Zalizko, V., Gaidai, T., Kukhta, P. Strategic management of entrepreneurship based on smart technologies. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Issue 5. Pp. 1–6.
168. Kasych, A., Glukhova, V., Buhas, N. Corporate brand: essence, evaluation methodology, experience of electrical and electronic engineering companies. *IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy System*, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9598717>
169. Kasych, A., Glukhova, V., Buhas, N. Corporate brand: essence, evaluation methodology, experience of electrical and electronic engineering companies. *IEEE 20th*

*International Conference on Modern Electrical and Energy System*, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9598717>; DOI: [10.1109/MEES52427.2021.9598717](https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598717)

170. Kasych, A., Vrbka, J., Rowland, Z., Glukhova, V. Modern Human Resource Management Models: Values, Development Approaches, Transformation. *Quality Access to Success*. 2020. Vol. 21. № 179. Pp. 72–79.

171. Kaur, P., Malhotra, K., Sharma, S.K. Employer branding and organisational citizenship behaviour: the mediating role of job satisfaction [Electronic resource]. *Asia-Pacific journal of management research and innovation*. 2020. Vol. 16. № 2. Pp. 122–131. URL: <https://doi.org/10.1177/2319510x20931716>

172. Keller, K. L. *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education, 2013. 600 p.

173. Kelly, J. Companies Are Giving Workers A Free Week Off To Improve Morale, Mental Health And Burnout [Electronic resource]. URL: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/07/27/companies-are-givingworkers-a-free-week-off-to-improve-morale-mental-health-andburnout/?sh=3a100da42156>

174. Khmurova, V., Kandahura, K., Mykolaichuk, I., Sylkina, Y., Sychova, N. Strategy for the Development of Publik-Privat Partnership in the Context of Global Changes. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24 (8). Pp. 108–116.

175. Kimberly, J. R., Miles, R. E. *The Organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco : Jossey-Bass. San Francisco, 1980. 492 p.

176. Kolot, A., Herasymenko, O., Shevchenko, A., Ryabokon, I. Employment in the coordinates of digital economy: current trends and foresight trajectories. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*. 2022. Vol. 11. Pp. 78–123. DOI: [10.33111/nfmte.2022.078](https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078)

177. Kropp, B. 11 trends that will shape work in 2022 and beyond [Electronic resource] *Harvard business review*. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in2022-and-beyond>

178. Kryger Aggerholm, H., Andersen, S., Thomsen, C. Conceptualising employer branding in sustainable organizations [Electronic resource]. *Corporate communications:*

*an international journal*. 2011. Vol. 16. № 2. Pp. 105–123. URL: <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>

179. Lievens, F., Hoye Greet, V., Anseel, F. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*. 2007. Vol. 18. № 1. Pp. 45–59. DOI: [10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x).

180. Lobosco, M. The Reinvention of Company Culture: Why It Should Be Your Top Priority This Year [Electronic resource]. 2022. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talentstrategy/global-talent-trends-report?trk=MarkLinkedInPost-global-talent-trends-2022>

181. Love, L. F. and Singh, P. Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through «best employer» surveys. *Journal of Business and Psychology*. 2011. Vol. 26. № 2. Pp. 175–181.

182. Lubecka, A. Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer [Electronic resource]. *Journal of Intercultural Management*. 2013. T. 5. № 2. Pp. 5–16. URL: <https://doi.org/10.2478/joim-2013-0007>

183. Lufkin, B. The case for a shorter workweek [Electronic resource]. URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210819-the-case-for-a-shorter-workweek>

184. Lynch, J., de Chernatony, L. The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*. 2004. № 11 (5). Pp. 403–419.

185. Macalik, J., Sulich, A. External employer branding of sustainable organizations [Electronic resource]. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, Vilnius Gediminas Technical University, 9–10.05.2019 [Б. м.], 2019. URL: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019>.

186. Madsen, T. L., & Walker, G. Modern competitive strategy. McGraw Hill, 2015. 480 p.

187. Martin, G., Hetrick, S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2015. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6950-4.50011-9>.

188. Masters, B. Rise of a headhunter [Electronic resource]. *Financial Times*. 2009. № 30 (March). URL: <https://www.ft.com/content/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac>.
189. Mcfeely, S., Wigert, B. This fixable problem costs U.S. businesses \$1 trillion [Electronic resource]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businessestrillion>
190. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. *The War for Talent*. Harvard Business Press, 2001. 240 p.
191. Minchington, B. Build Employer Brand Equity. *HR Future Magazine*. 2011. № 13. 10. Employer Branding Today. The employer branding plan is a holistic three-step approach [Electronic source]. URL: <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>
192. Minchington, B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Torrensville, S. Aust. : Collective Learning Australia, 2006. 232 p.
193. Mintzberg, H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization. *Posing Management Science*. 1980. Vol. 26. № 3. Pp. 322–341.
194. Mishra, Y., Subudhi, R. N. Role of employer branding and organization attractiveness influencing citizenship behavior: a review. *Amity Journal of Management*. 2017. Vol. 5. № 2. URL: [https://www.amity.edu/gwalior/ajm/pdf/Employer\\_Branding.pdf](https://www.amity.edu/gwalior/ajm/pdf/Employer_Branding.pdf)
195. Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., Au-Young-Oliveira, M. Employer branding applied to SMEs: a pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*. 2020. № 11.
196. Moroko, L., Uncles, M. Successful Employer Brands. *Brand Management*. 2008. № 3. Vol. 16. Pp. 160–175.
197. Mosley, R. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. 1th Ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2014. 316 p.
198. Muzellec, L., Doogan, M., Lambkin, M. K. Corporate Rebranding – An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*. 2003. Vol. 16. № 2. Pp. 31–40.
199. Mykolaichuk, I., Rasulova, A. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness *Modern Science – Moderní věda Nemoros*. 2019. № 6. Pp. 59–70. URL:

[https://www.nemoros.cz/\\_files/ugd/b7f2f7\\_fc43f5e7f6ba4bd3a7520918908abfb9.pdf#page=59](https://www.nemoros.cz/_files/ugd/b7f2f7_fc43f5e7f6ba4bd3a7520918908abfb9.pdf#page=59)

200. Mykolaichuk, I., Sylkina, Y., Sychova, N. Investigation of socially responsible behavior of trade enterprises on a competent-based approach. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2017. № 6/4 (38). Pp. 52–57.

201. Nayak, S. Antecedents to employer branding: a strategic focus on the information technology (it) sector in India [Electronic resource]. *Polish journal of management studies*. 2017. T. 15. № 2. Pp. 143–151. URL: <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.2.13>

202. Novo Nordisk Україна. Офіційний вебсайт : URL: <https://www.novonordisk.ua/about.html>

203. Peters, T. *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from on Employee into a Brand and Shouts Distinction*. New York: [S. l.]: Alfred A.knopf., 1999. 224 p.

204. Popović, A., Ivanović-Đukić, M., Milijić, A. Smart economic development in European countries [Electronic resource]. *The european journal of applied economics*. 2022. T. 19. № 1. Pp. 42–54. URL: <https://doi.org/10.5937/ejae19-33906>

205. Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1998. 306 p.

206. Potgieter, A., Doubell, M. Employer Branding as a Strategic Corporate Reputation Management Tool [Electronic resource]. *African Journal of Business and Economic Research*. 2018. T. 13. № 1. Pp. 135–155. URL: <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2018/v13n1a5>

207. Proxima Research URL: <https://proximaresearch.com/>

208. Raj, A. B. Employee Well-being through Internal Branding: An Integrated Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes [Electronic resource]. *Global Business Review*. 2018. T. 21. № 4. Pp. 1065–1086. URL: <https://doi.org/10.1177/0972150918779161>

209. Reis, G. G., Braga, B. M. Employer attractiveness from a generation perspective: implications for employer branding [Electronic resource]. *Revista de*

*administração*. 2016. Vol. 51, no. 1. Pp. 103–116. URL: <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

210. Riabets, N. Developing corporate social responsibility in the face of the COVID-19 pandemic [Electronic resource]. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. Vol. 11. Issue 1. Pp. 31–42. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.03](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.03).

211. Robertson, A., Khatibi, A. The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *The IUP Journal of Brand Management*. 2013. Vol. 10. № 3. Pp. 17–32.

212. Rogers, S., Marcotte, S. The Bigger Picture: Using an Employee Value Proposition to Attract and Retain Talent [Electronic resource] URL: [http://cdn2.hubspot.net/hubfs/152016/Webinars/hrs\\_employee\\_value\\_proposition\\_121615.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/152016/Webinars/hrs_employee_value_proposition_121615.pdf)

213. Rosethorn, H. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal* Routledge, 2009. 248 p.

214. Sartain, L. *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. Chichester : John Wiley & Sons., 2006. 272 p.

215. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Cachelin, J. L. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. 2011. Vol. 25. № 7. Pp. 497–508.

216. Schoenfelder, J., Harris, P. High-tech corporate branding: lessons for market research in the next decade. *Qualitative Market Research*. 2004. Vol. 7. № 2. Pp. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.1108/13522750410530002>

217. Schwab, K. *The fourth industrial revolution* [S. l.: s. n.], 2017. 184 p.

218. Sitnicki Maksym W., Starostina Alla, Petrovsky Mykola, Kravchenko Vladimir, Pimenova Olena. Marketing research in a transition economy of the turbulent. *Revista Amazonia Investiga*. 2021. Vol. 10. № 46. Pp. 51–70.

219. Sitnicki, M., Balan, V., Tymchenko, I., Sviatnenko, V., Sychova, A. Measuring the commercial potential of new product ideas using fuzzy set theory. *Innovative Marketing*. 2021. Vol. 17. Issue 2. Pp. 149–163.

220. Smart work: the transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4.0) [Electronic resource] / Birgit Eberhard et al. *International journal of business and economic sciences applied research*. 2017. Vol. 10. Issue 3. Pp. 47–66. URL: <https://doi.org/10.25103/ijbesar.103.03>
221. Storsten, H. and Ampuero, D. Who are we? A quantitative study on the employer brand of flycksele municipality. 2013.
222. Sullivan, J., Daily, ER Eight elements of a successful employment brand [Electronic resource] 2004. 23 February. URL: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.
223. Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., Karg, R. F. Employer-of-choice branding for knowledge workers [Electronic resource]. *South african journal of business management*. 2002. Vol. 33. № 4. Pp. 13–20. URL: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>
224. Tanwar, K., Prasad, A. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*. 2016. Vol. 17. № 3. Pp. 186–206.
225. Thalaspitiya, U. K. Employer branding as a predictor of employee retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*. 2020. Vol. 6. № 3. URL: <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3>
226. The pharma media: офіц. веб-сайт: <https://thepharma.media/uk/companies/farmkompanii/darnica>
227. Thompson, A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concept and Cases / 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.
228. USC Annenberg Center for Public Relations. The future of corporate activism [Electronic resource] Los Angeles : USC Annenberg Center for Public Relations, 2022. 42 p. : URL: <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/globalcommunication-report>
229. Wachira, D. W. Overlooking Organizational Culture: Problems in Analyzing the Success and Failures of E-government in Developing Countries. *Handbook of Research on E-Government in Emerging Economies: Adoption, EParticipation, and Legal Frameworks* / ed. by K.J. Bwalya and Saul F. C. IGI Global, 2012. Pp. 440–454.

230. War in Ukraine: twelve disruptions changing the world [Electronic resource] / Olivia White [et al.]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world>
231. Wichmann, J., Wiegand, N. and Reinartz, W. The Platformization of Brands. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 86. Pp. 109–131. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429211054073>
232. Work.ua. Аналітика ринку праці до та під час війни. Час ринку шукача скінчився [Електронний ресурс] : URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2863/>
233. World's Best Employers (2022) (by Forbes) : URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=aadf04e1e0ca>
234. Zenefits. The State of Flexible Work Arrangements: Benchmarks for small business, with updates for COVID-19 tips [Electronic resource] / Zenefits, Jesse Noyes // <https://www.zenefits.com>. URL: <https://www.zenefits.com/learn/flexible-work-report/>
235. Zhukovska, V., Piatnytska, G., Raksha, N., Lukashova, L., Salimon, O. HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 111 (01011). Pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011>.
236. Zhylynska, O., Firsova, S., Bilorus, T., Aksom, H. Employer Brand Management: Methodological Aspects. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. № 1. Pp. 158–169. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2021/1/158-169>
237. Zhylynska, O., Kovalenko, V. Strategic marketing management: essence and peculiarities. *Internauka. Series: «Economic Sciences»* : International scientific journal. 2023. Vol. 1. № 69. Pp. 48–53.
238. Zhylynska, O., Pavlenko, N. Information and Analytical Support for Selection of Forms of Organizational Learning at an Enterprise. *Management of the 21st Century: Globalization Challenges* : monograph. Nemoros s.r.o., Prague, 2019. Pp. 316–320.

## Рейтинг фармацевтичних компаній за показником виручки за 2021 р.\*

№з/п	Назва	Локація	Виручка, млрд. \$	Витрати на ДіР, млрд. \$	Чистий прибуток, млрд. \$	Активи, млрд. \$	Власний капітал, млрд. \$	Ринкова капіталізація, млрд. \$	Чисельність персоналу, осіб
1	Johnson & Johnson	США: Нью-Брансуік	93,78	14,71	20,88	182,02	74,02	459,80	134500
2	Pfizer	США: Нью-Йорк	81,29	11,58	21,28	181,48	77,20	273,60	79000
3	Sinopharm	Китай: Пекін	77,28	-	1,26	70,87	13,70	-	176686
4	Roche Holding	Швейцарія: Базель	69,01	15,6	15,31	101,45	26,91	317/80	100920
5	AbbVie	США: Чикаго	56,20	6,98	11,54	146,53	15,41	283,10	47000
6	Novartis	Швейцарія: Базель	52,88	9,04	25,02	131,80	67,66	195,70	104323
7	Bayer	Німеччина: Леверкузен	50,09	6,15	1,14	136,64	37,52	66,00	99637
8	Merck & Co.	США: Нью-Джерси	48,70	10,24	13,05	105,69	38,18	196,50	69000
9	Bristol Myers Squibb	США: Нью-Йорк	46,39	9,53	6,99	109,31	35,95	151,80	30250
10	GlaxoSmithKline	Велика Британія: Брентфорд	46,10	6,45	5,93	106,90	20,34	102,30	90096
11	Sanofi	Франція: Париж	44,52	6,46	7,06	136,64	78,05	135,00	99412
12	Abbott Laboratories	США: Іллінойс	43,08	2,73	7,07	75,20	35,80	215,90	109000
13	AstraZeneca	Велика Британія: Кембридж	37,42	8,52	0,11	105,36	39,27	145,00	83100
14	Shanghai Pharmaceuticals	Китай: Шанхай	29,43	0,30	0,86	22,90	8,40	7,9	48136
15	Takeda Pharmaceutical	Японія: Токио	29,10	4,14	3,42	117,00	47,00	51,70	47495
16	Eli Lilly and Company	США: Індіанapolis	28,32	7,03	5,58	48,81	8,98	250,30	35000
17	Gilead Sciences	США: Каліфорнія	27,31	5,54	6,23	67,95	21,07	73,80	13600

## Продовження додатку А

№з/п	Назва	Локація	Виручка, млрд.\$	Витрати на ДіР, млрд.\$	Чистий прибуток, млрд.\$	Активи, млрд.\$	Власний капітал, млрд.\$	Ринкова капіталізація, млрд.\$	Чисельність персоналу, осіб.
18	Amgen	США: Таузанд-Окс	25,98	4,82	5,89	61,17	6,70	133,00	24300
19	China Resources Pharmaceutical Group	Гонконг	25,86	0,19	0,69	27,00	10,30	3,30	64000
20	Boehringer Ingelheim	Німеччина: Інгельхайм- ам-Райн	23,43	4,69	3,87	46,16	21,97	-	52391
21	Merck KGaA	Німеччина: Дармштадт	22,37	2,73	3,47	51,55	24,25	26,50	60348
22	BioNTech	Німеччина: Майнц	21,56	1,04	11,70	17,99	13,52	47,40	3082
23	Novo Nordisk	Данія: Копенгаген	20,80	2,41	7,05	28,74	10,45	187,80	48478
24	Moderna	США: Кембрідж	18,47	1,99	12,20	24,67	14,15	64,10	2700
25	Viartis	США: Пенсильванія	17,89	0,66	-1,27	54,84	20,49	13,20	45000
26	Regeneron Pharmaceuticals	США: Таррітаун	16,06	2,91	8,08	25,44	18,77	75,40	10368
27	Yangtze River Pharmaceutical Group	Китай: Тайчжоу	16,00	-	-	-	-	-	16000
28	Teva Pharmaceutical Industries	Ізраїль: Петах-Тиква	15,88	0,97	0,42	47,67	10,28	8,78	39717
29	Otsuka Pharmaceutical	<u>Японія: Токіо</u>	13,62	2,11	1,14	25,6	18,3	21,10	33151
30	Astellas Pharma	<u>Японія: Токіо</u>	11,36	2,04	1,10	20,67	12,60	33,20	15455
31	Biogen	США: Кембридж	10,98	2,50	1,56	23,88	10,90	31,30	9100
32	CSL Limited	Австралія: Мельбурн	10,31	1,00	2,38	18,16	8,38	95,00	27000
33	Daiichi Sankyo	<u>Японія: Токіо</u>	8,75	2,07	0,69	18,95	11,56	47,50	15348
34	Bausch Health	Канада: Лаваль	8,43	0,47	-0,95	29,20	-0,11	8,11	19600
35	Zoetis	США: Парсіппані	7,78	0,51	2,04	13,90	4,54	88,30	12100
36	Vertex Pharmaceuticals	США: Бостон	7,57	3,05	2,34	13,43	10,10	69,30	3400

## Продовження додатку А

№з/п	Назва	Локація	Виручка, млрд.\$	Витрати на ДіР, млрд. \$	Чистий прибуток, млрд. \$	Активи, млрд.\$	Власний капітал, млрд.\$	Ринкова капіталізація, млрд.\$	Чисельність персоналу, осіб
37	UCB	Бельгія: Брюссель	6,56	1,85	1,20	16,15	9,53	25,00	8371
38	Organon & Co.	США: Джерсі-Сіті	6,30	0,37	1,35	10,68	-1,51	8,85	9300
39	Fosun Pharma	Китай: Шанхай	6,10	0,60	0,74	14,64	6,14	17,50	36279
40	Jemincare Group	Китай: Наньчан	6,0	-	-	-	-	-	12000
41	Yunnan Baiyao Group	Китай: Куньмін	5,71	0,05	0,44	8,21	6,00	15,70	8131
42	Eisai	Японія: Токіо	5,62	-	0,37	9,48	6,11	-	10998
43	Grifols	Іспанія: Барселона	5,61	0,34	0,21	21,86	6,93	11,00	25510
44	Servier	Франція: Сюрен	5,37	-	-	-	-	-	21800
45	Huadong Medicine	Китай: Ханчжоу	5,17	0,12	0,43	3,71	2,24	9,43	11359
46	Elanco	США: Індіана	4,77	0,37	-0,47	16,48	7,54	12,4	9800
47	Dainippon Sumitomo Pharma	Японія: Осака	4,69	0,88	0,51	11,89	5,28	4,27	6822
48	Sun Pharmaceutical	Індія: Мумбаї	4,41	0,28	0,38	8,90	6,11	29,00	37000
49	CSPC Pharmaceutical Group	Китай: Шіцзячжуан	4,37	0,54	0,88	5,45	4,08	13,10	21527
50	Menarini Group	Італія: Флоренція	4,26	-	-	-	-	-	17650

\*Джерело: узагальнено автором на основі [216]

**Лідери фармацевтичного ринку України\***

<b>№з/п</b>	<b>Назва компанії</b>	<b>Частка на фармацевтичному ринку України, %</b>
1	Фармак (Україна)	5,33
2	Корпорація Артеріум (Україна)	3,60
3	Teva (Ізраїль)	3,42
4	Дарниця (Україна)	3,27
5	Sanofi (Франція)	3,13
6	Berlin-Chemie (Німеччина)	3,10
7	Юрія-Фарм (Україна)	2,39
8	Група компаній «Здоров'я» (Україна)	2,38
9	Київський вітамінний завод (Україна)	2,34
10	KRKA (Словенія)	2,26
11	Дельта Медікел (Україна)	2,07
12	Кусум Фарм (Україна)	2,01
13	Acico (Швейцарія)	1,97
14	Sandoz (Швейцарія)	1,93
15	Bayer Consumer Health (Швейцарія)	1,46
16	Servier (Франція)	1,45
17	Takeda (Японія)	1,42
18	Reckitt Benckiser Healthcare International (Велика Британія)	1,39
19	Борщагівський ХФЗ (Україна)	1,34
20	Gedeon Richter (Угорщина)	1,30

\* Джерело: систематизовано автором на основі [226]

**ФОРМА АНКЕТИ\***

для діагностики поточного стану внутрішнього бренду роботодавця підприємств фармацевтичної галузі

**1. Позиціонування компанії**

1.1 У компанії стабільне положення на ринку

- Так
- Певною мірою так
- Ні

1.2 У компанії позитивна репутація на ринку

- Так
- Певною мірою так
- Ні

1.3 Робота в даній галузі перспективна

- Так
- Певною мірою так
- Ні

1.4 Я знайомий з історією та структурою компанії

- Так
- Певною мірою так
- Ні

1.5 Я чітко розумію що потрібно робити на своєму робочому місці для сприяння досягнення цілей та мети діяльності компанії

- Так
- Певною мірою так

- Ні

1.6 Я рекомендую роботу в компанії своїм знайомим й друзям.

- Так
- Певною мірою так
- Ні

## **2. Умови праці та мотивація персоналу**

2.1 Графік роботи дозволяє мені дотримуватися балансу між роботою та особистим життям

- Так
- Певною мірою так
- Ні

2.2 Мені зручно добиратися до роботи

- Так
- Певною мірою так
- Ні

2.3 Я задоволений компенсаційним пакетом, якій пропонує мені компанія

- Так
- Певною мірою так
- Ні

2.4 Я знаю з яких елементів складається мій компенсаційний пакет

- Так
- Певною мірою так
- Ні

2.5 Моє робоче місце облаштоване на високому сучасному технологічному рівні

- Так

- Певною мірою так
- Ні

2.6 Мої очікування від компанії і від роботи виправдалися

- Так
- Певною мірою так
- Ні

### **3. Комунікації**

3.1 В компанії співробітники охоче приймають новачків

- Так
- Певною мірою так
- Ні

3.2 Я можу відверто висловити безпосередньому керівнику свої ідеї або невдоволення

- Так
- Певною мірою так
- Ні

3.3 Я регулярно отримую зворотній зв'язок від керівництва

- Так
- Певною мірою так
- Ні

3.4 Мені подобається атмосфера в колективі

- Так
- Певною мірою так
- Ні

3.5 Я спілкуюсь з колегами і в позаробочий час

- Так
- Певною мірою так
- Ні

3.6 Я приймаю участь у всіх корпоративних заходах

- Так
- Певною мірою так
- Ні

#### **4. Можливості і розвиток**

4.1 Компанія надає кожному можливість для кар'єрного зростання

- Так
- Певною мірою так
- Ні

4.2 Мені цікава моя робота

- Так
- Певною мірою так
- Ні

4.3 Компанія навчає і розвиває персонал

- Так
- Певною мірою так
- Ні

4.4 Я чітко знаю свій функціонал і свою відповідальність

- Так
- Певною мірою так

*Продовження Додатку В*

- Ні

4.5 В компанії практикується ротація персоналу

- Так
- Певною мірою так
- Ні

4.6 Я постійно розвиваюсь разом із компанією

- Так
- Певною мірою так
- Ні

**Назва підприємства** \_\_\_\_\_  
**Ваша посада** \_\_\_\_\_

**Дякуємо за відповіді!**

## Рейтинг кращих роботодавців України, 2023\*

Місце	Назва компанії	Галузь	Чисельність персоналу	Бренд роботодавця	Винагорода	Умови праці	Соцпакет	Внесок у Перемогу	Інформ.відк ригість	Відчуття захисту	Розвиток	Інші фактори	Разом
1	<b>Genesis</b>	<b>IT</b>	3000	17	18	13	10	8	8	5	5	3	<b>87</b>
2	<b>«JTI Україна»</b>	<b>FMCG</b>	800	17	12	14	10	7	9	5	4	5	<b>83</b>
3	<b>Syngenta</b>	<b>АПК</b>	532	17	13	13	10	7	8	5	4	5	<b>82</b>
4	<b>EPAM Systems</b>	<b>IT</b>	11375	17	16	14	5	7	10	5	5	2	<b>81</b>
5	<b>Philip Morris</b>	<b>FMCG</b>	1144	18	12	13	10	6	9	5	4	4	<b>81</b>
6	<b>Ciklum</b>	<b>IT</b>	2800	17	19	14	5	8	8	3	4	2	<b>80</b>
7	<b>Corteva Agriscience</b>	<b>АПК</b>	506	15	14	13	7	7	9	5	4	5	<b>79</b>
8	<b>Intellias</b>	<b>IT</b>	3241	17	16	13	5	7	9	5	5	2	<b>79</b>
9	<b>«Українська оборонна промисловість»</b>	<b>Машино-будування</b>	58000	15	14	12	7	8	7	5	5	5	<b>78</b>
10	<b>SoftServe</b>	<b>IT</b>	9451	18	13	14	5	8	9	3	5	2	<b>77</b>
11	<b>Sigma Software</b>	<b>IT</b>	2010	16	15	13	6	6	9	4	5	2	<b>76</b>
12	<b>DataArt</b>	<b>IT</b>	2700	17	13	13	6	6	9	5	4	2	<b>75</b>
13	<b>Imperial Tobacco Ukraine</b>	<b>FMCG</b>	644	16	10	13	8	6	9	5	3	5	<b>75</b>
14	<b>Valtech</b>	<b>IT</b>	485	13	14	12	8	6	9	5	5	2	<b>74</b>
15	<b>Coca-Cola</b>	<b>FMCG</b>	1257	17	8	12	9	7	7	5	4	5	<b>74</b>
16	<b>«Vodafone Україна»</b>	<b>Телеком</b>	2520	16	8	12	7	8	9	5	4	5	<b>74</b>
17	<b>«Київстар»</b>	<b>Телеком</b>	3619	17	8	12	7	9	7	5	4	5	<b>74</b>
18	<b>«Астарга-Київ»</b>	<b>АПК</b>	6500	16	7	13	5	7	9	5	5	5	<b>72</b>
19	<b>TechMagic</b>	<b>IT</b>	294	15	12	12	5	6	10	5	5	2	<b>72</b>
20	<b>1+1 Media</b>	<b>Медіа</b>	1748	16	10	12	7	6	9	5	5	2	<b>72</b>
21	<b>N-iX</b>	<b>IT</b>	2000	15	16	13	4	7	8	3	4	2	<b>72</b>
22	<b>Henkel</b>	<b>FMCG</b>	560	15	9	13	9	5	8	5	3	5	<b>72</b>
23	<b>Ajax Systems</b>	<b>IT</b>	2780	15	14	11	3	8	8	5	4	4	<b>72</b>
24	<b>Kernel</b>	<b>АПК</b>	10500	17	6	11	5	9	9	5	4	5	<b>71</b>
25	<b>Lifecell</b>	<b>Телеком</b>	1029	14	11	11	8	6	9	5	3	4	<b>71</b>

## Продовження Додатку Г

26	«Епіцентр К»	Ритейл	38000	15	9	11	3	8	9	5	5	5	70
27	Luxoft	ІТ	3800	16	14	13	4	4	9	4	4	2	70
28	Концерн «Галнафтогаз» (ОККО)	Енергетика, ритейл	10163	15	6	11	7	9	8	5	4	5	70
29	«Мед-Сервіс»	Медицина	3500	14	10	12	4	5	10	5	5	4	69
30	Puma	Ритейл	402	16	11	9	6	6	7	5	4	5	69
31	ПУМБ	Фінанси	6300	16	6	12	5	7	9	5	4	5	69
32	«Фармак»	Фармацевтика	2800	15	8	11	8	7	9	4	3	4	69
33	Deloitte	Аудит та консалтинг	551	16	9	10	5	7	9	5	4	4	69
34	МХП	АПК	26000	17	5	11	6	9	6	5	4	5	68
35	Укрсиббанк	Фінанси	5000	17	7	10	6	8	5	5	4	5	67
36	Carlsberg	FMCG	1279	16	7	10	7	7	8	5	3	4	67
37	PwC Lviv SDC	Аудит та консалтинг	450	14	7	10	6	6	10	5	4	5	67
38	«Дарниця»	Фармацевтика	1217	15	8	9	5	8	9	5	3	4	66
39	Укргазбанк	Фінанси	3821	14	8	11	2	8	9	5	3	5	65
40	McDonald's	Ресторани	8777	17	7	10	3	7	8	5	4	4	65
41	WOG	Енергетика, ритейл	7127	14	7	11	3	8	8	5	4	5	65
42	KPMG	Аудит та консалтинг	550	13	9	9	6	6	9	5	4	4	65
43	Mondeles International	FMCG	1000	16	5	13	6	4	7	5	3	5	64
44	Danone	FMCG	806	15	8	11	6	4	8	4	3	5	63
45	«Будпостач»	Ритейл	1812	11	11	11	5	6	7	5	4	3	63
46	Райффайзен Банк	Фінанси	5455	14	8	11	5	4	8	4	4	5	63
47	«Кормотех»	Корми для тварин	1215	13	6	9	7	8	9	4	3	4	63
48	ERS	Ритейл	1270	13	7	10	8	6	8	4	2	5	63
49	«Банк Південний»	Фінанси	1726	13	8	11	3	6	8	5	3	5	62
50	«Контінентал Фермерз Груп»	АПК	2215	14	4	8	7	7	9	5	3	5	62

\*Джерело: складено за матеріалами [78]

**Анкета для опитування**  
**ENPS (Employer Net Promoter Score) серед діючих співробітників.**  
**Рейтинг кращих роботодавців**

**1.** Наскільки ви готові порекомендувати компанію, в якій зараз працюєте, в якості місця роботи друзям або знайомим? (Питання обов'язкове. Один варіант відповіді)

1 В жодному разі не порекомендую – 0

2 1

3 2

4 3

5 4

6 5

7 6

8 7

9 8

10 9

11 Обов'язково порекомендую -10

**2.** Чому ви поставили саме таку оцінку? (Питання обов'язкове. Відкрита відповідь)

**3.** Наскільки ви готові рекомендувати продукти компанії в якій ви працюєте, своїм друзям або знайомим? (Питання обов'язкове. Один варіант відповіді)

1 В жодному разі не порекомендую – 0

2 1

3 2

4 3

5 4

6 5

7 6

8 7

9 8

10 9

11 Обов'язково порекомендую -10

**4.** Чому ви поставили саме таку оцінку? (Питання не обов'язкове. Відкрита відповідь)

**5.** Чи є у вас підлеглі в підпорядкуванні? (Питання не обов'язкове. Один варіант відповіді)

1 Так

2 Ні

**6.** Оберіть функціональну сферу в якій ви працюєте. (Питання не обов'язкове. Один варіант відповіді)

1. Топ-менеджмент

2. Адміністративний персонал

3. Безпека та охорона

4. Бухгалтерія, фінанси, економіка

6 Інформаційні технології

7. Маркетинг, реклама, PR

8. Продажі

9. Операційний персонал (виробництво)

10. Науково-дослідний персонал

*Продовження додатку Д*

11. Допоміжний персонал
  12. Транспорт, логістика, постачання
  13. HR
  14. Проєкт-менеджмент
  15. Юристи
  16. Стажери
  17. Інше
7. Стаж роботи в компанії. (Питання не обов'язкове. Один варіант відповіді)
1. До півроку
  2. Від півроку до 1 року
  3. Від 1 року до 2 років
  4. Від 2 років до 3 років
  5. Від 3 років до 5 років
  6. Від 5 років до 10 років
  7. Від 10 років до 20 років
  8. Більше 20 років
8. Ваша стать. (Питання не обов'язкове. Один варіант відповіді)
1. Жіноча
  2. Чоловіча
  3. Не бажаю вказувати
9. Скільки Вам повних років ?(Питання не обов'язкове. Числове значення)

**Анкета для опитування  
серед претендентів  
Рейтинг кращих роботодавців**

Надайте відповідь на декілька запитань і проголосуйте за власних фаворитів в рейтингу роботодавців галузі.

**Частина 1**

- 1. Ваша стать. (Питання обов'язкове. Один варіант відповіді)**
  4. Жіноча
  5. Чоловіча
  6. Не бажаю вказувати
- 2. Скільки Вам повних років ?(Питання обов'язкове. Числове значення)**
- 3. Ваша сфера діяльності (Питання обов'язкове. Один варіант відповіді)**
  1. Інформаційні технології
  2. Маркетинг та реклама
  3. Промислове виробництво
  4. Торгівля
  5. Державна служба
  6. Енергетика
  7. Транспорт та логістика
  8. Будівництво та нерухомість
  9. Банківська діяльність
  10. Фармацевтична галузь
  11. Медицина
  12. Готельно-ресторанний бізнес
  13. Фінанси, страхування, аудит
  14. Наука та освіта
  15. FMCG, виробництво та реалізація товарів повсякденного попиту
  16. Агросектор
  17. Харчова промисловість

18. Медіа

19. Ішне

## Частина 2

Проголосуйте за компанії, в яких хотіли б працювати (Ви можете віддати свій голос по трьох позиціях в кожній галузі)

**Список галузей** (по кліку на галузь відкривається список компаній, за які можна проголосувати)

1. Інформаційні технології
2. Маркетинг та реклама
3. Промислове виробництво
4. Торгівля
5. Державна служба
6. Енергетика
7. Транспорт та логістика
8. Будівництво та нерухомість
9. Банківська діяльність
10. Фармацевтична галузь
11. Медицина
12. Готельно-ресторанний бізнес
13. Фінанси, страхування, аудит
14. Наука та освіта
15. FMCG, виробництво та реалізація товарів повсякденного попиту
16. Агросектор
17. Харчова промисловість
18. Медіа
19. Ішне

**Анкета для опитування  
HR-менеджерів  
Рейтинг кращих роботодавців**

**I Основна (обов'язкова) частина питань** (відповідь впливає на підсумковий бал)

**1. Які задачі вирішує HR-департамент вашої компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Розробка та впровадження HR-стратегії
2. Кадрове планування
3. Підбір, відбір та добір персоналу
4. Управління талантами
5. Навчання та розвиток персоналу
6. Управління ефективністю та результативністю діяльності персоналу
7. Мотивація персоналу
8. HR-брендінг
9. Охорона праці та техніка безпеки
10. Внутрішні комунікації
11. Корпоративні заходи
12. Інше

**2. Основне очікування топ-менеджменту компанії від діяльності HR-департаменту**(декілька варіантів відповіді)

1. Безперервне надання високоякісних HR-послуг
2. Захист та представлення інтересів персоналу
3. Розробка та впровадження сучасних HR-програм
4. Бізнес-партнер який активно приймає участь в прийнятті управлінських рішень
5. Забезпечення взаємозв'язку між загальною стратегією розвитку компанії та HR-стратегією

**3. Яким чином оцінюється ефективність реалізації функцій HR в компанії?**  
(декілька варіантів відповіді)

1. Регулярна постановка цілей і оцінка їх досягнення.
2. Бенчмаркінг(порівняння із середньоринковими показниками)
3. Збалансована система показників (BSC)
4. Програми покращення якості процесів (наприклад, Six Sigma )
5. Фінансово-економічні показники компанії (наприклад, EBIDTA)
6. Функціональні показники (наприклад, плинність кадрів)
7. Ніяк не оцінюється
8. Інше

**4. Яку роль відіграє СРБР в діяльності вашої компанії? (один варіант відповіді)**

1. СРБР є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії компанії і при цьому є можливість для гнучкого реагування на зовнішні зміни
2. HR-стратегія розроблена додатково до бізнес-стратегії і при цьому є можливість для гнучкого реагування на зовнішні зміни
3. HR-стратегія розроблена, але відсутня можливість для гнучкого реагування на зовнішні зміни
4. HR-стратегія не розроблена

**5. Кадрова стратегія персоналу у вашій компанії (один варіант відповіді)**

1. Не розроблена
2. Розроблена
3. Розроблена з врахуванням декількох можливих сценаріїв розвитку подій на ринку

**6. Які стадії відбору для більшості кандидатів є у вашій компанії? (декілька варіантів відповідей)**

1. Інтерв'ю із HR-менеджером
2. Інтерв'ю з потенційним керівником
3. Інтерв'ю з вищим керівництвом
4. Групове інтерв'ю
5. Оцінка за компетенціями
6. Assessment centre
7. Тести та опитувальники

**7. Чи існує в компанії система преміювання або нематеріального стимулювання співробітників за рекомендованих кандидатів? (один варіант відповіді)**

1. Так
2. Ні

**8. З яких дій у вашій компанії починається адаптація нових співробітників? (декілька варіантів відповідей)**

1. Надається базова інформація про умови і режим праці
2. Надається інформація про корпоративні цінності, культуру та стратегію розвитку організації

3. Надається інформація про діяльність компанії на ринку
4. Надається інформація про можливості щодо професійного та кар'єрного зростання
5. Визначаються цілі та задачі на поточний період, а також план навчання
6. Здійснюється залучення в конкретні проекти з навчальною метою
7. Здійснюється ротація, яка передуює призначенню на відповідну посаду (management trainee programs)
8. Здійснюється закріплення за новим співробітником ментора/ наставника для пришвидшення процесу адаптації
9. Здійснюється закріплення за новим співробітником неформального наставника (buddy) для адаптації
10. Новий співробітник зустрічається із CEO
11. Співробітнику влаштовують екскурсію по підрозділах компанії
12. Надається доступ до адаптаційного порталу або аналогічних інструментів адаптації
13. Керівник використовує відповідні інструменти управління адаптацією на рівні функціонального підрозділу
14. Проводиться спеціальний захід-знайомство для нових співробітників
15. Відслідковується і вимірюється ефективність діяльності нового співробітника

**9. Чи існує в компанії формалізована процедура звільнення за ініціативи співробітника? (Exit interview) (один варіант відповіді)**

1. Ні
2. Так, але результати не впливають на розробку подальшої HR-стратегії
3. Так, результати впливають на розробку подальшої HR-стратегії

**10. На якій стадії заходиться процес навчання та розвитку персоналу? (декілька варіантів відповіді)**

1. Розроблена стратегія навчання та розвитку персоналу
2. Система навчання та розвитку розроблена з урахуванням потреб різних функціональних підрозділів і різних категорій персоналу
3. Інформація про систему навчання та розвитку доступна всім співробітникам
4. Всі співробітники компанії мають персональні плани розвитку
5. В нашій компанії відсутній процес навчання та розвитку персоналу

**11. Які програми і формати навчання співробітників використовуються у вашій компанії? (декілька варіантів відповіді)**

1. Консультування по розвитку кар'єри і інструменти для самооцінки
2. E-learning
3. Призначення у інший функціональний підрозділ з метою розвитку
4. Програми менторингу, наставництво
5. Доручення самостійного проекту
6. Участь у зовнішніх навчальних програмах
7. Організація внутрішнього навчання в компанії, в тому числі в корпоративному університеті
8. Програми "shadowing"/спостереження за більш досвідченими колегами
9. Корпоративна бібліотека
10. Мобільне навчання
11. Бізнес-симуляції та навчальні ігри
12. Програми підвищення кваліфікації в ІТ сфері
13. У нас відсутні програми навчання персоналу

**12. Чи існують в компанії спеціальні програми по виявленню талантів? (Key Talents) (один варіант відповіді)**

1. Так
2. Ні

**13. (для тих, хто відповів «так» на попереднє питання) Які критерії відбору для Key Talents/Hi Po/кадрового резерву є у вашій компанії? (декілька варіантів відповіді)**

1. Оцінка результатів поточної діяльності керівником
2. Оцінка у відповідності із збалансованою системою показників (BSC)
3. Особистий вклад у фінансово-економічні результати діяльності компанії
4. Оцінка потенціалу до навчання та розвитку
5. Очікування можливість зайняти одну з ключових керівних посад в компанії
6. У нас відсутні такі критерії

**14. Які методи виявлення Key Talents/Hi Po/кадрового резерву є у вашій компанії? (декілька варіантів відповіді)**

1. Центр оцінювання (Assessment centre) або інтерв'ю за компетенціями
2. Оцінка з боку керівників, або колег, або клієнтів
3. Зустрічі-обговорення за участі HR та лінійних керівників
4. У нас відсутні такі методи

**15. За допомогою яких процедур здійснюється розвиток Key Talents/Ні Ро/кадрового резерву? (декілька варіантів відповіді)**

1. Процедура виявлення завершується розробкою плану дій для кожного претендента.
2. Індивідуальні або групові коучингові програми
3. Регулярні зустрічі з лідерами/топ-менеджментом організації
4. Залучення до співпраці у спеціальних/стратегічних проектах
5. Проведення спеціальних видів навчання
6. Істотно більший розмір винагороди/спеціальна винагорода
7. Використання довгострокових видів винагороди (наприклад: акції компанії)
8. Підтримка/просування лідерами/топ-менеджерами
9. Надання спеціального статусу
10. В нашій компанії відсутні жодні з цих процедур

**16. Які засоби нематеріальної мотивації використовуються в компанії? (декілька варіантів відповіді)**

1. Кар'єрне зростання
2. Програми розвитку та навчання персоналу
3. Конкурси кращих за фахом
4. Подяки
5. Цінні подарунки або нагороди
6. Публікація інформації про успіхи в корпоративних ЗМІ
7. Дошка пошани
8. В нашій компанії відсутня нематеріальна мотивація

**17. Чи існує в компанії корпоративна система винагородження кращих співробітників? (один варіант відповіді)**

1. Так
2. Ні

**18. Які програми та опції, спрямовані на підтримку благополуччя персоналу, існують в компанії? (декілька варіантів відповіді)**

1. Тренінги та програми по тайм-менеджменту
2. Тренінги та програми по управлінню стресом
3. Тренінги та програми по управлінню здоровим життям
4. Тренінги по управлінню особистими фінансами
5. Психологічна підтримка для персоналу
6. Гаряча лінія для співробітників (підтримка з питань, які не стосуються професійної діяльності, допомога в складних ситуаціях)

7. В нашій компанії немає таких програм та опцій

**19. Для визначення базового посадового окладу в компанії використовують...**(декілька варіантів відповіді)

1. Грейдінг (оцінка посади с подальшим вибудовуванням діапазону оплати праці для кожного грейду)
2. Порівняльний аналіз посадових окладів с середньоринковими
3. Ефективність діяльності співробітника в межах встановлених діапазонів
4. Знання, навички та компетенції в межах встановлених діапазонів
5. Індивідуальні здібності співробітника

**20. Для визначення змінної частини оплати праці для більшості співробітників застосовують...**(декілька варіантів відповіді)

1. Результати роботи функціонального підрозділу
2. Індивідуальні результати
3. Стаж роботи в компанії
4. Результати роботи компанії в цілому

**21. Що входить в соціальний пакет співробітника компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Добровільне медичне страхування
2. Добровільне пенсійне страхування
3. Медичне страхування членів сім'ї
4. Страхування життя
5. Оплата витрат на мобільний зв'язок/домашній інтернет
6. Корпоративні фітнес-програми
7. Дотація на харчування або безкоштовні обіди
8. Корпоративний транспорт або дотація на проїзд
9. Знижки на продукцію або послуги компанії/компаній-партнерів
10. Пільгові кредити
11. Надання ноутбука, мобільного телефона, планшета тощо
12. У нас в компанії немає соціального пакета

**22. Які додаткові програми преміювання є у вашій компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Річниця/стаж роботи у компанії
2. Досягнення або перевищення фінансових показників
3. Видатні результати
4. Винаходи або інноваційні ідеї
5. Завершення особливо важливого проекту
6. Правильні дії/поведінка в особливих обставинах
7. В нашій компанії немає додаткових програм преміювання

**23. Яке твердження найбільш точно віддзеркалює систему управління ефективністю персоналу (Performance management system) у вашій компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Існує певна структура або модель управління ефективністю діяльності персоналу
2. Ефективність діяльності персоналу оцінюється регулярно (не менше двох разів на рік)
3. Співробітники активно залучені в процес оцінки ефективності
4. Система оцінки ефективності керівників прозора і зрозуміла підлеглим
5. В компанії не використовується оцінка ефективності діяльності персоналу

**24. Які методи оцінки ефективності діяльності персоналу використовуються у вашій компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Оцінка за цілями, які каскадуються зверху до низу по всій компанії
2. Оцінка за компетенціями
3. Оцінка з використанням зворотного зв'язку від підлеглих або колег
4. В компанії не використовується оцінка ефективності персоналу

**25. Який взаємозв'язок оцінки з іншими HR процесами є у вашій компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Результат оцінки діяльності впливає на розмір винагороди
2. Результати річної оцінки є основою для визначення Key Talents / кадрового резерву компанії
3. Система річної оцінки містить розробку індивідуального плану дій і програму розвитку
4. Оцінка не використовується і не пов'язана з іншими HR процесами

**26. Яке твердження найбільш точно характеризує корпоративну культуру та корпоративні цінності вашої компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Корпоративні цінності визначені і зафіксовані
2. Існує комунікаційна програма, яка транслює і підтримує корпоративні цінності
3. Описана і транслюється модель поведінки на основі цінностей компанії
4. Інформація щодо корпоративних цінностей, та особливостей застосування їх на практиці. Доступна кожному співробітнику
5. В межах оцінки ефективності враховується відповідність моделі поведінки на основі цінностей
6. Регулярно (мінімум двічі на рік) здійснюються дослідження корпоративної культури і сприйняття цінностей
7. В нашій компанії немає чітко сформульованої корпоративної культури

**27. Які проекти корпоративної соціальної відповідальності є у вашій компанії?** (декілька варіантів відповіді)

1. Соціальні інвестиції та благодійність

2. Екологія, турбота про оточуюче середовище
3. Відкриті безкоштовні освітні ініціативи
4. Взаємодія з громадськістю
5. Інше
6. В нашій компанії відсутні такі проекти

**28. У співробітників компанії є можливість приймати участь у соціально важливих проектах у якості волонтерів? (один варіант відповіді)**

1. Так
2. Ні

**29. Як ви вимірюєте рівень залученості персоналу компанії? (декілька варіантів відповіді)**

1. Вимірювання не здійснюється
2. Компанія самостійно здійснює вимірювання, але результати не враховуються керівництвом при розробці стратегії розвитку компанії
3. Вимірювання здійснюється силами самої компанії і результати враховуються керівництвом при розробці стратегії розвитку компанії
4. Вимірювання здійснюється силами зовнішніх консультантів, але результати не враховуються керівництвом при розробці стратегії розвитку компанії
5. Вимірювання здійснюється силами зовнішніх консультантів і результати враховуються керівництвом при розробці стратегії розвитку компанії

**30. Яке з тверджень найбільш точно характеризує поточну роботу з брендом роботодавця? (декілька варіантів відповіді)**

1. Компанія чітко визначила мету і цілі розвитку бренду роботодавця
2. Існує сформульована EVP (ціннісна пропозиція роботодавця)
3. Існує сформульована EVP компанії з сегментацією для різних цільових аудиторій
4. Для визначення EVP було проведено дослідження серед співробітників
5. Для визначення EVP було проведено дослідження серед цільових аудиторій на ринку праці
6. Існує комунікаційна програма, яка транслює і підтримує EVP

**31. Які інструменти внутрішньокорпоративних комунікацій використовуються у вашій компанії? (декілька варіантів відповіді)**

1. Індивідуальні телефонні переговори, електронні поштові розсилки
2. Спеціальні інформаційні матеріали для персоналу
3. Інформаційні дошки тощо
4. Спеціальний інформаційний внутрішній корпоративний портал/сайт(або розділ на внутрішньому порталі)
5. Спеціальний інформаційний внутрішній корпоративний портал/сайт(або розділ на внутрішньому порталі) з функціями взаємодії і

6. самообслуговування для персоналу (замовлення довідок, опитування, інтерактивне навчання тощо)
7. Внутрішня соціальна мережа
8. Корпоративна газета або журнал
9. Корпоративне радіо/ TV/ відео канал
10. Чат-боти
11. Термінали самообслуговування для персоналу (аналог кадрового порталу)
12. В нашій компанії немає таких інструментів

**32. Які інструменти зворотного зв'язку використовуються у вашій компанії?**

(декілька варіантів відповіді)

1. Наради та робочі зустрічі
2. Мозкові штурми
3. Опитування персоналу
4. Внутрішня соціальна мережа
5. Прямий зв'язок із вищим керівництвом
6. «Скринька довіри» для збору скарг, побажань та пропозицій (e-mail або у паперовому вигляді)
7. Корпоративна група в месенджері
8. В нашій компанії немає таких інструментів

**33. Що робить компанія для організації комфортних умов праці персоналу?**

(декілька варіантів відповіді)

1. Зручне розташування або організування корпоративного транспорту до місця роботи
2. Заклад харчування на території компанії
3. Служби побуту на території компанії
4. Медичний пункт на території компанії
5. Спортивний клуб на території компанії
6. Безкоштовне харчування на робочому місці
7. Місця для релаксації на території компанії
8. Інше

**34. Які умови гнучкого графіку роботи пропонує компанія співробітникам?**

(декілька варіантів відповіді)

1. Гнучкі робочі часи
2. Можливість працювати неповний день або тиждень
3. Можливість працювати дистанційно
4. Можливість взяти тривалу відпустку
5. Компанія не надає гнучкі умови праці

**35. В якому форматі працює персонал офісу?** (декілька варіантів відповіді)

1. Фактично весь персонал працює у форматі «офлайн», тобто фізично працює з офісу

2. У гнучкому форматі – офіс і віддалена робота порівну
3. У форматі «remote first» - в пріоритеті віддалена робота
4. Персонал назавжди переведений на віддалену роботу
5. В нашій компанії немає офісного персоналу

**36. Які інструменти використовуються для безперебійної і комфортної віддаленої роботи персоналу?** (декілька варіантів відповіді)

1. Регулярні онлайн-зустрічі
2. Регулярні статус-чеки по задачах (наприклад: роадмапи, спрінти, таск-трекери) тощо
3. Проведення регулярних опитувань керівників задля визначення настроїв у колективі
4. Проведення регулярних опитувань співробітників задля визначення настроїв у колективі
5. Створення корпоративних порталів для організації і управління віддаленою роботою (to-do листи із задачами на день, календар тощо)
6. Регулярні зустрічі з керівництвом компанії у форматі «питання-відповіді»
7. Інформаційні розсилки, наприклад «Ранок віддаленого співробітника», «Новини» тощо
8. Нічого не впроваджено

**37. Чи є у вашій компанії рішення для автоматизації HR-процесів?** (один варіант відповіді)

1. Так
2. Ні

**38. Які HR-процеси у вашій компанії автоматизовані?** (декілька варіантів відповіді)

1. Підбір персоналу
2. Навчання та розвиток персоналу
3. Оцінка ефективності діяльності персоналу
4. Внутрішні комунікації
5. Кадрове планування
6. Розрахунок заробітної плати, премій та бонусів
7. Збір зворотного зв'язку, проведення внутрішніх соціологічних досліджень
8. Поки що ніякі

**39. Як ви вважаєте, на якому рівні розвитку HR- аналітики знаходиться ваша компанія?** (один варіант відповіді)

1. Рівень 1 : реактивна аналітика (оперативний звіт)
2. Рівень 2: превентивна аналітика(поглиблений звіт)
3. Рівень 3: поглиблена аналітика
4. Рівень 4: прогнозна аналітика
5. В компанії відсутня HR- аналітика

**40. Як ви оцінюєте положення і розвиток компанії в найближчій перспективі?**

(один варіант відповіді)

1. Вкрай позитивно
2. Скоріше позитивно
3. Стабільно
4. Скоріше негативно
5. Вкрай негативно
6. Важко відповісти
- 7.

**II Довідкова (не обов'язкова) частина питань (відповіді не впливають на підсумковий бал)**

**41. Вкажіть діапазон прибутку вашої компанії за останній рік**

1. До 1 млн.грн.
2. Від 1 до 10 млн.грн.
3. Від 10 до 50 млн. грн.
4. Від 50 млн.грн.

**42. Вкажіть діапазон виручки вашої компанії за останній рік**

1. До 1 млн.грн.
2. Від 1 до 10 млн.грн.
3. Від 10 до 50 млн. грн.
4. Від 50 млн.грн.

**43. Вкажіть чисельність вашого HR підрозділу**

---

**44. Скільки HR-менеджерів відповідають у вашому підрозділі за підбір персоналу?**

---

**45. Скільки HR-менеджерів відповідають у вашому підрозділі за навчання персоналу?**

---

**46. Скільки HR-менеджерів відповідають у вашому підрозділі за Compensation&Benefits (соціальний пакет, соціальні виплати, бонуси, премії тощо)?**

---

---

**47. Скільки HR-менеджерів відповідають у вашому підрозділі за внутрішні комунікації?**

---

**48. Скільки HR-менеджерів відповідають у вашому підрозділі за розвиток бренду роботодавця?**

---

**49. Показник плинності персоналу у вашій компанії за останній рік**

---

**50. Вкажіть HR- бюджет вашої компанії за минулий рік**

1. До 0,5 млн.грн.
2. Від 0,5 до 1 млн.грн.
3. Від 1 млн.грн.

**51. Які статті HR- бюджету вашої компанії було скорочено у поточному році?**  
(декілька варіантів відповіді)

1. Фонд оплати праці
2. Підбір персоналу
3. Оцінка, навчання та розвиток персоналу
4. Компенсації та пільги
5. Внутрішні комунікації
6. Корпоративні заходи
7. Адаптація
8. Бонуси, знижки для співробітників в компаніях-партнерах
9. Інше
10. Жодну із статей бюджету не було скорочено

**52. Які статті HR- бюджету вашої компанії було збільшено у поточному році?**  
(декілька варіантів відповіді)

11. Фонд оплати праці
12. Підбір персоналу
13. Оцінка, навчання та розвиток персоналу
14. Компенсації та пільги
15. Внутрішні комунікації
16. Корпоративні заходи
17. Адаптація
18. Бонуси, знижки для співробітників в компаніях-партнерах
19. Інше
20. Жодну із статей бюджету не було збільшено

МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

вул. Володимирська, 64/13  
м. Київ, 01601, Україна



Тел.: +38 (044) 239-33-33  
E-mail: office@knu.ua  
Web: https://www.knu.ua

MINISTRY  
OF EDUCATION AND SCIENCE  
OF UKRAINE

TARAS SHEVCHENKO  
NATIONAL UNIVERSITY  
OF KYIV

64/13 Volodymyrska St,  
Kyiv, 01601, Ukraine

16.01.2024 № 156/2024

На № \_\_\_\_\_

**Д О В І Д К А**  
про впровадження результатів дисертації  
Анастасії СИЧОВОЇ  
«Стратегічне управління брендом роботодавця»  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

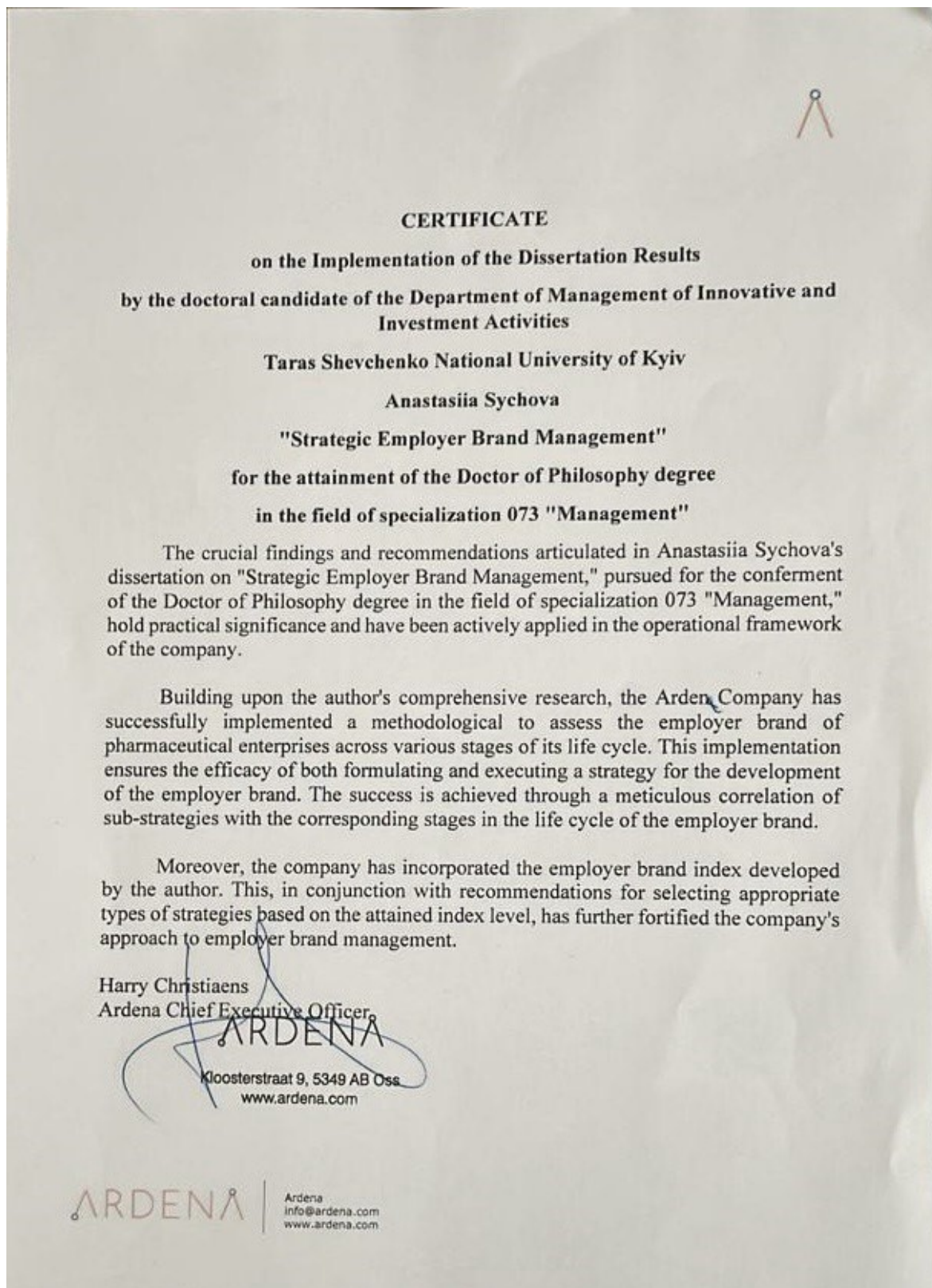
У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка апробовані та впроваджені в навчальний процес результати дисертації Анастасії Сичової «Стратегічне управління брендом роботодавця» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», що виконана на кафедрі менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету.

Основні положення дисертації аспірантки Анастасії Сичової знайшли відображення у навчальній програмі, лекційних і семінарських матеріалах навчальної дисципліни «HR-менеджмент», що є складовою підготовки фахівців із вищою освітою за освітнім ступенем «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент». Аспіранткою Анастасією Сичовою у межах теми «Бренд роботодавця» запропоновано методику оцінювання бренду роботодавця підприємств за стадіями його життєвого циклу, що забезпечує результативність формування та імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця, обґрунтовано систему показників оцінювання результативності імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця підприємства, а також досліджено особливості впровадження в практику HR-менеджменту розробленого автором Індексу рівня впізнаваності бренду роботодавця.

Проректор з науково-педагогічної роботи



Андрій ГОЖИК



**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**аспірантки кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**  
**Київського національного університету імені Тараса Шевченка**  
**Анастасії Сичової**  
**«Стратегічне управління брендом роботодавця»**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Керівництво підприємства розглянуло ключові результати та пропозиції, сформульовані в дисертації Анастасії Сичової «Стратегічне управління брендом роботодавця» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Представлені рекомендації оцінені як науково виважені, ґрунтовні і прийнятні для застосування в практичній діяльності фармацевтичного підприємства щодо стратегічного управління брендом роботодавця. Практичне значення розроблених пропозицій полягає у методичному забезпеченні процесу стратегічного управління розвитком бренду роботодавця фармацевтичного підприємства. Зокрема, за результатами дослідження у діяльність підприємства розглядається до впровадження визначення етапу життєвого циклу бренду роботодавця а також бізнес процес і інструментарій проведення опитування залученості і задоволеності персонал



/Штепа Н.О

Начальник відділу з підбору та адаптації персоналу АТ «Фармак»



**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**аспірантки кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**  
**Київського національного університету імені Тараса Шевченка**  
**Анастасії Сичової**  
**«Стратегічне управління брендом роботодавця»**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Ключові результати та пропозиції, сформульовані в дисертації Анастасії Сичової «Стратегічне управління брендом роботодавця» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» мають практичну цінність та використовувалися у діяльності HR- бренд агенції UGEN.

На основі проведеного Сичовою А.О. дослідження у діяльність HR- бренд агенції UGEN впроваджено удосконалений анкетний інструментарій, що дозволило здійснити експертне оцінювання бренду роботодавця вітчизняних компаній шляхом анкетування пошукачів роботи та використання запропонованого автором інформаційно-аналітичного забезпечення щодо визначення домінант ціннісної пропозиції бренду роботодавця та науково-методичного інструментарію оцінювання бренду роботодавця.

Результати дослідження було опубліковано в статті «Кар'єрні можливості на IT-ринку для молоді» на сайті cases.media 11.12. 2023 р.

Заступник директора  
HR- бренд агенції UGEN

С. В. Хоменко



**Список публікацій здобувача за темою дисертації*****Статті в українських та іноземних наукових фахових виданнях***

- 1) Кожухівська А., Фірсова С. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 133–146. (0,6 д.а, з них авт – 0,3 д.а).
- 2) Сичова А.О., Сичова Н.В., Джулай М.В., Безус А.М. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47), С. 433–446. (1,1 д.а, з них авт. – 0,3 д.а.).
- 3) Ситницький М.В., Кожухівська А.О. Ранжування роботодавців сфери ІТ та телекомунікацій за ознаками впізнаваності бренда. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. №1. С. 43–46. (1,0 д.а, з них авт. – 0,5 д.а.).
- 4) Sitnicki M., Balan V., Tymchenko I., Sviatnenko V., Sychova A. Measuring the commercial potential of new product ideas using fuzzy set theory. *Innovative Marketing*. 2021. Volume 17, Issue #2, pp. 149-163 (Включено до МНБД Web of Science, Index Copernicus, Google Scholar, Research Bible). (1,1 д.а, з них авт. – 0,3 д.а.).

***Опубліковані праці апробаційного характеру:***

- 5) Сичова А.О. Вплив пандемії коронавірусу на зміни у формуванні стратегії бренду роботодавця. *Форум EFVM`2021 «Зміни. Адаптація. Нова економіка»*. Київ. 2021. С. 111-113. (0,13 д.а.).
- 6) Сичова А.О. Фактори впливу на формування зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 14-15 листопада 2021р.* С. 142–145. (0,13 д.а.).

- 7) Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 12-13 листопада 2020 р. К., 2020. С. 259. (0,1 д.а.).
- 8) Кожухівська А.О. Вплив пандемії коронавірусу на зміни в формуванні стратегії бренду роботодавця. *Шевченківська весна 2021: Економіка. На шляху до сталого розвитку*: Матеріали XIX Міжнар. наук.-практич. конф. студ., аспір. та молодих вчених, 18-19 березня 2021 р. К., 2021. С. 267. (0,1 д.а.).
- 9) Сичова А.О. Тренди розвитку бренду роботодавця. *Шевченківська весна 2023: Економіка. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи*: матеріали XXI Міжнар. наук.-практич. конф. студ., аспір. та мол. вч., м. Київ, 29–31 березня 2023 р. / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К.: Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. 392 с. (0,1 д.а.).
- 10) Сичова А.О. Міжнародні тренди в HR-менеджменті: реалії та перспективи. *Якість підготовки менеджерів: принципи, технології, перспективи*. XVI Всеукраїнський круглий стіл, м. Київ 18 травня 2023р. (0,1 д.а.).