

БІЛОРУС ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА
ФІРСОВА СВІТЛАНА ГЕРМАНІВНА

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

МОНОГРАФІЯ

БІЛОРУС ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА
ФІРSOBA СВІТЛАНА ГЕРМАНІВНА

УПРАВЛІННЯ
БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Монографія

КИЇВ 2025

Рекомендовано
Вченою Радою економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 4 від 14 жовтня 2025 р.)

Рецензенти:

Драган О.І. – д.е.н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій

Федулова І.В. – д.е.н., професор кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету

Ляшенко О.І. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Білурус Т.В., Фірсова С.Г. *Управління брендом роботодавця: теорія та практика. Монографія.* К.: Видавництво «Наукова столиця», 2025. 182 с.

Монографію присвячено питанням управління брендом роботодавця в системі управління організацією в цілому та її персоналом зокрема, що має стати потужним інструментом подолання «кваліфікаційних розривів», «кваліфікаційних ям», дисбалансів на ринку праці (ринку компетентностей), створюючи передумови для реалізації кадрового потенціалу працівників і посилення конкурентоспроможності організацій. Метою написання монографії є розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління персоналом організації через призму розвитку бренду роботодавця.

Методологічною основою дослідження є синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень з проблем управління брендом роботодавця. Монографія включає десять розділів, кожен з яких характеризується певним внеском у розвиток теорії та практики управління брендом роботодавця.

Застосування практичних рекомендацій та розроблених методичних положень дослідження буде корисним менеджерам всіх рівнів управління, керівникам та спеціалістам служб управління персоналом, фахівцям-практикам, науковим працівникам, викладачам, слухачам системи перекваліфікації та перепідготовки кадрів, аспірантам і студентам вищих навчальних закладів економічних напрямів підготовки.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Передмова | 4 |
| 1. Бренд роботодавця компанії: теоретичний аспект | 7 |
| 1.1. Сутність та структура бренду роботодавця | 7 |
| 1.2. Функції, характеристики та моделі бренду роботодавця | 14 |
| 2. Організаційне забезпечення процесів управління брендом роботодавця компанії | 24 |
| 3. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця компанії | 44 |
| 3.1. Оцінка рівня розвитку бренду на основі методу середньозваженого значення | 46 |
| 3.2. Оцінка рівня розвитку бренду за допомогою середньгеометричного індексу | 57 |
| 4. Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії | 68 |
| 5. Методичний інструментарій оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії | 81 |
| 6. Оцінювання конкурентних переваг бренду роботодавця компанії | 96 |
| 7. Оцінка рівня вразливості бренду роботодавця компанії | 109 |
| 8. Діагностика ризикостійкості бренду роботодавця компанії | 127 |
| 9. Бренд роботодавця компанії як об'єкт стратегічного управління | 141 |
| 9.1. Стратегічна позиція бренду компанії як роботодавця | 142 |
| 9.2. Обґрунтування стратегічних рекомендацій щодо управління брендом роботодавця компанії | 148 |
| 10. Життєвий цикл складових бренду роботодавця компанії | 161 |
| Література | 173 |

ПЕРЕДМОВА

Проблема залучення, утримання і використання висококваліфікованого персоналу стає одною з провідних умов підтримки конкурентоспроможності компаній на глобальних і нових ринках. Традиційні методи управління, як показує практика, недостатньо ефективні для вирішення цієї проблеми, оскільки структура мотиваційних потреб найманих працівників останнім часом дещо змінилася. Окрім класичних факторів привабливості роботодавця, таких як розмір заробітної плати, надання компанією гарантій зайнятості та можливостей особистісного та кар'єрного зростання і розвитку, нині передові позиції займають рівень престижності роботи в компанії, її імідж на ринку праці та репутація серед клієнтів. Роботодавці, в свою чергу, маніпулюють потенційними та наявними працівниками шляхом надання їм фінансово незатратних бонусів, заходів та переваг, що мають вплив на емоційність людини, на її почуття і, як наслідок, прив'язують фахівців до компанії. Такий комплекс морального стимулювання, сприятливої робочої атмосфери та просто комфортних умов праці має довгострокову дію на працівників, сприяє їх утриманню та заохоченню, а також приваблює нові кадри. За умови ефективного управління цими процесами формується та розвивається бренд роботодавця, його привабливість та конкурентоспроможність.

Саме сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучати найкращих кандидатів, ефективніше використовувати

і мотивувати співробітників, а також довше утримувати кращих з них в компанії.

Відтак, проблематика брендингу роботодавця на сьогоднішній момент є надзвичайно актуальною та потребує ґрунтовного дослідження. У сучасному бізнес-середовищі брендинг роботодавця перетворився з допоміжного інструменту HR-комунікацій на один із ключових стратегічних ресурсів організації. Розуміння процесів формування внутрішньої привабливості бренду, зокрема через внутрішню комунікацію і залученість персоналу, відкриває нові підходи до управління людським капіталом.

Тема монографії, що пропонується потенційному читачеві, – комплексна. В її комбінаториці закладено два наукові аспекти, актуальність дослідження яких в умовах масштабування викликів нинішньої соціоекономічної реальності суттєво посилюється. З одного боку – це посилення зовнішнього бренду роботодавця, як управлінський інструментарій поліпшення ментальної конструкції іміджу організації на ринку праці щодо її привабливості та конкурентоспроможності з-поміж інших роботодавців. З іншого боку – це розвиток внутрішнього бренду роботодавця як новітній концепт формування та утримання потужного кадрового потенціалу організації. І та й інша наукова проблематика характеризуються багатогранністю їх теоретико-прикладного дослідження.

Ця робота є прикладом міждисциплінарного дослідження, де маркетингова парадигма трансформується крізь призму внутрішнього середовища організації як результат інтеграції внутрішніх практик комунікації, організаційної культури та емоційного залучення.

У монографії докладно висвітлюється теоретичні концепції формування та розвитку бренду роботодавця, трансформація підходів закордонних та вітчизняних науковців до формування моделей HR-бренду, які описують різні аспекти даного процесу щодо пошуку оптимального набору характеристик бренду роботодавця, який допоможе залучити, утримувати та розвивати ідеального працівника. Проведений огляд літератури дозволив ознайомитися зі станом наукових досліджень у даній

сфері, продемонстрував різноплановість та неоднозначність підходів та виокремити найважливіші аспекти дослідження.

Методологічною основою дослідження є синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень з проблем управління брендом роботодавця. Дослідження побудовано на концептуалізації бренду роботодавця як інтегрованої сукупності переваг, що формують уявлення потенційного кандидата про організацію як бажаного місця роботи та теоретично базується на аналізі підходів до структури елементів моделі бренду роботодавця, який дозволив виокремити чотири атрибути, а саме: організаційний, функціональний, економічний та психологічний.

У дослідженні розгорнуто представлено практичне застосування запропонованого методичного інструментарію на основі багатокритерійної оптимізації, зокрема методу аналітичної ієрархії (Т. Сааті), методу TOPSIS, методу VIKOR, а також моделі VRIO-аналізу, матриці CARVER для організаційного забезпечення процесів управління брендом роботодавця щодо оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця, конкурентних переваг бренду роботодавця, рівня задоволеності працівників внутрішнім брендом роботодавця, рівня вразливості бренду роботодавця, діагностики ризикостійкості бренду роботодавця та підходів до стратегічного управління брендом роботодавця й оцінювання життєвого циклу складових бренду роботодавця.

Таким чином, поєднання теоретичного аналізу із практичними рекомендаціями робить дану монографію корисною для формування стратегічного бачення розвитку бренду роботодавця, забезпечення стійкого, сталого розвитку та репутаційної сталості.

Розділ 1.

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1. Сутність та структура бренду роботодавця ¹

Останнім часом помітно трансформуються традиційні підходи до ведення бізнесу. Зокрема, за останні десятиліття кардинально змінилася картина на ринку праці. Ще на початку XXI ст. право вибору майже завжди було за роботодавцем. Сьогоднішні ж умови характеризуються загостренням конкурентної боротьби за талановитих працівників з винятковими компетенціями, здатними приймати ефективні управлінські рішення, нестандартно мислити, продуктивно працювати тощо, саме вони і здійснюють вибір місця роботи.

Таким чином, проблема залучення, утримання і використання висококваліфікованого персоналу стає одною з провідних умов підтримки конкурентоспроможності компаній на глобальних і нових ринках.

¹ Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». *Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки»*. К.: 2019. С. 316-318. Режим доступу: http://magazine.faaaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf.
Bilorus T., Firsova S. The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2019., p. 174-182

Традиційні методи управління, як показує практика, недостатньо ефективні для вирішення цієї проблеми.

В якості відповіді на виклики зовнішнього середовища компанії стали залучати технології, запозичені з суміжних напрямків наукового і практичного менеджменту. Саме таким запозиченням можна вважати феномен, який отримав назву «бренд роботодавця», який виник наприкінці минулого століття, та проявився спочатку в області практичного менеджменту, а потім привернув увагу академічних досліджень. Саме завдяки сильному та привабливому HR-бренду компанії зможуть одержати перемогу у конкурентній боротьбі за висококваліфіковані кадри.

Сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучати найкращих кандидатів, ефективніше залучати і мотивувати співробітників, а також довше утримувати кращих з них в компанії.

Згідно з дослідженням Асоціації Greatplacetowork, укладача рейтингу 100 найкращих роботодавців журналу Fortune, компанії з сильним HR-брендом отримують сім важливих конкурентних переваг: більш висока продуктивність праці та рентабельність; стійкість під час економічних спадів; більше відгуків від кваліфікованих кандидатів; зниження плинності персоналу; скорочення негативного впливу стресу на співробітників; підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів; більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

У компанії Universum, одній з глобальних лідерів на ринку HR-брендингу, сформулювали п'ять причин, за якими управління брендом роботодавця є сьогодні життєво важливим інструментом управління для будь-якої компанії (Van Mossevelde, 2010)

- ✓ *дефіцит кваліфікованих співробітників.* Старіння населення в США, ЄС та Японії, глобальний ринок праці з усе зростаючою роллю Китаю, Індії і Бразилії як економічних держав призводять до більш гострої конкуренції за кваліфікованих і талановитих співробітників.
- ✓ *більше результатів з меншими витратами.* HR-брендинг дозволяє більш успішно мотивувати й утримувати ефективних працівників.

- ✓ *зростання і прибутковість.* Залучення і утримання ключових співробітників і керівників необхідні для зростання і підтримки конкурентних переваг компанії. Таким чином, HR-брендинг збільшує прибуток компанії.
- ✓ *популярність.* Дослідження, проведені на ринку праці, показують, що студенти, випускники та фахівці прагнуть працювати в організаціях з хорошою репутацією. Крім того, споживчий, корпоративний і HR-бренд тісно взаємопов'язані: якщо компанія вважається поганим роботодавцем, це вплине і на ставлення до неї клієнтів.
- ✓ *сила.* Кращі роботодавці мають силу магніту – багато хто бажає приєднатися до їх команди і залишитися в ній на тривалий час – незалежно від рівня заробітної плати.

Поряд з цим, якщо компанії достатньо чітко розуміють цінність споживчого бренду, то бренд роботодавця сьогодні є недостатньо вивченим аспектом брендингу.

З метою формування комплексного уявлення про категорію «бренд роботодавця» вважаємо необхідним, розглянути підходи до визначення цього поняття зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Результати систематизації наукових визначень категорії «бренд роботодавця» подані табл. 1.1-1.2.

Таблиця 1.1.

**Підходи до визначення поняття «бренд роботодавця»
зарубіжними авторами**

| Визначення | Автор |
|---|---|
| Бренд роботодавця – це пакет функціональних, економічних і психологічних переваг, що надаються роботодавцем працівнику і ототожнюються з ним» | Т. Амблер, С. Берроу (Ambler et al.,1996.) |
| Бренд роботодавця – це сукупність зусиль компанії зі взаємодії з існуючими та потенційними працівниками, що роблять її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії з боку партнерів, потенційних працівників тощо. | С. Ллойд (Lloyd, 2002) |
| Бренд роботодавця – ринково орієнтоване позиціонування компанії-роботодавця, як брэнда, чітке визначення релевантної цільової групи і відповідним чином налагоджене поєднання заходів, що використовуються | Т. Хінцдорф, К. Прімут, С. Ерленкампер (Hinzdorf et al., 2003) |

Продовження табл. 1.1.

| Визначення | Автор |
|--|--|
| Бренд (привабливість) роботодавця – це передбачувані переваги, які бачить потенційний працівник, працюючи у специфічній організації | П. Бертон, М. Евінг, Л. Хах (Berthon et al., 2005) |
| Бренд роботодавця – це процес того, як бізнес вибудовує та позиціонує свою індивідуальність, походження та цінності, те, що компанія обіцяє надати працівникам, щоб пов'язати їх з компанією емоційно, з метою, щоб працівники, в свою чергу, виконували те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам | Л. Сартайн (Sartain, 2006) |
| Бренд роботодавця – це імідж організації, який асоціюється із її унікальністю як роботодавця | С. Кнокс, К. Фріман (Knox & Freeman, 2006) |
| унікальний метод керування корпоративною ідентичністю за допомогою створення як всередині, так і за межами організації її іміджу як унікального та бажаного роботодавця. | Лівенс Ф. (Lievens et al., 2007) |
| Бренд роботодавця – це імідж організації, що асоціюється з її унікальністю як роботодавцем. | В. Менголд, С. Мілес (Mangold & Miles, 2007) |
| Бренд роботодавця – це процес формування унікальної ідентичності для приваблення та залучення кандидатів, а також для мотивування та утримування співробітників із метою підвищення ефективності діяльності всієї компанії. Він включає в себе психологічний елемент (ідентичність чи імідж) і забезпечує переваги, як для працівника, так і для роботодавця. | Р.Катоен, А. Маціошек (Katoen & Macioschek, 2008) |
| Бренд роботодавця включає в себе психологічний елемент (ідентичність чи імідж) і забезпечує переваги, як для працівника, так і для роботодавця. Бренд роботодавця – це процес формування унікальної ідентичності для приваблення та залучення кандидатів, а також для мотивування та утримування співробітників із метою підвищення ефективності діяльності всієї компанії | Робін Джефрі Катоен, Андреас Маціошек (Katoen & Macioschek, 2008) |
| Бренд роботодавця - 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 | Барроу С., Мослі Р. (Barrow & Mosley, 2005; Barrow, & Mosley, 2011) |

Продовження табл. 1.1.

| Визначення | Автор |
|---|--|
| <p>Бренд роботодавця – це імідж організації «як чудового місця роботи» у розумінні поточних працівників та ключових зацікавлених сторін із зовнішнього середовища (активні і пасивні кандидати, клієнти, споживачі та інші ключові зацікавлені особи)</p> <p>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.</p> | <p>Б. Мінчінгтон (Minchington, 2006; Minchington, 2011)</p> |
| <p>Бренд роботодавця є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б, у свою чергу, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренда роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти й здійснити бізнес всередині та ззовні</p> <p>Це спосіб, яким компанії можуть привернути, залучити та утримати талановитих працівників, пропонуючи їм умови праці та розвитку, які задовольняють їх потреби та очікування. Це важливо для будь-якої компанії, яка прагне бути конкурентоздатною на ринку праці.</p> | <p>Л. Сартейн, М. Шуманн (Sartain & Schumann 2008; Sartain & Schumann, 2017)</p> |
| <p>Це сприйняття компанії як привабливого місця для роботи, що включає у себе імідж, репутацію та інші фактори, які впливають на залучення та утримання працівників. Це важливо для будь-якої компанії, оскільки воно може вплинути на ефективність рекрутингу, залучення та утримання талантів.</p> | <p>Cable, D. M., & Turban, D. B. (Cable & Turban 2018)</p> |
| <p>Це імідж компанії, що формується за допомогою взаємодії з потенційними та поточними працівниками, і є результатом маркетингових зусиль компанії щодо залучення та утримання талановитого персоналу.</p> | <p>Дін Бертон та Стефан Пітс (Бертон & Стефан, 2017)</p> |
| <p>Це унікальна комбінація організаційної культури, репутації, способу керування та рівня відповідальності перед працівниками та спільнотою, яка відображається в уявленнях працівників, потенційних працівників та громадськості про компанію як роботодавця.</p> | <p>Річард Мослі та Білл Ролф (Мослі & Ролф, 2017)</p> |

Таблиця 1.2.

**Підходи до визначення поняття «бренд роботодавця»
українськими авторами**

| Визначення | Автор |
|--|---|
| Бренд роботодавця – це сукупність складових брэнда підприємства-роботодавця, а також брэнда його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників. | О. Сардак (Сардак, 2009) |
| Бренд компанії як роботодавця – цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних й нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці ...сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці | С. Мокіна (Мокіна, 2013; 2014; 2014а) |
| Бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці | С. Цимбалюк (Цимбалюк, 2015) |
| ...сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, що одержує працівник, приєднуючись до підприємства; спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб | Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна (Степанова & Тужилкіна, 2018) |
| Поділяє бренд роботодавця на два рівні: I рівень – результат функціонування механізмів розвитку брэнду роботодавця і брэнду персоналу; II рівень – сукупність HR-брэндів підприємств, що мають спільну галузеву специфіку, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками й є залежними від ситуації на галузевому ринку праці. | О. В. Хитра (Хитра, 2019) |

Продовження табл. 1.2.

| Визначення | Автор |
|---|---|
| ...розглядати і як заходи, які проводить компанія з метою взаємодії з існуючими співробітниками і потенційними кандидатами для того, щоб робити її привабливим місцем роботи, і як активне управління іміджем компанії і побудову корпоративної культури, і як образ компанії, яка є комфортним місцем роботи з можливостями для кар'єрного росту та підвищення ефективності їх праці | І. В. Гондарева, К. А. Тимошенко (Гондарева & Тимошенко, 2019) |
| «...внутрішньоорієнтовані заходи щодо забезпечення налагодженого зворотного зв'язку із співробітниками, ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), дієвої системи оцінювання персоналу, ефективної системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної відкритості та залучення персоналу в «життя» організації та на цій основі формування його прихильності» | О. А. Сметанюк (Сметанюк, 2020) |
| Бренд роботодавця – це імідж, який компанія будує для привертання уваги і утримання талановитого персоналу і за рахунок чого вона відома та оцінюється на ринку праці кандидатами на роботу. Він включає в себе репутацію компанії як роботодавця, робочу атмосферу, культуру компанії, переваги для працівників та ставлення до персоналу. Бренд роботодавця грає важливу роль у привертанні та утриманні талановитих фахівців, а також впливає на їхню відданість та задоволеність роботою. | М. Джулай (Джулай, 2024) |

Отже, як бачимо з проведеного аналізу дефініції «бренд роботодавця», найпоширеніші позиції, з яких пропонують окремі автори розглядати це поняття наступні:

- ✓ образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (наявних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів);
- ✓ сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує працівник, приєднуючись до компанії;
- ✓ спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб.

Також аналіз наведених вище визначень бренду роботодавця дозволив нам виділити наступні спільні для них риси:

- ✓ на думку фахівців, HR-бренд компанії – це перш за все її репутація, цілісний образ, комплексне уявлення;
- ✓ головна мета створення та розвитку HR-бренду компанії – це привернення та утримання висококваліфікованого персоналу;
- ✓ HR-бренд – це явище, яким можна та потрібно управляти та контролювати.

Отже, на нашу думку, **бренд роботодавця** – це сукупність (комплекс) організаційних, функціональних, економічних та психологічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших компаній та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників, зацікавлених сторін – всіх стейкхолдерів (клієнтів, партнерів).

1.2. Функції, характеристики та моделі бренду роботодавця

Зміст категорії «бренд роботодавця» також можна розкрити через його функції. За основу розгляду цього аспекту можна взяти дослідження Мокіної С.М. (2014), яка зокрема виокремлює наступні функції: інформативна, комерційна, захисна, ресурсна, репутаційна, мотивуюча, підкріплююча та управлінська.

Авторський підхід до класифікації функцій бренду роботодавця представлений на рис. 1.1.

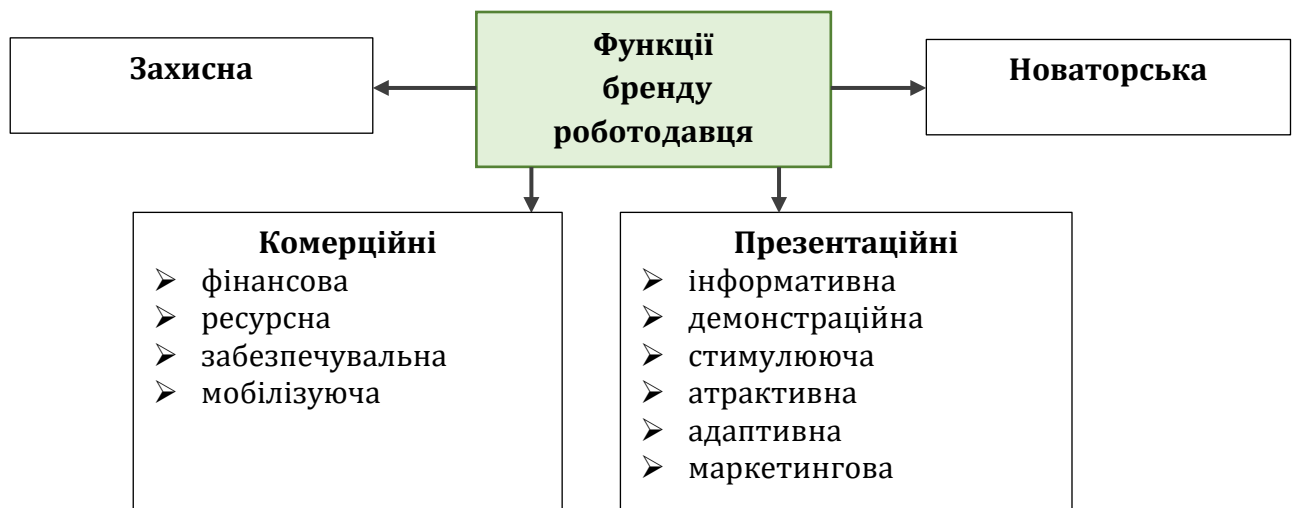


Рис. 1.1. Функції бренду роботодавця компанії

Функції бренду роботодавця:

- ✓ захисна – потужний бренд роботодавця захищає компанію від процесів переманювання її працівників до інших компаній, а також знижує ризик прояву негативного ставлення до компанії з боку потенційних працівників;
- ✓ комерційна – спрямована на зростання доходів компанії за рахунок формування потужного бренду роботодавця та включає в себе такі складові:
 - фінансову – спрямована на зростання прибутковості та отримання додаткової матеріальної вигоди за рахунок підвищення залученості та лояльності працівників, а також оптимізації витрат на привернення та утримання персоналу;
 - ресурсну – полегшення процесів залучення потенційних працівників в компанію;
 - забезпечувальна – передбачає формування підґрунтя для створення позитивної репутації компанії як роботодавця на ринку праці;
 - мобілізуюча – акумулювання всіх зусиль компанії на досягнення загальнокорпоративних цілей та цілей управління персоналом;
 - ✓ презентаційна – спрямована на надання інформації про компанію як роботодавця та формування позитивних уявлень про неї і включає такі складові:
 - інформативна – підтримка зав'язків з цільовими групами
 - демонстраційна – розповсюдження повної інформації про компанію як місце роботи (умови зайнятості, умови оплати праці, можливості розвитку тощо);
 - стимулююча – спонукання представників цільових груп до збільшення контактів з компанією;
 - атрактивна – привернення уваги представників цільових груп до компанії як до потенційного місця роботи;
 - адаптивна (репутаційна) – забезпечення позитивної репутації на ринку праці, підвищення її престижності як роботодавця;
 - маркетингова – позиціонування компанії на ринку праці;

- ✓ новаторська – систематична робота над підтримкою відповідності складових бренду роботодавця мінливим потребам представників цільових груп.

Окрім того що бренд роботодавця виконує вищезазначені функції, він ще й наділений певними характеристиками, що представлені на рис. 1.2. На відміну від існуючих характеристик бренду роботодавця, що активно представлені в літературних джерелах, на нашу думку доречним є виокремлення ще такої характеристики як маніпулятивність, до якої схиляються практично всі компанії в процесі формування та презентації власного бренду роботодавця представникам різних цільових аудиторій. Також слід обов'язково зазначити, що бренд роботодавця по суті своїй є незалежним атрибутом компанії (навіть якщо керівники не приділяють увагу його формуванню, у представників цільових груп все одно формується враження про компанію як роботодавця).

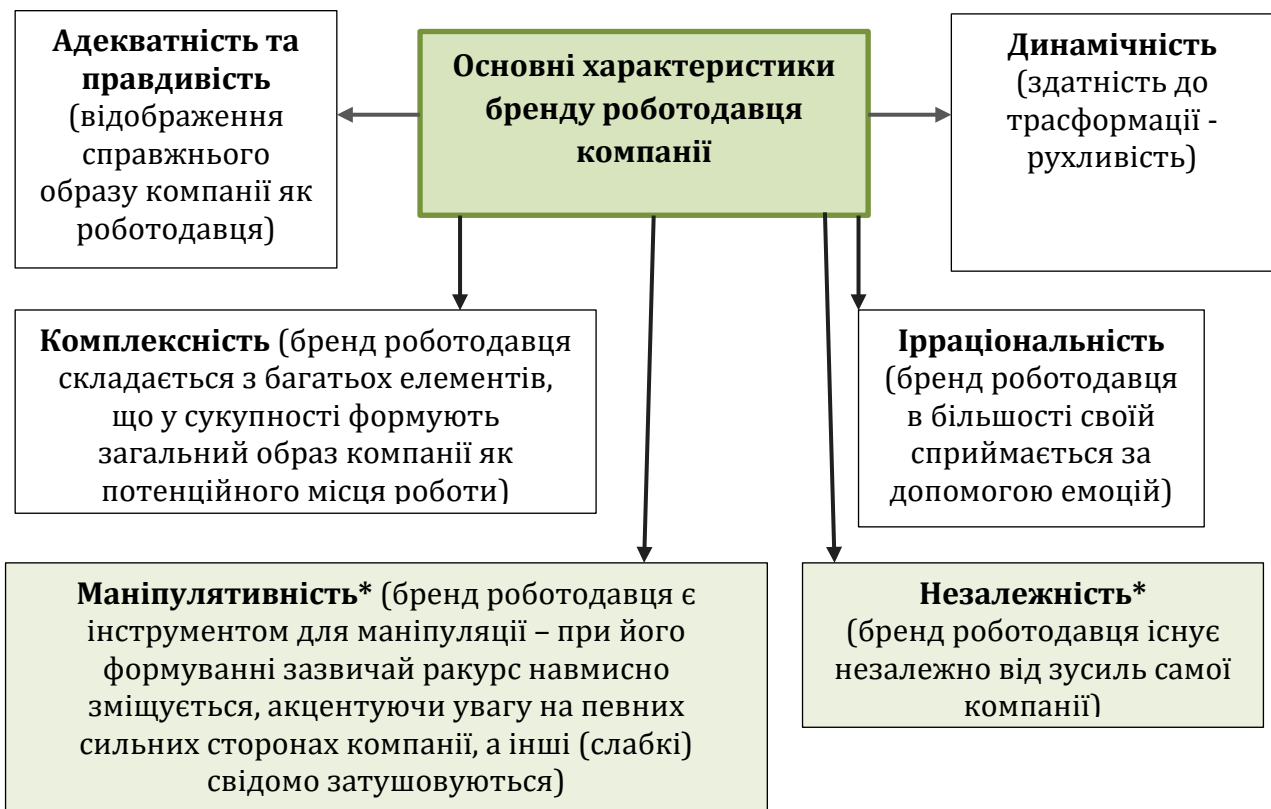


Рис. 1.2. Основні характеристики бренду роботодавця компанії

В процесі управління брендом роботодавця компанії керівникам необхідно чітко усвідомлювати, який конкретно образ компанії вони хочуть презентувати на ринку праці. Вибір конкретних інструментів формування бренду роботодавця буде залежати в першу чергу від стратегічних акцентів, пов'язаних з врахуванням типології бренду компанії як роботодавця.

Так, зокрема, бренд роботодавця класифікують за наступними ознаками (Мокіна, 2014):

За ступенем охоплення цільової аудиторії:

- ✓ монобренд роботодавця – стійкий необхідний компанії образ привабливого роботодавця, який є однаковим для всіх цільових груп;
- ✓ мультибренд роботодавця – результат позиціонування та комунікації бренду роботодавця, згідно з яким для кожного сегменту цільової аудиторії актуалізовані різні аспекти бренду компанії як роботодавця.

За спрямованістю прояву:

- ✓ зовнішній – орієнтований на цільову аудиторію фахівців, які знаходять у пошуку роботи, на колишніх співробітників компанії, а також на тих, хто на даний момент працевлаштований в компаніях-конкурентах;
- ✓ внутрішній – проявляється всередині компанії, як позитивне враження про роботи та умови зайнятості, направлений на працівників компанії.

За цілеспрямованістю:

- ✓ природний – складається стихійно, без цілеспрямованих заходів щодо формування та просування бренду роботодавця компанії в результаті її практичної діяльності на ринку праці;
- ✓ штучний – створюється за рахунок систематичного використання спеціальних інструментів формування та просування бренду роботодавця компанії.

За емоційним забарвленням:

- ✓ позитивний – компанія сприймається представниками різних цільових груп як однозначно позитивне місце роботи;
- ✓ негативний – зазвичай виникає в ситуації, коли компанія не займається питаннями управління брендом роботодавця, а конкуренти використовують антирекламу.

За ступенем раціональності сприйняття:

- ✓ когнітивний – несе лише спеціальну інформацію, зазвичай орієнтований на вузьких фахівців;
- ✓ емоційний – орієнтований на широку аудиторію та спрямований на можливість викликати сильний емоційний зв'язок.

Практики та науковці доклали багато зусиль до пошуку оптимального набору характеристик бренду роботодавця, який допоможе залучити, утримувати та розвивати ідеального працівника. Як показали багаторічні дослідження не існує будь-яких особливих «правильних» брендів. Якщо сигнали бренду будуть чіткими та чесними, це дасть змогу повернути до компанії найкращих співробітників.

Звичайно, всі інструменти HR-брендингу у їх багатоаспектній дії повинні бути узгодженими в часі, задовольняти ресурсним обмеженням організації та носити комплексний характер заходів з реалізації потенціалу синергізму HR-департаменту організації та маркетингового відділу. У межах нашого дослідження немає мети детально розглядати складові та інструменти брендингу роботодавця окремо, логічним є представлення компонентів та методів брендингу у їх взаємозв'язку при аналізі моделей формування бренду роботодавця.

Сьогодні існує ціла низка моделей управління брендом роботодавця, що базуються на різних класифікаційних характеристиках та відрізняються за структурою елементів HR-бренду. Основними цілями цих моделей залишається посилення диференціації та конкурентних переваг, а також спрощення процесу сприйняття компанії потенційними та існуючими працівниками.

Дослідження науковців дали можливість сформувати моделі HR-бренду, які описують різні аспекти даного процесу. Огляд літератури з цього питання продемонстрував різноплановість та неоднозначність підходів різних авторів. Слід також зазначити те, що у вітчизняній науковій літературі питання структури елементів HR-бренду недостатньо висвітлені.

Перші натяки щодо структури елементів (атрибутів) бренду роботодавця були проголошені ще у першому визначенні категорії бренд

роботодавця, яке представили С. Берроу та Т. Сімон, а саме «набір функціональних, економічних та психологічних переваг ...». Саме ці три групи атрибутів стали так званою точкою відліку у наукових поглядах щодо структури елементів бренду.

Узагальнення поглядів науковців щодо структури бренду роботодавця наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Структура елементів моделей бренда роботодавця

| Автор | Елементи моделі |
|--|---|
| К. Бакхаус, С. Тікоо (Backhaus & Tikoo, 2004) | «Концептуальна модель HR-бренда», що містить такі елементи: організаційна ідентичність, організаційна культура, асоціації бренда роботодавця, лояльність до бренда роботодавця, імідж роботодавця, залучення працівників, продуктивність праці |
| П. Бертон, М. Эвинг, Л. Ха (Berthon et al., 2005) | «П'ятифакторна модель бренду роботодавця»: інтерес (складність роботи, використання нестандартних практик та креативності працівників на робочому місці тощо); соціальний атрибут (гарні взаємовідносини між колегами, командний дух, клімат у колективі тощо); економічний атрибут (рівень оплати праці, компенсаційний пакет, надійність збереження робочого місця та перспективи просування); розвиток (визнання результатів роботи працівника, підтримка їх самоповаги та впевненості у собі, гарантія просування); застосовуваність та людиноорієнтованість (ступінь того, наскільки отримані в процесі роботи знання є прикладними; можливість проявити себе, можливість працівників навчати один одного в процесі роботи, корпоративні соціальна відповідальність компанії). |
| С. Берроу, Р. Мослі (Barrow & Mosley, 2007) | «Бренд-мікс роботодавця»: зовнішня репутація, прийом на роботу та введення, командне управління, контроль продуктивності, навчання та розвиток, система заохочень, умови праці, підтримка у роботі, система внутрішнього оцінювання, цінності та робота зі споживачами, топ-менеджмент, внутрішні комунікації. |
| С. Берроу (Barrow & Mosley, 2011) | «Колесо бренду роботодавця»: далекоглядність та лідерство, політика та цінності, справедливість та співпраця, корпоративний імідж, зовнішня репутація, комунікації, прийом на роботу та введення, розвиток, контроль продуктивності, виробничі умови, система заохочення, закінчення трудової діяльності |
| П. Бурке (Burke, 2007) | Модель представлена у вигляді піраміди бренду роботодавця, яка складається з п'яти елементів: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація |
| А. Ботха, М. Буссін, Л. Свардт (Botha et al., 2011) | Прогностична модель бренду роботодавця, яка включає в себе шість блоків: потреби цільової аудиторії; диференціація ціннісної пропозиції співробітнику; стратегія управління персоналом; узгодженість бренду; комунікації бренду роботодавця; вимірювання бренду роботодавця |

Продовження табл. 1.3.

| | |
|---|--|
| Б. Мінчінгтон (Minchington, 2015) | «Структура бренду роботодавця». Ядром моделі є ціннісна пропозиція компанії роботодавця (унікальний набір пропозицій, цінностей та асоціацій, що позитивно впливають на вибір компанії). Другий рівень структури – це практика управління людськими ресурсами (привернення та введення у посаду, компенсаційний пакет, створення робочого середовища, визнання та винагорода працівників). Третій рівень – це стратегічна платформа бренду роботодавця (тут прийняті практики управління людськими ресурсами для створення складових ціннісної пропозиції компанії як роботодавця узгоджуються з стратегічною політикою компанії: її місією, баченнями, корпоративними цінностями та культурою). |
| Х. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен (Aggerholm et al., 2011) | Модель бренду роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу |
| П. Гупта, Р. Патті, С. Марвах (Gupta et al., 2014) | Автори виокремили параметри, гарні показники по яких обґрунтовуються сильним брендом роботодавця: час на закриття вакансії, вартість наймання працівників, корпоративна культура, якість наймання персоналу, зростання прибутку. |
| В. Беллоу та ін. (Bellou et al., 2015) | У своїх дослідженнях підтвердили багатомірність конструкції бренду роботодавця та підкреслили роль таких атрибутів як: винагорода, стосунки, можливості для саморозвитку, визнання, корпоративний імідж. |

Як бачимо з табл. 1.3., не всі атрибути включені у колесо та мікс бренду роботодавця елементи можна віднести до того або іншого класичного атрибуту бренду роботодавця, що були виділені засновниками концепції. Це стосується таких елементів як зовнішня репутація компанії, її політика та цінності, корпоративні індивідуальність, корпоративні соціальна відповідальність тощо.

Можливо саме це призвело до того, що інші дослідники також спробували класифікувати атрибути бренду роботодавця. В основу більшості підходів такої класифікації покладена структура бренду роботодавця, запропонована Бреттом Мінчінгтоном (2006; 2011) – президентом компанії Employer Brand International, що спеціалізується на питаннях бренду роботодавця. Згідно моделі Б. Мінчінгтона перший рівень атрибутів бренду складають ціннісні пропозиції компанії, другий – діюча в

компанії практика управління персоналом, а третій передбачає узгодження атрибутів першого та другого рівня зі стратегічною позицією компанії.

Спираючись на описану Амблером та Берроу модель з трьома виділеними атрибутами, Пьер Бертон, Майкл Евінг та Лі Лайа Ха у своїй роботі «Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding» (2005) запропонувати п'ятифакторну модель вимірювання привабливості бренду, підтверджуючи їх вагомість за допомогою цілої низки досліджень. В своїй роботі вони визначили ступінь того, наскільки впливає на ставлення працівників компанії досягнуте високе значення по кожному окремому критерію, а саме: інтерес, соціальний атрибут, економічний атрибут, розвиток та застосовуваність і людиноорієнтованість.

Модель ідеального роботодавця була сформована авторами статті «Employer Brand of Choice: an employee perspective» на основі аналізу впливу виділених факторів, а саме: винагорода, стосунки, можливості для саморозвитку, визнання, корпоративний імідж (Bellou, 2015).

Концептуальна модель розуміння бренду роботодавця, запропонована К. Бакхаусом та С. Тікоо (2004) містить два основних активи – асоціації бренда і лояльності до бренда. Модель відрізняється тим, що окрім інструментів формування бренда роботодавця, наведені результати побудови бренда роботодавця, які виражені у залученні працівників та продуктивності праці. Автори намагались побудувати модель, яка б включала побудову внутрішнього та зовнішнього бренда роботодавця.

Склад атрибутів торгової марки послуговував базою для створення необхідних відмінних характеристик бренда роботодавця, що були запропоновані австралійською дослідницею, директором компанії Essencecomms Пенні Бурке (Penny Burke). У своїй книзі «Forced Focus – the employer branding» (2007) вона розглядає п'ять складових бренда компанії як роботодавця: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація та представляє їх складові у вигляді піраміди.

А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт (2011) у своєму дослідженні запропонували використовувати для ідентифікації бренда роботодавця шість взаємопов'язаних блоків: потреби цільової аудиторії; диференціація ЦПС (ціннісної пропозиції співробітнику); стратегія управління

персоналом; узгодженість бренда; комунікації бренда роботодавця; вимірювання бренда роботодавця. Запропоновані авторами структурні блоки бренда роботодавця інтегровані в прогностичну модель бренда роботодавця, яка дозволяє прогнозувати залучення та утримання талановитих співробітників.

Концепція бренда роботодавця, запропонована Аггерхолм Х., Андерсен С., Томсен К. (2011), вказує на те, що бренд роботодавця є інструментом підтримки стійкості підприємства та встановлення довготривалих взаємовідносин між роботодавцем та працівниками і формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу.

Аналіз підходів до структури елементів моделі бренду роботодавця дозволив нам виокремити чотири, найбільш вагомні на нашу думку атрибути, а саме: організаційний, функціональний, економічний та психологічний (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Модель бренду роботодавця*

*розроблено авторами

Окрім цього в межах дослідження були виокремлені ключові елементи кожного з визначених атрибутів. Їх перелік може бути доволі широким, що в свою чергу призведе до ускладнення проведення процесу подальшого аналізу бренду роботодавця за визначеними складовими. Тому

у своєму дослідженні ми вирішили зупинитися лише на основних (тих що найчастіше вживаються у працях науковців та практиків), а саме:

Організаційний атрибут:

- 1) позиція компанії на ринку (частка ринку, стабільність та інноваційність компанії, історія успіху, прозорість бізнесу тощо);
- 2) впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;
- 3) ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;
- 4) імідж і репутація топ менеджменту;
- 5) місце та зручність розташування офісу.

Функціональний атрибут:

- 1) зміст роботи (складність, можливість реалізації знань і навичок);
- 2) можливості навчання та професійного розвитку (в тому числі рівень витрат на навчання з боку компанії);
- 3) перспективи кар'єрного зростання;
- 4) об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;
- 5) можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.

Економічний атрибут:

- 1) рівень оплати праці (наявність премій і бонусів, прозорість і зрозумілість бонусних схем);
- 2) гарантія стабільності зайнятості;
- 3) графік роботи (режим праці та відпочинку, понаднормова робота,)
- 4) умови праці та рівень організації робочого місця;
- 5) соціальний пакет.

Психологічний атрибут:

- 1) корпоративна культура;
- 2) зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;
- 3) соціально-психологічний клімат колективу;
- 4) стиль управління;
- 5) відсутність непотизму (надання родичам або знайомим посад або інший привілей незалежно від їхніх професійних здібностей).

Запропонована модель бренду роботодавця може бути основою для обґрунтування та прийняття рішень в процесі налагодження ефективного управління брендом роботодавця компанії.

Розділ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ²

Вступ. Будь-яка компанія, що зацікавлена в довгостроковому успішному функціонуванні, отриманні конкурентних переваг на ринку праці і підвищенні рентабельності повинна прикладати зусилля у напрямку формування й розвитку свого бренду роботодавця. Якщо в світі розвиток бренду роботодавця є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії, то в Україні це нова тенденція. Останнє десятиліття показало зростання попиту на знання експертів і світовий досвід створення і впровадження бренду роботодавця.

У той же час, провідні українські компанії по-різному бачать і впроваджують свою бренд-стратегію. Нині головним питанням у компаніях є вирішення завдання хто саме має займатися брендингом (брендом

² Білорус Т.В., Фірсова С. Г. (2018). Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. *БІЗНЕС ІНФОРМ: науковий журнал*. Вип.7. С. 314-326. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-7_0-pages-314_326.pdf

Zhylinska, O., Firsova, S., Bilorus, T. & Aksom, H. . (2021). Employer brand management: methodological aspects *Marketing and Management of Innovations*, 1, 158-169. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-12>

роботодавця, корпоративним та споживчим брендом). Це компетенція відділу кадрів, маркетингу, їх спільна, чи доцільно впроваджувати посаду менеджера по бренду роботодавця тощо?

Методологія. У межах емпіричної частини дослідження для з'ясування наскільки нині керівництво вітчизняних компаній розуміє, не тільки необхідність розробки стратегії бренду роботодавця, а й формування структури команди, яка підтримує та розвиває бренд роботодавця, авторами було проведено он-лайн опитування керівників вітчизняних компаній. Відібрано було компанії із тих же галузей та секторів економіки за якими їх обирає та проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HenderHunter Україна.

Он-лайн опитування складалося з двох частин. У першій частині, для зацікавленості респондентів цим опитуванням, автори запропонували їм анонімно (виключно для внутрішнього користування) оцінити стан формування бренду роботодавця у своїй компанії за методикою запропонованою Бреттом Мінчінгтоном (2014). Він пропонує керівництву компаній оцінювати поточний стан по побудові бренду роботодавця шляхом підрахунку відповідей «Так» або «Ні» на 20 запитань анкети. Оцінюються кількість балів (відповідей «Так») наступним чином:

- ✓ від 0 до 5. Ваша компанія знаходиться на ранній стадії формування бренду роботодавця;
- ✓ від 6 до 12. Ви поклали початок розробки вашої стратегії з формування бренду роботодавця;
- ✓ від 13 до 17. Вам потрібно лише удосконалити вашу стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця;
- ✓ від 18 до 20. Ваша стратегія стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця – одна з найкращих.

У другій частині опитування дизайн дослідження припускав використання шкали Лайкерта (психометрична шкала, яка надає можливість опитуваному висловити ступінь згоди чи незгоди з висунутим твердженням; шкала від 1 до 5, де 1 – повністю незгоден, а 5 повністю згоден) та семантичного диференціалу (дискретна шкала, за якою

опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається за допомогою 7 – розмірної шкали розрядів між двома біполярними твердженнями: 1 – найгірша оцінка, 7 – найкраща) для отримання відповідей керівників щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування бренду роботодавця. Зі 150 розісланих он-лайн анкет повернуті з відповідями на другу частину опитування 79, що складає 52,67 %, і є достатньо легітимним.

У табл. 2.1. представлені результати анкетування керівників вітчизняних компаній із галузей та секторів економіки за якими проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HendHunter Україна за методикою запропонованою Бреттом Мінчінгтоном (2014).

Таблиця 2.1.

Результати он-лайн анкетування керівників вітчизняних компаній

| Галузі (сектора) економіки | Відправлено анкет | Повернено анкет | Відсоток повернутих анкет |
|--|-------------------|-----------------|---------------------------|
| Автотрейдинг | 10 | 4 | 40,0 |
| Банки/інвестиційна діяльність | 10 | 6 | 60,0 |
| Консалтинг та аудит | 10 | 5 | 50,0 |
| ІТ - сфера | 10 | 8 | 80,0 |
| Телеком | 10 | 5 | 50,0 |
| FMCG | 10 | 7 | 70,0 |
| Торгівля | 10 | 7 | 70,0 |
| Фармація, медицина та охорона здоров'я | 10 | 5 | 50,0 |
| Агросектор, сільське господарство, добрива | 10 | 3 | 30,0 |
| Нафтогаз | 10 | 3 | 30,0 |
| Медіа, піар, реклама, поліграфія, видавництва | 10 | 7 | 70,0 |
| Важка промисловість, енергетика, видобувна промисловість | 10 | 3 | 30,0 |
| Страхування | 10 | 7 | 70,0 |
| Логістика | 10 | 5 | 50,0 |
| Юриспруденція | 10 | 4 | 40,0 |
| Всього | 150 | 79 | 52,67 |

За результатами анкетування з'ясовано, що найбільш доцільними альтернативами для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування і розвитку бренду роботодавця є наступні:

- ✓ залучення в штат кваліфікованого фрілансера, який буде виконувати обов'язки менеджера по бренду роботодавця – 12 % опитаних.
- ✓ доручити формування та просування бренду роботодавця відділу маркетингу та зав'язків з громадськістю компанії – 18 % опитаних;
- ✓ формування всередині організації міжфункціональної команди зі спеціалістів відділу кадрів, маркетингу, зав'язків з громадськістю та комунікацій, брендингу тощо, які будуть спільно вирішувати питання формування та просування бренду роботодавця – 27 % опитаних;
- ✓ залучення аутсорсингової компанії, яка спеціалізується на формуванні та просуванні бренду роботодавця (підписання договору аутсорсингу) – 24 % опитаних;
- ✓ доручити формування та просування бренду роботодавця HR-відділу компанії – 19 % опитаних.

Всі ці можливі альтернативи управління брендом роботодавця у більшості компаній знаходяться під наглядом вищих керівників. Як бачимо, щоб побудувати успішний бренд роботодавця, традиційно в багатьох компаніях лишається практика покладатися на одного чи двох людей з HR – відділу, відділу маркетингу або формування міжфункціональної команди зі спеціалістів різних відділів – 64 відсотки опитаних, тобто використання внутрішніх ресурсів компанії. Використання зовнішніх ресурсів – аутсорсера або фрілансера – має ряд переваг та недоліків, але щоб оцінити, наскільки доречними є ті чи інші зміни для компанії, необхідно спочатку проаналізувати всі переваги та недоліки, а потім на основі них виокремити фактори за якими буде здійснена оцінка. Це зазначили 36 відсотків опитаних керівників.

Проведене опитування дозволило з'ясувати найбільш доцільні альтернативи для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування і розвитку бренду роботодавця. Наступним

завданням було проведення ранжування отриманих альтернатив, яке пропонується вирішити з використанням методів багатокритерійного аналізу, а саме LINMAP [Srinivasan et al., 1973] та TOPSIS [Hwang et al., 1981], які відрізняються між собою алгоритмом визначення оптимального порядку альтернатив. Так, в основу методу LINMAP (Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference) покладений розрахунок відстані у багатомірному просторі критеріїв між точкою, що відповідає ідеальній альтернативі, та точкою, що відповідає альтернативі, які розглядається. Концепція методу TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) базується на тому, що вибрана альтернатива повинна мати найменшу відстань до ідеального позитивного рішення та найбільшу – до ідеально негативного рішення з урахуванням критерійних обмежень.

Для того, аби прийняття рішення в процесі багатокритерійного аналізу визначених альтернатив було обґрунтованим, необхідно визначити критерії їх вибору. Визначення вагомості та структури критеріїв спирається на результати проведеного анкетування групи експертів. Опитування експертів здійснювалось шляхом визначення рангу. При цьому, мінімальний ранг присвоювався найвпливовішому критерію, визначеному кожним експертом. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувався коефіцієнт конкордації. Для підтвердження істотності коефіцієнта конкордації використовується його оцінка за критерієм Пірсона (Kendall, 1995).

У процесі вибору альтернатив кожен з експертів або керівників на практиці самостійно обирає ту чи іншу комбінацію критеріїв вибору. Складність рішення полягає в тому, якому з критеріїв надати перевагу. Сьогодні не існує єдиного набору критеріїв, які можна застосувати для вирішення поставленого завдання, тому для обґрунтування вибору організаційного забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця у дослідженні були обрані наступні критерії:

- ✓ К1 - гнучкість проекту (10-ти бальна шкала оцінювання експертами).
- ✓ К2 - рівень сприйняття проекту штатними працівниками (10-ти бальна шкала оцінювання експертами).
- ✓ К3 - комплексність розроблених у проекті рекомендацій (100 бальна шкала оцінювання експертами).
- ✓ К4 - середній рівень щомісячних витрат в період дії проекту (% від загальної вартості проекту)
- ✓ К5 - вартість проведення (100 бальна шкала оцінювання експертами).
- ✓ К6 - рівень складності впровадження проекту (100 бальна шкала оцінювання експертами).
- ✓ К7 - термін розробки та впровадження проекту (міс)

Визначення вагомості та структури наведеного переліку критеріїв здійснювалося за визначеною у методології дослідження схемою. Результати представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Коефіцієнти вагомості критеріїв

| К1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 0,08163 | 0,12245 | 0,16327 | 0,14286 | 0,20408 | 0,18367 | 0,10204 |

Результатом застосування методики є здійснення обґрунтованого рейтингування визначених альтернатив, що дозволить компаніям замовникам послуг обрати найкращу з них.

У разі, якщо за результатами проведеного аналізу найкращою альтернативою виявиться використання послуг фрілансера або аутсорсингової компанії, найбільш складним завданням для будь-якої компанії є вибір саме такого зовнішнього контрагента, який буде займатися формуванням та просуванням бренду роботодавця.

Так зокрема, якість та результативність аутсорсингу, а відповідно, ефективність управління організації в кінцевому підсумку пов'язані з готовністю клієнта до роботи з аутсорсинговою компанією, досвідом, можливостями, репутацією спеціалізованої фірми. Готовність замовника виражається у виконанні ним робіт з оцінки необхідності та можливості переходу на аутсорсинг. До цієї оцінки входять:

- ✓ оцінка можливих ризиків та втрат у зв'язку з переходом на аутсорсинг: неправильний вибір постачальника; витік конфіденційної інформації; цінові ризики; податкові ризики; ризики зниження якості, своєчасності, безпеки обслуговування; технологічні ризики; техногенні ризики; екологічні ризики;
- ✓ оцінка можливостей потенційних аутсорсерів: аналіз пропонуванних робіт (послуг); якість робіт (послуг) потенційних виконавців; - вартість виконання робіт (послуг); оцінка репутації потенційних виконавців: правовий статус, ліцензії та сертифікати (для певних видів послуг), досвід роботи, відгуки попередніх клієнтів, кредитна історія, ділові партнери.

Аутсорсинг бізнес процесів є поширеним інструментом у практиці діяльності суб'єктів господарювання. Наразі на ринку послуг в Україні існує ціла низка компаній, що спеціалізуються на питаннях формування та розвитку бренду роботодавця. Сутність пропозицій та вартість послуг таких компаній є досить різноманітними.

Питання організаційного забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця в компанії, має носити систематичний характер, що в свою чергу обумовлює необхідність самостійного проведення такої роботи на основі використання певного методичного забезпечення. Доцільним у вирішенні цього питання є використання сучасних методів багатокритеріального аналізу.

Практично в повній мірі відповідає критеріям простоти, універсальності, інформативності та ранжування метод VIKOR (Opricovic (1998), Opricovic and Tzeng (2002, 2004, 2007)).

Метод VIKOR передбачає розв'язання багатокритерійної задачі оптимізації у настійній постановці: нехай є множина альтернативних варіантів деякої системи, кожний з яких характеризується множиною показників, за якими оцінюється її функціонування. Для кожного з показників визначений ваговий коефіцієнт, що характеризує його важливість. Припускається, що кожний з показників має або монотонно зростаючу, або монотонно спадну цільову функцію. За такими даними необхідно побудувати пріоритетний ряд наявних альтернативних варіантів відповідно до ступеню їх відносної переваги.

На відміну від достатньо відомого та схожого методу багатокритеріального аналізу TOPSIS, в методі VIKOR окрім визначення найкоротшої відстані до ідеального позитивного рішення та найдовшої – від негативного рішення, враховується ще й відносна важливість цих відстаней.

Методичне забезпечення процесу здійснення обґрунтованого вибору компанії, яка буде займатися питаннями формування та просування бренду роботодавця, розроблено авторами та представлено на рис. 2.1. у вигляді алгоритму прийняття такого рішення, який базується на застосуванні багатокритеріальної оптимізації, зокрема методів аналітичної ієрархії (Т. Сааті) – для визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв та VIKOR – для побудови результуючого показника, за яким здійснюється рейтингування аутсорсингових компаній.

Отже, для визначення результуючого показника, за яким буде здійснюватися рейтингування аутсорсингових компаній, в дослідженні пропонується обрати метод VIKOR. Вихідні дані для методу VIKOR задаються матрицею значень критеріїв та вектором їх вагових коефіцієнтів.

Етап 1. На думку авторів система критеріїв вибору аутсорсингової компанії для розробки проекту формування та просування бренду роботодавця повинна включати наступні показники (критерії):

- ✓ **K1** – рівень вдалих попередніх проектів (%)
- ✓ **K2** – рівень задоволеності клієнтів (%)
- ✓ **K3** – досвід роботи в Україні (роки)
- ✓ **K4** – середня вартість послуг аутсорсингової компанії з розробки проекту (% від загальної вартості проекту)
- ✓ **K5** – термін розробки проекту (міс)
- ✓ **K6** – комплексність розроблених рекомендацій щодо просування бренду роботодавця (бали – 10)
- ✓ **K7** – термін дії проекту (міс)
- ✓ **K8** – гнучкість проекту (бали – 10)
- ✓ **K9** – рівень складності впровадження проекту (бали – 10)
- ✓ **K10** – середній рівень щомісячних витрат в період дії проекту (% від загальної вартості проекту)

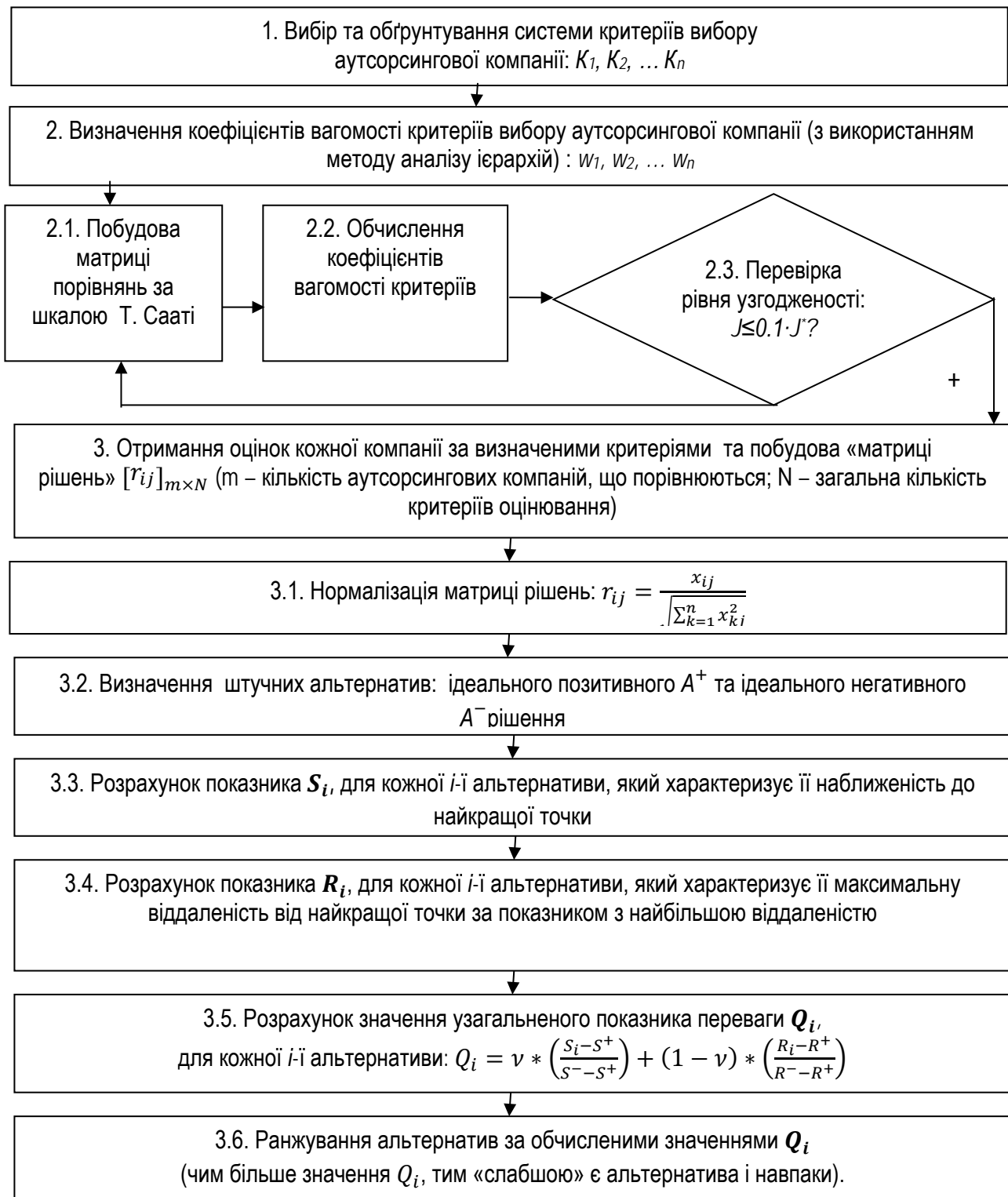


Рис. 2.1. Алгоритм прийняття рішення щодо вибору аутсорсингової компанії

Етап 2. Для визначення вагових коефіцієнтів зазначених критеріїв пропонуємо використати метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті (Saaty, 1980; 1982).

Першим кроком – будуюмо матрицю попарних порівнянь обраних критеріїв (здійснених за допомогою шкали Сааті) на основі принципу дискримінації та порівняння суджень. Наступним – є визначення коефіцієнтів вагомості за допомогою формули:

$$w_i = \frac{\sqrt[N]{\alpha_{i1} \times \alpha_{i2} \times \dots \times \alpha_{iN}}}{\sum_{k=1}^N \sqrt[N]{\alpha_{k1} \times \alpha_{k2} \times \dots \times \alpha_{kN}}}, \quad (2.1)$$

де w_1, w_2, \dots, w_N – набір істинних відносних цінностей кожного з елементів множини критеріїв, α_{iN} – оцінка відносної переважності критерію K_i порівняно з K_j , $i = 1, 2, \dots, N$, α_{kN} – оцінка відносної переважності за N -им критерієм.

Результати розрахунків коефіцієнтів вагомості критеріїв вибору альтернатив представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Коефіцієнти вагомості критеріїв вибору альтернатив

| Критерій | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| w_i | 0,06 | 0,06 | 0,02 | 0,09 | 0,11 | 0,26 | 0,02 | 0,02 | 0,15 | 0,21 |

Важливим кроком є перевірка узгодженості думок експертів за допомогою індексу узгодженості:

$$J = \frac{|n^* - n|}{n - 1}, \quad (2.2)$$

де J – індекс узгодженості, n^* – найбільше власне число, а n – кількість критеріїв або альтернатив.

Зважаючи на те, що ранг матриці дорівнює 10, усі елементи такої матриці мають бути близькі до 10, що й вийшло у нас.

$$n^* = (8,73 + 12,26 + 10,63 + 10,8 + 11,02 + 12,23 + 10,89 + 11,29 + 12,05 + 11,24) / 10$$

$$n^* = 111,14 / 10 = \mathbf{11,114}$$

Тоді індекс узгодженості (органічності) дорівнює:

$$J = \frac{|n^* - n|}{n-1} = \frac{|11,114 - 10|}{10-1} = 0,1238$$

Еталонне значення показника узгодженості J^* для $N = 10$ становить 1,49 (Saaty, 1982). Міркування експерта вражаються узгодженими, якщо $J \leq 0,1^*J^*$. Перевіряємо: $J = 0,1238$; $0,1^*J^* = 0,1^*1,49 = 0,149$; отже, $0,1238 < 0,149$, тобто $J < 0,1^*J^*$. Таким чином, міркування експерта є узгодженими.

Етап 3. Для його реалізації скористаємося алгоритмом, що містить наступні етапи (Opricovic & Tzeng, 2002):

- ✓ нормалізація матриці рішень. Елемент r_{ij} нормалізованої матриці обчислюється з вихідної матриці рішень за формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (2.3)$$

- ✓ для кожного показника за даними, наведеними в нормалізованій матриці $[r_{ij}]$, визначаємо дві штучні альтернативи ідеального позитивного A^+ та ідеального негативного A^- рішення, таким чином:

$$A^+ = \{(\max r_{ij} | j \in J^{max}), (\min r_{ij} | j \in J^{min}), i = 1, 2, \dots, m\} = \{r_1^+, r_2^+, \dots, r_N^+\}, \quad (2.4)$$

$$A^- = \{(\min r_{ij} | j \in J^{max}), (\max r_{ij} | j \in J^{min}), i = 1, 2, \dots, m\} = \{r_1^-, r_2^-, \dots, r_N^-\}, \quad (2.5)$$

де, $J^{max} = \{j | j = 1, 2, \dots, N | \text{по } j \text{ необхідно максимізувати}\}$;
 $J^{min} = \{j | j = 1, 2, \dots, N | \text{по } j \text{ необхідно мінімізувати}\}$.

- ✓ для кожної i -ї альтернативи розраховують значення показника S_i , який характеризує її наближеність до найкращої точки за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^m \left| \frac{w_j * (r_j^+ - r_{ij})}{r_j^+ - r_j^-} \right|, \quad i = 1, \dots, N, j = 1, \dots, m \quad (2.6)$$

- ✓ для кожної i -ї альтернативи розраховують значення показника R_i , який характеризує її максимальну віддаленість від найкращої точки за показником з найбільшою віддаленістю, за формулою:

$$R_i = \max_j \left[\frac{w_j * (r_j^+ - r_{ij})}{r_j^+ - r_j^-} \right], \quad i = 1, \dots, N \quad (2.7)$$

- ✓ для кожної i -ї альтернативи розраховують значення узагальненого показника переваги Q_i , за формулою:

$$Q_i = \nu * \left(\frac{S_i - S^+}{S^- - S^+} \right) + (1 - \nu) * \left(\frac{R_i - R^+}{R^- - R^+} \right), \quad i = 1, \dots, N \quad (2.8)$$

$$\text{де, } S^+ = \min_i S_i, S^- = \max_i S_i, R^+ = \min_i R_i, R^- = \max_i R_i,$$

де, ν - коефіцієнт збалансованості з інтервалу $[0, 1]$, який враховує для i -ї альтернативи внесок у значення показника Q_i , її наближеність до найкращої точки та віддаленість від найкращої точки за показником, що має найбільше віддалення.

Розрахунок значень Q_i здійснюють для декількох значень коефіцієнта ν . Значення ν з інтервалу $[0, 1]$ призводить до різного внеску в значення узагальненого показника складових формули для його розрахунку.

- ✓ ранжування альтернатив за обчисленими значеннями Q_i (чим більше значення Q_i , тим «слабшою» є альтернатива і навпаки).

Апробація. У межах дослідження було проведено ранжування отриманих альтернатив з використанням методів багатокритерійного аналізу LINMAP та TOPSIS, які відрізняються між собою алгоритмом визначення оптимального порядку альтернатив на умовному прикладі.

На початковому етапі відбулося оцінювання обраних альтернатив за попередньо визначеними критеріями (шляхом експертного оцінювання). Передбачається, що кожний критерій матриці рішення має або монотонно зростаючу, або монотонно спадну цільову функцію. Побудована матриця рішень $X = //X_{ij}//$ (значення всіх критеріїв належать до множини Еджварта-Парето) представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Вихідні дані (матриця рішень) для ранжирування альтернатив

| Критерій | К 1 | К2 | К3 | К4 | К 5 | К6 | К 7 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Функція | max | max | max | min | min | min | min |
| A1 – кваліфікований фрілансер | 3 | 8 | 60 | 50 | 70 | 40 | 4 |
| A2 – відділ маркетингу та зв'язків з громадськістю | 4 | 9 | 70 | 40 | 60 | 18 | 6 |
| A3 – міжфункціональна команда зі спеціалістів відділу кадрів, маркетингу тощо | 9 | 7 | 100 | 35 | 80 | 25 | 8 |
| A4 – аутсорсингова компанія | 5 | 5 | 75 | 45 | 45 | 20 | 5 |
| A5 – відділ кадрів | 8 | 6 | 75 | 45 | 90 | 35 | 9 |

Отже, з метою остаточного прийняття рішення щодо ранжування альтернатив у дослідженні використаний метод LINMAP (*Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference*). Результати розрахунків наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінювання альтернатив за методом LINMAP

| | К1 | К 2 | К3 | К4 | К5 | К 6 | К 7 | $\sum w_i \cdot (r_{ij} - r_j)^2$ | S_j | Ранг |
|-----------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-----------------------------------|-------------|----------|
| A1 | 0,501 | 0,2148 | 0,3434 | 0,517 | 0,443 | 0,6191 | 0,269 | 0,061307 | 0,248 | 5 |
| A2 | 0,564 | 0,2864 | 0,4007 | 0,413 | 0,38 | 0,2786 | 0,403 | 0,024567 | 0,157 | 3 |
| A3 | 0,439 | 0,6445 | 0,5724 | 0,362 | 0,506 | 0,3870 | 0,537 | 0,020781 | 0,144 | 2 |
| A4 | 0,313 | 0,3581 | 0,4579 | 0,465 | 0,285 | 0,3096 | 0,336 | 0,019468 | 0,14 | 1 |
| A5 | 0,376 | 0,5729 | 0,4293 | 0,465 | 0,569 | 0,5417 | 0,604 | 0,049098 | 0,222 | 4 |
| w | 0,082 | 0,1224 | 0,1633 | 0,143 | 0,204 | 0,1837 | 0,102 | | | |
| A+ | 0,564 | 0,6445 | 0,5724 | 0,362 | 0,285 | 0,2786 | 0,269 | | | |

Отриманий результат вказує на пріоритетність використання послуг аутсорсингової компанії.

В межах дослідження було також проведено ранжування визначених альтернатив за допомогою методу TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*). Результати розрахунків наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінювання альтернатив за методом TOPSIS

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | S _i ⁺ | S _i ⁻ | C _i [*] | Ранг |
|-----------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------|
| A1 | 0,041 | 0,026 | 0,0561 | 0,074 | 0,090 | 0,114 | 0,027 | 0,1 | 0,05 | 0,32 | 5 |
| A2 | 0,046 | 0,035 | 0,0654 | 0,059 | 0,077 | 0,051 | 0,041 | 0,06 | 0,08 | 0,58 | 3 |
| A3 | 0,036 | 0,079 | 0,0934 | 0,052 | 0,103 | 0,071 | 0,055 | 0,06 | 0,09 | 0,59 | 2 |
| A4 | 0,026 | 0,044 | 0,0748 | 0,066 | 0,058 | 0,057 | 0,034 | 0,05 | 0,09 | 0,65 | 1 |
| A5 | 0,031 | 0,070 | 0,0701 | 0,066 | 0,116 | 0,099 | 0,062 | 0,09 | 0,05 | 0,35 | 4 |
| A+ | 0,046 | 0,079 | 0,0934 | 0,052 | 0,058 | 0,051 | 0,027 | | | | |
| A- | 0,026 | 0,026 | 0,0561 | 0,074 | 0,116 | 0,114 | 0,062 | | | | |

Оптимальною альтернативою для компанії за даною методикою є послуги аутсорсингової компанії, що в свою чергу вимагає від керівників компанії прийняття наступного досить складного управлінського рішення щодо вибору такої аутсорсингової компанії.

Для того, щоб зробити оптимальний вибір потенційного аутсорсера в нашому умовному прикладі пропозиції п'яти аутсорсингових компаній, які мають сильні позиції на ринку, кращі відгуки та відомих клієнтів. Наведемо коротку характеристику кожного із запропонованих компаніями проектів розвитку бренду роботодавця та їх складових метрик. Компанії позначимо для зручності як майбутні альтернативи для проведення багатокритерійного аналізу.

Таблиця 2.7.

**Сутність пропозицій аутсорсингових компаній
щодо формування й просування бренду роботодавця**

| Компанія | Основні метрики |
|----------|--|
| A1 | Повний комплекс послуг по товарному та корпоративному брендингу, створенню інтернет-проектів та презентацій, розробці комплексних рішень для бізнесу, реклами, маркетингового просування. Результат включатиме в себе фокусування на тому, що організація планує робити (формулювання стратегії, місії, бачення та сутності бренду) та як вона це робить (аналіз ринкової ситуації та позиціонування бренду, цінності, стилю, корпоративної культури). Потенційні та існуючі співробітники зможуть побачити відчутні бенефіти, які пропонує компанія. Стійкість у наслідуванні загальнокорпоративним нормам і цінностям протягом тривалого періоду часу. |
| A2 | Повний комплекс послуг з залучення, відбору, утримання, розвитку та оцінки персоналу. Аналіз конкурентів, HR-реклама, HR-маркетинг, системи управління пошукачами, програми розвитку лідерства, адаптаційні програми. Формування ключових метрик брендингу компанії-роботодавця: ціннісної пропозиції компанії-роботодавця ((Employer Value Proposition - EVP); індивідуальності бренду роботодавця (Employer Brand Personality); позиціонування бренду роботодавця (Employer Brand Positioning). Надання холистичності бренду роботодавця компанії. |
| A3 | Формування інсайту – глибинне розуміння зв'язку між брендом і цільовою аудиторією, позиціонування та репозиціонування бренду роботодавця на ринку праці. Результат роботи дасть відповіді на такі питання: Яка нова ідея бренду і його зміст? З якими цільовими аудиторіями буде працювати змінений бренд? З яких ключових атрибутів він буде складатися, що зміниться в порівнянні з тим, що було? Які нові вигоди він буде надавати покупцеві/користувачеві? |
| A4 | Диференціювання тих організаційних метрик, які відрізняють її як роботодавця від найближчих компаній-конкурентів та виокремлення конкурентних переваг замовника, цінностей та емоційної складової бренду, розроблення своєї унікальної системи ідентифікації бренду - фірмовий стиль, брендбук і т.д. У результаті будуть досягнуті наступні цілі: створення позитивного образу компанії, її цінностей; формування системи комунікацій замовника зі споживачем; розробка концепції позиціонування бренду на ринку; створення візуальної і вербальної ідентифікації послуги; визначення концепції рекламної кампанії та рекламних носіїв. |
| A5 | Ознайомлення основних цільових груп з характеристиками бренду. Створення медіа-плану, згрупованих за напрямками реклами, із зазначенням підрядників, параметрів і рекомендаціями щодо запуску тієї чи іншої реклами. Аналіз якості реклами, посилянь, ефективність обраних носіїв і пропозиція альтернативної стратегії реклами, робота з Інтернет джерелами: сайтами з пошуку роботи, просуванням та розробкою власного кар'єрного сайту компанії замовника. |

На основі аналізу зазначених у методології критеріїв сформовано вихідні дані для проведення багатокритеріального аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Вихідні дані для проведення багатокритерійного аналізу

| | К1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 | К8 | К9 | К10 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A1 | 90 | 84 | 5 | 18 | 2 | 8 | 24 | 7 | 9 | 4,2 |
| A2 | 87 | 81 | 3,5 | 20 | 2,5 | 9 | 18 | 6 | 7 | 5,6 |
| A3 | 85 | 83 | 2,5 | 17 | 1,5 | 6 | 12 | 8 | 6 | 8,3 |
| A4 | 85 | 75 | 3 | 18 | 3 | 8 | 24 | 6 | 8 | 4,2 |
| A5 | 92 | 78 | 4,5 | 15 | 2 | 7 | 18 | 7 | 7 | 8,3 |
| | max | max | max | min | min | max | max | max | min | min |

✓ нормалізація матриці рішень. Спочатку розраховуємо значення X_{kj}^2 ,

$$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2 \text{ та } \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} :$$

Таблиця 2.9.

Проміжні розрахунки матриці рішень

| X_{kj}^2 | К1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 | К8 | К9 | К10 |
|--------------------------------|--------|--------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| A1 | 8100 | 7056 | 25 | 324 | 4 | 64 | 576 | 49 | 81 | 17,64 |
| A2 | 7569 | 6561 | 12,25 | 400 | 6,25 | 81 | 324 | 36 | 49 | 31,36 |
| A3 | 7225 | 6889 | 6,25 | 289 | 2,25 | 36 | 144 | 64 | 36 | 68,89 |
| A4 | 7225 | 5625 | 9 | 324 | 9 | 64 | 576 | 36 | 64 | 17,64 |
| A5 | 8464 | 6084 | 20,25 | 225 | 4 | 49 | 324 | 49 | 49 | 68,89 |
| $\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$ | 38583 | 32215 | 72,75 | 1562 | 25,5 | 294 | 1944 | 234 | 279 | 204,42 |
| $\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$ | 196,43 | 179,49 | 8,53 | 39,52 | 5,05 | 17,15 | 44,09 | 15,30 | 16,70 | 14,30 |

Тепер знаходимо нормалізовану матрицю рішень шляхом обчислення

її значень за формулою $r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}$ (так, $r_{11} = 90 / 196,43 = 0,4582$ і т.д.):

Таблиця 2.10.

Нормалізована матриця рішень

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A1 | 0,4582 | 0,4680 | 0,5862 | 0,4555 | 0,3960 | 0,4665 | 0,5443 | 0,4575 | 0,5389 | 0,2937 |
| A2 | 0,4429 | 0,4513 | 0,4103 | 0,5061 | 0,4950 | 0,5248 | 0,4083 | 0,3922 | 0,4192 | 0,3916 |
| A3 | 0,4327 | 0,4624 | 0,2931 | 0,4302 | 0,2970 | 0,3499 | 0,2722 | 0,5229 | 0,3593 | 0,5804 |
| A4 | 0,4327 | 0,4179 | 0,3517 | 0,4555 | 0,5941 | 0,4665 | 0,5443 | 0,3922 | 0,4790 | 0,2937 |
| A5 | 0,4684 | 0,4346 | 0,5275 | 0,3796 | 0,3960 | 0,4082 | 0,4083 | 0,4575 | 0,4192 | 0,5804 |

- ✓ визначаємо дві штучні альтернативи ідеального позитивного A^+ та ідеального негативного A^- рішення, таким чином:

Таблиця 2.11.

**Штучні альтернативи ідеального позитивного A^+
та ідеального негативного A^- рішення**

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|
| | max | max | max | min | min | max | max | max | min | min |
| A^+ | r_1^+ | r_2^+ | r_3^+ | r_4^+ | r_5^+ | r_6^+ | r_7^+ | r_8^+ | r_9^+ | r_{10}^+ |
| | 0,4684 | 0,4680 | 0,5862 | 0,3796 | 0,2970 | 0,5248 | 0,5443 | 0,5229 | 0,3593 | 0,2937 |
| A^- | r_1^- | r_2^- | r_3^- | r_4^- | r_5^- | r_6^- | r_7^- | r_8^- | r_9^- | r_{10}^- |
| | 0,4327 | 0,4179 | 0,2931 | 0,5061 | 0,5941 | 0,3499 | 0,2722 | 0,3922 | 0,5389 | 0,5804 |

- ✓ для кожної i -ї альтернативи розраховують значення показника S_i :

Таблиця 2.12.

Розрахунок значення показника S_i

| | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | S_i |
|-------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|---------------|
| | max | max | max | min | min | max | max | max | min | min | |
| W_i | 0,06 | 0,06 | 0,02 | 0,09 | 0,11 | 0,26 | 0,02 | 0,02 | 0,15 | 0,21 | |
| A1 | 0,0171 | 0,000 | 0,000 | 0,054 | 0,0367 | 0,0867 | 0,000 | 0,010 | 0,150 | 0,000 | 0,3545 |
| A2 | 0,0429 | 0,020 | 0,012 | 0,090 | 0,0733 | 0,000 | 0,010 | 0,020 | 0,050 | 0,0717 | 0,3899 |
| A3 | 0,060 | 0,0067 | 0,020 | 0,036 | 0,000 | 0,260 | 0,020 | 0,000 | 0,000 | 0,210 | 0,6127 |
| A4 | 0,060 | 0,060 | 0,016 | 0,054 | 0,110 | 0,0867 | 0,000 | 0,020 | 0,100 | 0,000 | 0,5067 |
| A5 | 0,000 | 0,040 | 0,004 | 0,000 | 0,0367 | 0,1733 | 0,010 | 0,010 | 0,050 | 0,210 | 0,5340 |

- ✓ для кожної i -ї альтернативи розраховують значення показника R_i , який характеризує її максимальну віддаленість від найкращої точки за показником з найбільшою віддаленістю (табл. 2.13.).

Таблиця 2.13.

Значення показника R_i

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| R_i | 0,150 | 0,090 | 0,260 | 0,110 | 0,1733 |

- ✓ для кожної i -ї альтернативи розраховують значення узагальненого показника переваги Q_i . Розрахуємо значення Q_i для трьох значень $\nu = 0,4; \nu = 0,5; \nu = 0,6$. Базові складові формули, що визначені на попередніх етапах мають значення:

$$S^+ = \min_i S_i = 0,3545; \quad S^- = \max_i S_i = 0,6127$$

$$R^+ = \min_i R_i = 0,090; \quad R^- = \max_i R_i = 0,1733$$

Таблиця 2.14.

Узагальнений показник переваги Q_i

| | $\nu = 0,4$ | $\nu = 0,5$ | $\nu = 0,6$ |
|----|-------------|-------------|-------------|
| | Q_i | Q_i | Q_i |
| A1 | 0,4322 | 0,3601 | 0,2881 |
| A2 | 0,0548 | 0,0686 | 0,0823 |
| A3 | 1,6245 | 1,5204 | 1,4163 |
| A4 | 0,3798 | 0,4148 | 0,4497 |
| A5 | 0,8781 | 0,8476 | 0,8171 |

- ✓ ранжування альтернатив за обчисленими значеннями Q_i (чим більше значення Q_i , тим «слабшою» є альтернатива і навпаки).

При $\nu = 0,4$: A2→A4→A1→A5→A3;

При $\nu = 0,5$: A2→A1→A4→A5→A3;

При $\nu = 0,6$: A2→A1→A4→A5→A3.

Отже, за результатами розрахунків умовного прикладу проведених на основі запропонованого авторами алгоритму із використанням методів Сааті та VIKOR, найкращою з альтернатив є аутсорсингова компанія A2, яка запропонувала повний комплекс послуг з залучення, відбору, утримання, розвитку й оцінки персоналу.

Позитивними рисами пропозицій цієї аутсорсингової компанії стали один з найкращих показників комплексності розроблених рекомендацій щодо просування бренду роботодавця – 9 балів, один з найменших

показників рівня складності впровадження проекту – 7 балів та один з найменших показників терміну дії проекту – 18 місяців.

Серед негативних критеріїв, які не вплинули на першість цієї компанії, варто відзначити найбільшу вартість послуг з розробки проекту – 20% від загальної вартості проекту та один з найдовших термінів розробки проекту – 2,5 місяці.

Висновки. Необхідність формування стратегії бренду роботодавця підтримується вищим керівництвом компаній, яке часто залучається до розробки стратегії бренду роботодавця разом з відповідальними за це департаментами компаній. Світове дослідження про глобальні тренди брендингу роботодавця агентства EBI (Employer Branding International), показало, що за управління брендом роботодавця найбільше відповідають кадрові служби, а також відділ маркетингу, HR відділ разом з відділом маркетингу, також відповідальність несуть HR – відділ разом з відділом комунікацій компаній, HR – відділ разом з відділом маркетингу та відділом комунікацій компаній. Не втрачають свого впливу генеральні директори компаній. Менш популярні у формуванні бренду роботодавця відділи управління талантами, комунікацій та брендингу. З'ясовано, на основі онлайн анкетування керівників вітчизняних компаній із галузей та секторів економіки за якими проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HenderHunter Україна, що найбільш доцільними альтернативами для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування бренду роботодавця є: залучення аутсорсингової компанії, яка спеціалізується на формуванні та просуванні бренду; формування та просування бренду роботодавця HR-відділом компанії; відділом маркетингу та зв'язків з громадськістю компанії; формування всередині організації між функціональної команди зі спеціалістів відділу кадрів, маркетингу, зв'язків з громадськістю та комунікацій, брендингу тощо, які будуть спільно вирішувати питання формування та просування бренду роботодавця; залучення в штат кваліфікованого фрілансера, який буде виконувати обов'язки менеджера по бренду роботодавця.

Останні кілька десятиліть демонструють зростання попиту на знання експертів і світовий досвід створення і впровадження бренду роботодавця. У той же час, провідні українські компанії по-різному бачать і впроваджують свою бренд-стратегію. Керівництво вітчизняних компаній розуміє, що повинні розробляти стратегію бренду роботодавця і структуру команди, яка його підтримує. Відтак обґрунтовано необхідність залучення зовнішніх ресурсів для формування бренду роботодавця, сформовано систему критеріїв для обґрунтованого вибору компаній аутсорсерів. Безпосередній вибір компанії запропоновано здійснювати на основі багатокритерійної оптимізації, зокрема на використанні методів аналітичної ієрархії (Т. Сааті) – для визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв та VIKOR – для побудови результуючого показника. Результатом застосування методики є здійснення обґрунтованого рейтингування компаній аутсорсерів, що дозволить компаніям замовникам аутсорсингових послуг обрати кращу з альтернатив.

Розділ 3.

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ

Вступ. В сучасних умовах на ринку праці загострилась конкуренція між компаніями роботодавцями, що зумовлено дефіцитом висококваліфікованих фахівців. Керівники вітчизняних компаній розуміють, що сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучати найкращих кандидатів, ефективніше мотивувати співробітників та довше утримувати кращих з них в компанії, а відтак формування та використання бренду роботодавця є важливим завданням керівників і фахівців з управління персоналом, оскільки його потенціал за сучасних умов виступає одним з головних стратегічних ресурсів компанії

Разом з тим поза увагою науковців залишаються практичні аспекти щодо формування методичного забезпечення оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця компанії. Саме результати оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця за складовими можуть стати інформаційною базою для прийняття ефективних управлінських рішень в процесі управління брендом компанії роботодавця.

Оцінити рівень розвитку бренду роботодавця – це по суті отримати інтегральний показник, для розрахунку якого в літературі представлено значну кількість методів.

Найпростішим методом розрахунку інтегрального показника, за умови що рівень впливу часткових показників (атрибутів та складових бренду роботодавця) не береться до уваги, є метод з використанням формули середньої арифметичної. Недоліком цього методу є те, що будь-яке погіршення одного з часткових показників компенсується за абсолютною величиною іншого часткового показника, що відповідно ставить під сумнів отриманий результат. Враховуючи саме цей недолік пропонуємо не використовувати метод середньої арифметичної у пропонованій моделі оцінки рівня розвитку бренду роботодавця.

Метод середньозваженого значення варто використовувати коли окремі атрибути чи складові бренду роботодавця мають різну вагомість. Також слід зазначити що використання цього методу потребує додаткового етапу дослідження, пов'язаного саме із визначенням коефіцієнтів вагомості. До цього етапу бажано залучити експертів. У п.3.1. цієї монографії запропоновано методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця в основу якого покладено метод середньозваженого значення.

Ще одним методом є метод середньгеометричного значення. Цей метод неможливо використовувати у випадку, коли хоча б один з часткових показників дорівнює нулю, адже в цьому випадку і інтегральний показник теж буде дорівнювати нулю. Запропоновані методичні рекомендації щодо оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця з використанням методу середньгеометричного значення представлені у розділі 3.2. монографії.

3.1. Оцінка рівня розвитку бренду на основі методу середньозваженого значення³

Методологія. Оцінка бренду роботодавця по суті є основою для обґрунтування та прийняття рішень в процесі налагодження ефективного управління брендом компанії-роботодавця. Так чи інакше прийняття обґрунтованих рішень потребує здійснення оцінки фактичного рівня розвитку бренду роботодавця. Для реалізації цього завдання керівники повинні мати чіткий методичний інструментарій.

У дослідженні запропонована модель оцінки рівня розвитку бренду компанії-роботодавця, яка передбачає розраховувати рівень розвитку бренду роботодавця компанії за формулою:

$$PP_{БР} = a*PP_{ОА} + b*PP_{ФА} + c*PP_{ЕА} + d*PP_{ПА} \quad (3.1)$$

де, $PP_{БР}$ – рівень розвитку бренду роботодавця;

a, b, c, d – коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця;

$PP_{ОА}, PP_{ФА}, PP_{ЕА}, PP_{ПА}$ – рівень розвитку окремих атрибутів бренду роботодавця за оцінками респондентів.

Запропонована модель передбачає використання зваженої при визначенні рівня розвитку бренду роботодавця. У зв'язку з цим досить важливим етапом є визначення коефіцієнтів вагомості складових бренду роботодавця, що пропонується зробити шляхом експертного опитування.

У межах емпіричної частини дослідження з метою формування групи експертів було проведено два етапи он-лайн опитування керівників вітчизняних компаній. Відібрано було компанії із тих же галузей та секторів економіки за якими їх обирає та проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HenderHunter Україна. З 225 розісланих на першому етапі он-лайн анкет повернуті з відповідями 149, що складає 66,22%, і є достатньо легітимним.

В опитуванні респондентам було запропоновано анонімно оцінити стан формування бренду роботодавця у своїй компанії за методикою Бретта

³ Білорус Т.В. Фірсова С.Г. (2019). Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 4 (10), 2019 с. 30-39. DOI: 10.5281/zenodo.3834923. <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf>

Мінчінгтона, яка передбачає підрахунок відповідей «Так» або «Ні» на 20 запитань анкети (Minchington, 2006). Результати проведеного опитування представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Результати он-лайн анкетування керівників вітчизняних компаній

| Результати оцінки | Кількість опитаних компаній, що отримали такий результат |
|--|--|
| від 0 до 5 – ваша компанія знаходиться на ранній стадії формування бренду роботодавця | 83 |
| від 6 до 12 – ви поклали початок розробки вашої стратегії з формування бренду роботодавця | 28 |
| від 13 до 17 – вам потрібно лише удосконалити вашу стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця | 26 |
| від 18 до 20 – ваша стратегія стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця – одна з найкращих | 12 |

На наступному етапі проведення он-лайн опитування щодо формування групи експертів анкети було розіслано лише представникам тих компаній, що отримали оцінки вище 13 балів за методикою Бретта Мінчінгтона (38 компаній зі 149, що становить 25,5%). Метою цього етапу було виявлення особистісних характеристик респондентів за заздалегідь визначеними критеріями, а саме:

- ✓ *K1 – рівень освіти та фах:* вища економічна освіта (менеджмент, маркетинг, управління персоналом) – 3 бали; вища економічна освіта (інше) – 2 бали; вища неекономічна освіта – 1 бал; відсутність вищої освіти – 0 балів;
- ✓ *K2 – стаж роботи у сфері формування та розвитку бренду роботодавця:* більше 3-х років – 3 бали; від 1 до 3 років – 2 бали; до 1 року – 1 бал; досвід такої роботи відсутній – 0 балів;
- ✓ *K3 – досвід участі у подібних експертизах:* брав участь – 3 бали; не брав участі – 0 балів;
- ✓ *K4 – рівень ознайомленості з методиками проведення експертних оцінок:* знайомий – 3 бали; не знайомий – 0 балів.

Респондентам було запропоновано лише відповіді на запитання. З 38 розісланих на другому етапі он-лайн анкет повернуті з відповідями 26, що складає 68,42%, і є достатньо легітимним. Згідно з отриманими відповідями на запитання – організатори експертизи виставили оцінки за описаною вище шкалою. Результати оцінювання експертів наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Результати оцінювання експертів за критеріями

| Кри- терій | Експерт | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | |
| К1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | |
| К2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | |
| К3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| К4 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | |
| Σ | 10 | 4 | 11 | 3 | 12 | 8 | 4 | 3 | 2 | 7 | 1 | 1 | 12 | |
| Кри- терій | Експерт | | | | | | | | | | | | | |
| | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | |
| К1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | |
| К2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | |
| К3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| К4 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| Σ | 3 | 5 | 11 | 7 | 3 | 2 | 2 | 11 | 4 | 0 | 1 | 1 | 11 | |

Отже, за результатами опитування було сформовано групу експертів з 7 осіб (ті що отримали оцінки вищі за 10 за результатами проведеної організаторами експертизи). Саме вони будуть брати участь у процедурі проведення експертного дослідження щодо визначення коефіцієнтів вагомості атрибутів бренду роботодавця та їх складових.

Визначення вагових коефіцієнтів було проведене за методом безпосередньої оцінки атрибутів експертами за наступною шкалою:

- ✓ **0** – відсутність необхідності проявів атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;
- ✓ **1** – необхідність мінімального прояву атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;
- ✓ **2** – необхідність середнього прояву атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;
- ✓ **3** – необхідність високого прояву атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;

Результати оцінок атрибутів бренду компанії-роботодавця експертами та визначення їх вагових коефіцієнтів наведено у табл. 3.3. Аналогічні розрахунки проведено і щодо визначення вагомості окремих складових за всіма атрибутами (табл. 3.4).

Таблиця 3.3.

Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця

| Атрибут бренду роботодавця | Експерт | | | | | | | Середній бал | Коефіцієнт вагомості |
|----------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|--------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Організаційний | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 16 | 0,2286 |
| Функціональний | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | 0,2428 |
| Економічний | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 0,3000 |
| Психологічний | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 16 | 0,2286 |
| Σ | | | | | | | | 70 | 1,000 |

Таблиця 3.4.

Коефіцієнти вагомості складових атрибутів бренду роботодавця

| Складові атрибуту бренду роботодавця | Експерт | | | | | | | Середній бал | Коефіцієнт вагомості |
|---|---------|---|---|---|---|---|---|--------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Організаційний атрибут | | | | | | | | | |
| позиція компанії на ринку | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 19 | 0,2289 |
| Впізнаваність корпоративного та споживчих брендів | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 17 | 0,2048 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 | 0,1928 |
| імідж і репутація топ менеджменту | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 12 | 0,1446 |
| місце та зручність розташування офісу | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 | 0,2289 |
| Σ | | | | | | | | 83 | 1,0000 |
| Функціональний атрибут | | | | | | | | | |
| зміст роботи | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 19 | 0,2235 |
| можливості навчання та професійного розвитку | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 18 | 0,2118 |
| перспективи кар'єрного зростання | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 | 0,2235 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 13 | 0,1530 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 16 | 0,1882 |
| Σ | | | | | | | | 85 | 1,0000 |

Продовження табл. 3.4.

| Складові атрибуту бренду роботодавця | Експерт | | | | | | | Середній бал | Коефіцієнт вагомості |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|--------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Економічний атрибут | | | | | | | | | |
| рівень оплати праці | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 | 0,2326 |
| гарантія стабільності зайнятості | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 10 | 0,1162 |
| графік роботи | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 18 | 0,2093 |
| умови праці та рівень організації робочого місця | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 0,2093 |
| соціальний пакет | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | 0,2326 |
| Σ | | | | | | | | 86 | 1,0000 |
| Психологічний атрибут | | | | | | | | | |
| корпоративна культура | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 17 | 0,2237 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 19 | 0,2500 |
| соціально-психологічний клімат колективу | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 18 | 0,2368 |
| стиль управління | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 | 0,2105 |
| відсутність непотизму | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 | 0,0790 |
| Σ | | | | | | | | 76 | 1,0000 |

Для проведення оцінювання самих атрибутів та їх складових пропонуємо використовувати 5-бальшу шкалу, а саме:

- ✓ 1 - відсутність проявів атрибуту бренду роботодавця у роботі компанії;
- ✓ 2 - рівень мінімального прояву атрибуту;
- ✓ 3 - рівень середнього прояву атрибуту;
- ✓ 4 - рівень достатнього прояву атрибуту - цільовий рівень;
- ✓ 5 - рівень майстерності компанії у прояві та використанні атрибуту бренду роботодавця.

Оскільки бренд роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з роботодавцем, для отримання комплексної та об'єктивної оцінки пропонуємо до оцінювання залучати як існуючих та колишніх працівників, так і потенційних.

Достатньо важливим та практично необхідним етапом після отримання комплексної оцінки рівня розвитку бренду роботодавця є визначення його якісної характеристики. Нами запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Граничні інтервали оцінки рівня розвитку бренду роботодавця

| Рівень | Граничні інтервали | Характеристика |
|------------|--------------------|---|
| Високий | (4,3 – 5] | Такі компанії характеризуються високоефективним брендом роботодавця: наявністю комплексного підходу до управління HR-брендом, що спрямовується на підтримку всіх його атрибутів та складових. |
| Підвищений | (3,6 – 4,3] | Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління брендом роботодавця: бренд роботодавця розроблений, але не завжди охоплює всі необхідні атрибути; забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене деяке відставання |
| Середній | (2,9 – 3,6] | Рівень розвитку бренду роботодавця оцінюється як задовільний. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не вважає питання формування та розвитку HR-бренду пріоритетними або окремі атрибути починають тільки розроблятися |
| Низький | (0 – 2,9] | Ефективність бренду роботодавця досить низька: не дотримуються соціальні норми, інформація про діяльність компанії непрозора та взаємодія з нею пов'язана зі значним ступенем ризику |

Бажаний рівень бренду роботодавця, визначений експертним шляхом набуває значення вище за 4,7 бали.

Співвідношення фактичного рівня до бажаного дозволить зробити висновок про вибір напряму управління HR-брендом за наступною шкалою:

- ✓ більше 95 % – збереження та підтримка існуючого рівня HR-бренду;
- ✓ 50 – 95 % – розвиток HR-бренду компанії;
- ✓ менше 50 % – ребрендинг атрибутів бренду роботодавця.

Апробація. Проведення безпосереднього оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця компанії продемонструємо на умовному прикладі.

Так в межах дослідження було проведене опитування потенційних (9 респондентів), існуючих (13 респондентів) та колишніх (7 респондентів) працівників умовної компанії які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожної зі складових бренду роботодавця (табл. 3.6.-3.8.):

Таблица 3.6.

**Значення рівня розвитку бренду роботодавця
на думку потенційних працівників**

| Атрибути бренду роботодавця | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | Середнє значення оцінок |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------|
| Організаційний атрибут: | | | | | | | | | | |
| позиція компанії на ринку; | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,33 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,44 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,0 |
| імідж і репутація топ менеджменту; | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,22 |
| місце та зручність розташування офісу. | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,56 |
| Функціональний атрибут: | | | | | | | | | | |
| зміст роботи; | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,44 |
| можливості навчання та професійного розвитку; | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,67 |
| перспективи кар'єрного зростання; | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,33 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,67 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,11 |
| Економічний атрибут: | | | | | | | | | | |
| рівень оплати праці; | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,67 |
| гарантія стабільності зайнятості; | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,56 |
| графік роботи; | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0 |
| умови праці та рівень організації робочого місця; | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,56 |
| соціальний пакет. | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,78 |

Продовження табл. 3.6.

| Атрибути бренду роботодавця | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | Середнє значення оцінок |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------|
| Психологічний атрибут: | | | | | | | | | | |
| корпоративна культура; | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,78 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,89 |
| соціально-психологічний клімат колективу; | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,56 |
| стиль управління; | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,22 |
| відсутність непомітності. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0 |

Таблиця 3.7.

**Значення рівня розвитку бренду роботодавця
на думку теперішніх працівників**

| Атрибути бренду роботодавця | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | Середнє значення оцінок |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------|
| Організаційний атрибут: | | | | | | | | | | | | | | |
| позиція компанії на ринку; | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4,38 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,77 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,54 |
| імідж і репутація топ менеджменту; | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,08 |
| місце та зручність розташування офісу. | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4,23 |
| Функціональний атрибут: | | | | | | | | | | | | | | |
| зміст роботи; | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,38 |
| можливості навчання та професійного розвитку; | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,31 |
| перспективи кар'єрного зростання; | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,38 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,46 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень. | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,23 |

Продовження табл. 3.7.

| Атрибути бренду роботодавця | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | Середнє значення оцінок |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------|
| Економічний атрибут: | | | | | | | | | | | | | | |
| рівень оплати праці; | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,15 |
| гарантія стабільності зайнятості; | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4,15 |
| графік роботи; | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,69 |
| умови праці та рівень організації робочого місця; | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,54 |
| соціальний пакет. | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4,0 |
| Психологічний атрибут: | | | | | | | | | | | | | | |
| корпоративна культура; | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,23 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,92 |
| соціально-психологічний клімат колективу; | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,15 |
| стиль управління; | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,23 |
| відсутність непотизму. | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,31 |

Таблиця 3.8.

**Значення рівня розвитку бренду роботодавця
на думку колишніх працівників**

| Атрибути бренду роботодавця | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | Середнє значення оцінок |
|---|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------|
| Організаційний атрибут: | | | | | | | | |
| позиція компанії на ринку; | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,57 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,0 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,14 |
| імідж і репутація топ менеджменту; | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,29 |
| місце та зручність розташування офісу. | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,71 |
| Функціональний атрибут: | | | | | | | | |
| зміст роботи; | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,57 |
| можливості навчання та професійного розвитку; | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,86 |
| перспективи кар'єрного зростання; | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,43 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,57 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,14 |

Продовження табл. 3.8.

| Атрибути бренду роботодавця | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | Середнє значення оцінок |
|---|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------|
| Економічний атрибут: | | | | | | | | |
| рівень оплати праці; | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,43 |
| гарантія стабільності зайнятості; | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,43 |
| графік роботи; | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,86 |
| умови праці та рівень організації робочого місця; | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,86 |
| соціальний пакет. | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,29 |
| Психологічний атрибут: | | | | | | | | |
| корпоративна культура; | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,71 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,57 |
| соціально-психологічний клімат колективу; | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4,0 |
| стиль управління; | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3,86 |
| відсутність непотизму. | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,86 |

Узагальнені результати опитування представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця компанії

| Атрибути бренду роботодавця | Ваго- мість | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників | | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників | | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників | |
|--|----------------|--|---------------|---|---------------|---|---------------|
| | | факт | факт* ваг | факт | факт* ваг | факт | факт* ваг |
| Організаційний атрибут | 0,2286 | 3.9280 | 0.8980 | 4.0154 | 0.9179 | 4.3619 | 0.9971 |
| позиція компанії на ринку | 0,2289 | 4,33 | 0.9911 | 4,38 | 1.0026 | 4,57 | 1.0461 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів | 0,2048 | 3,44 | 0.7045 | 3,77 | 0.7721 | 4,0 | 0.8192 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників | 0,1928 | 3,0 | 0.5784 | 3,54 | 0.6825 | 4,14 | 0.7982 |
| імідж і репутація топ менеджменту | 0,1446 | 4,22 | 0.6102 | 4,08 | 0.5900 | 4,29 | 0.6203 |
| місце та зручність розташування офісу | 0,2289 | 4,56 | 1.0438 | 4,23 | 0.9682 | 4,71 | 1.0781 |

Продовження табл. 3.9.

| Атрибути бренду роботодавця | Ваго- мість | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників | | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників | | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників | |
|--|----------------|--|---------------|---|---------------|---|---------------|
| | | факт | факт* ваг | факт | факт* ваг | факт | факт* ваг |
| Функціональний атрибут | 0,2428 | 4.2137 | 1.0231 | 4.0080 | 0.9731 | 3.9545 | 0.9602 |
| зміст роботи | 0,2235 | 4,44 | 0.9923 | 4,38 | 0.9789 | 4,57 | 1.0214 |
| можливості навчання та професійного розвитку | 0,2118 | 4,67 | 0.9891 | 4,31 | 0.9129 | 4,86 | 1.0293 |
| перспективи кар'єрного зростання | 0,2235 | 3,33 | 0.7443 | 4,38 | 0.9789 | 3,43 | 0.7666 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників | 0,1530 | 4,67 | 0.7145 | 3,46 | 0.5294 | 3,57 | 0.5462 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень | 0,1882 | 4,11 | 0.7735 | 3,23 | 0.6079 | 3,14 | 0.5909 |
| Економічний атрибут | 0,3000 | 4.4963 | 1.3489 | 4.3098 | 1.2929 | 4.2287 | 1.2686 |
| рівень оплати праці | 0,2326 | 4,67 | 1.0862 | 4,15 | 0.9653 | 4,43 | 1.0304 |
| гарантія стабільності зайнятості | 0,1162 | 4,56 | 0.5299 | 4,15 | 0.4822 | 3,43 | 0.3986 |
| графік роботи | 0,2093 | 5,0 | 1.0465 | 4,69 | 0.9816 | 4,86 | 1.0172 |
| умови праці та рівень організації робочого місця | 0,2093 | 4,56 | 0.9544 | 4,54 | 0.9502 | 4,86 | 1.0172 |
| соціальний пакет | 0,2326 | 3,78 | 0.8792 | 4,0 | 0.9304 | 3,29 | 0.7653 |
| Психологічний атрибут | 0,2286 | 4.4312 | 1.0130 | 4.3899 | 1.0035 | 4.1161 | 0.9409 |
| корпоративна культура | 0,2237 | 3,78 | 0.8456 | 4,23 | 0.9463 | 3,71 | 0.8299 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії | 0,2500 | 4,89 | 1.2225 | 4,92 | 1.2300 | 4,57 | 1.1425 |
| соціально-психологічний клімат колективу | 0,2368 | 4,56 | 1.0798 | 4,15 | 0.9827 | 4,0 | 0.9472 |
| стиль управління | 0,2105 | 4,22 | 0.8883 | 4,23 | 0.8904 | 3,86 | 0.8125 |
| відсутність непотизму | 0,0790 | 5,0 | 0.3950 | 4,31 | 0.3405 | 4,86 | 0.3839 |
| Рівень розвитку бренду роботодавця | | | 4.2830 | | 4.1874 | | 4.1668 |

Як бачимо із табл. 3.9. фактичний рівень розвитку бренду роботодавця компанії за оцінками різних груп респондентів практично не відрізняється і характеризується як підвищений.

Розрахунок співвідношень (середнього значення та оцінок різних груп респондентів) говорить про те, що керівництву компанії необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку HR-бренду. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками експертів отримали менше ніж 3,5 бали, а саме:

- ✓ *на думку потенційних працівників* – це складові «ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників» (3,0 бали) та «впізнаваність корпоративного та споживчих брендів» (3,44 бали), а також «перспективи кар'єрного зростання» (3,33 бали);
- ✓ *на думку існуючих працівників* – на складові «можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень» (3,23 бали) та «об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників» (3,46 бали);
- ✓ *на думку колишніх працівників* – на складові «можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень» (3,14 бали) та «перспективи кар'єрного зростання» (3,43 бали), а також «соціальний пакет» (3,29 бали) та «гарантія стабільності зайнятості» (3,43 бали).

3.2. Оцінка рівня розвитку бренду за допомогою середньогометричного індексу

Методологія. Алгоритм проведення оцінки рівня розвитку бренду роботодавця компанії включає кілька етапів.

Етап 1. Обґрунтування структури бренду роботодавця за атрибутами. На основі критичного аналізу підходів різних авторів щодо структури бренду роботодавця в межах дослідження (розділ 1 та 3.1.) було виділено чотири основні атрибути, а саме: організаційний, функціональний, економічний та психологічний.

Етап 2. Розбиття множини атрибутів на складові: обґрунтування їх переліку, за допомогою яких суб'єкти проведення комплексного оцінювання будуть відслідковувати, аналізувати та прогнозувати тенденції змін рівня розвитку бренду роботодавця компанії.

У якості складових для проведення комплексного оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця у дослідженні запропоновано по п'ять параметрів (розділ 1 та 3.1.).

Етап 3. Розробка бальної шкали оцінювання атрибутів та складових, тобто приведення їх до одного діапазону (від 1 до 5) з розшифрування кожного значення для спрощення подальшої процедури безпосередньої оцінки, а саме:

- ✓ 1 - відсутність проявів атрибуту бренду роботодавця у роботі компанії;
- ✓ 2 - рівень мінімального прояву атрибуту;
- ✓ 3 - рівень середнього прояву атрибуту;
- ✓ 4 - рівень достатнього прояву атрибуту - цільовий рівень;
- ✓ 5 - рівень майстерності компанії у прояві та використанні атрибуту бренду роботодавця.

Етап 4. Обґрунтування процедури розрахунку часткових показників за визначеними атрибутами, а також інтегрального показника рівня розвитку бренду роботодавця.

У запропонованій нами моделі бальна оцінка окремих атрибутів/складових не передбачає отримання нульового значення, відповідно метод середньгеометричного визначення інтегрального показника можна використати.

Зробити це доречно оскільки всі атрибути/складові за нашою гіпотезою мають рівноцінне значення (однакову вагомість).

Так рівень розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця розраховується за формулою:

$$OA = \sqrt[5]{C11 \times C12 \times C13 \times C14 \times C15} \quad (3.2.)$$

Аналогічно проводиться розрахунок за кожним атрибутом бренду роботодавця.

На етапі розрахунку інтегрального показника рівня розвитку бренду роботодавця за умови рівності вагомостей окремих атрибутів, ми отримуємо наступну формулу:

$$БР = \sqrt[4]{ОА \times ФА \times ЕА \times ПА} \quad (3.3.)$$

Етап 5. Збір інформації та оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця.

Етап 6. Інтерпретація результатів оцінки з використанням граничних інтервалів (розділ 3.1.)

Етап 7. Розробка проекту рішень, спрямованих та посилення рівня розвитку бренду роботодавця компанії.

Апробація. Проведення безпосереднього оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця компанії продемонструємо на умовному прикладі.

У межах дослідження було проведене опитування потенційних (8 респондентів) та існуючих (8 респондентів) працівників компанії, які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожної зі складових бренду роботодавця (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Значення рівня розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця на думку потенційних працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | Середнє значення оцінок |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------|
| Організаційний атрибут: | | | | | | | | | |
| позиція компанії на ринку; | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,125 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3,75 |
| імідж і репутація топ менеджменту; | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,375 |
| місце та зручність розташування офісу. | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,75 |

Рівень розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця становить:

$$O_{\text{Апп}} = \sqrt[5]{4 \times 4,125 \times 3,75 \times 3,375 \times 3,75} = 3,79$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на таку складову як «імідж і репутація топ менеджменту».

Таблиця 3.11

Значення рівня розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця на думку теперішніх працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Середнє значення оцінок |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Організаційний атрибут: | | | | | | | | | |
| позиція компанії на ринку; | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3,75 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,75 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3,5 |
| імідж і репутація топ менеджменту; | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,75 |
| місце та зручність розташування офісу. | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3,875 |

Рівень розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця становить:

$$O_{\text{Атп}} = \sqrt[5]{3,75 \times 3,75 \times 3,5 \times 2,75 \times 3,875} = 3,5$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку теперішніх працівників компанія має середній рівень розвитку бренду роботодавця. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому керівництву компанії слід звернути увагу на такі складові як «імідж і репутація топ менеджменту» та «ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників».

Таблиця 3.12

Значення рівня розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця на думку потенційних працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Середнє значення оцінок |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Функціональний атрибут: | | | | | | | | | |
| зміст роботи; | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,125 |
| можливості навчання та професійного розвитку; | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,5 |
| перспективи кар'єрного зростання; | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4,125 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень. | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3,75 |

Рівень розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця становить:

$$\Phi_{\text{Апп}} = \sqrt[5]{4,125 \times 3,5 \times 4,125 \times 4 \times 3,75} = 3,89$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників бренд роботодавця має рівень розвитку вище середнього. У разі необхідності його розвитку в майбутньому керівництву компанії слід звернути увагу на такі складові як «можливості навчання та професійного розвитку» та «можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень».

Таблиця 3.13

Значення рівня розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця на думку теперішніх працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Середнє значення оцінок |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Функціональний атрибут: | | | | | | | | | |
| зміст роботи; | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3,75 |
| можливості навчання та професійного розвитку; | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,75 |
| перспективи кар'єрного зростання; | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,5 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2,75 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень. | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3,875 |

Рівень розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця становить:

$$\Phi_{\text{Атп}} = \sqrt[5]{4 \times 3,25 \times 3,75 \times 3,5 \times 4,125} = 3,71$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку теперішніх працівників компанія має рівень розвитку бренду роботодавця вище середнього. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому керівництву компанії слід звернути увагу на такі складові як «об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників» та «перспективи кар'єрного зростання».

Таблиця 3.14

Значення рівня розвитку економічного атрибуту бренду
роботодавця на думку потенційних працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Середнє значення оцінок |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Економічний атрибут: | | | | | | | | | |
| рівень оплати праці; | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| гарантія стабільності зайнятості; | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,125 |
| графік роботи; | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3,125 |
| умови праці та рівень організації робочого місця; | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,75 |
| соціальний пакет. | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,25 |

Рівень розвитку економічного атрибуту бренду роботодавця становить:

$$E_{\text{Апп}} = \sqrt[5]{4 \times 3,125 \times 3,125 \times 3,75 \times 4,25} = 3,62$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників бренд роботодавця має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку слід звернути увагу на такі складові як «гарантія стабільності зайнятості» та «графік роботи».

Таблиця 3.15

Значення рівня розвитку економічного атрибуту бренду
роботодавця на думку теперішніх працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Середнє значення оцінок |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Економічний атрибут: | | | | | | | | | |
| рівень оплати праці; | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| гарантія стабільності зайнятості; | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3,625 |
| графік роботи; | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,125 |
| умови праці та рівень організації робочого місця; | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3,875 |
| соціальний пакет. | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4,125 |

Рівень розвитку економічного атрибуту бренду роботодавця становить:

$$E_{Атп} = \sqrt[5]{4 \times 3,625 \times 3,125 \times 4,125 \times 4,125} = 3,73$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку теперішніх працівників компанія має рівень розвитку бренду роботодавця вище середнього. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі складові як «графік роботи» та «гарантія стабільності зайнятості».

Таблиця 3.16

Значення рівня розвитку психологічного атрибуту бренду роботодавця на думку потенційних працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Середнє значення оцінок |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Психологічний атрибут: | | | | | | | | | |
| корпоративна культура; | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3,625 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,75 |
| соціально-психологічний клімат колективу; | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,625 |
| стиль управління; | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| відсутність непотизму. | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,25 |

Рівень розвитку психологічного атрибуту бренду роботодавця становить:

$$P_{Апп} = \sqrt[5]{3,625 \times 3,75 \times 3,625 \times 4 \times 4,25} = 3,84$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників бренд роботодавця має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому керівництву компанії слід звернути увагу на такі складові як «соціально-психологічний клімат колективу» та «корпоративна культура».

Таблиця 3.17

 Значення рівня розвитку психологічного атрибуту бренду
 роботодавця на думку теперішніх працівників

| Атрибути бренду роботодавця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Середнє значення оцінок |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Психологічний атрибут: | | | | | | | | | |
| корпоративна культура; | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3,75 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3,75 |
| соціально-психологічний клімат колективу; | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3,5 |
| стиль управління; | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| відсутність непотизму. | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,5 |

Рівень розвитку психологічного атрибуту бренду роботодавця становить:

$$ПА_{тп} = \sqrt[5]{3,75 \times 3,75 \times 3,5 \times 4 \times 4,5} = 3,88$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку теперішніх працівників компанія має рівень розвитку бренду роботодавця вище середнього. У разі необхідності його розвитку керівництву компанії слід звернути увагу на таку складову як «соціально-психологічний клімат колективу».

Зведені результати опитування та оцінки рівня розвитку бренду роботодавця наведені в табл. 3.18.

Як видно, оцінки атрибутів бренду роботодавця та їх складових, надані двома групами респондентів демонструють лише незначні відмінності: фактичний рівень розвитку бренду роботодавця за оцінками потенційних працівників становить 3,78, а за оцінками теперішніх працівників становить 3,70.

Таблиця 3.18

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця компанії

| Атрибути бренду роботодавця | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників | Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку теперішніх працівників |
|---|---|--|
| Організаційний атрибут | 3,79 | 3,5 |
| Функціональний атрибут | 3,89 | 3,71 |
| Економічний атрибут | 3,62 | 3,73 |
| Психологічний атрибут | 3,84 | 3,88 |
| Рівень розвитку бренду роботодавця | $БР = \sqrt[4]{0А \times \Phi А \times ЕА \times ПА} = \sqrt[4]{3,79 \times 3,89 \times 3,62 \times 3,84} =$ 3,78 | $БР = \sqrt[4]{0А \times \Phi А \times ЕА \times ПА} = \sqrt[4]{3,5 \times 3,71 \times 3,73 \times 3,88} =$ 3,70 |

За умови бажаного рівня розвитку бренду роботодавця, який за нашою гіпотезою має бути на рівні 4,7, розрахуємо співвідношення отриманих фактичних оцінок та бажаного рівня розвитку бренду роботодавця з метою вибору подальшого напрямку управління ним:

- потенційні працівники: $3,78/4,7=0,804$
- існуючі працівники: $3,70/4,7=0,787$

Співвідношення між фактичним та бажаним рівнем розвитку бренду роботодавця дозволяє визначити подальші кроки компанії, зокрема:

- більше 95 % – збереження та підтримка існуючого рівня HR-бренду;
- 50 – 95 % – розвиток HR-бренду компанії;
- менше 50 % – ребрендинг атрибутів бренду роботодавця (Білорус & Фірсова 2019).

З огляду на результати нашого дослідження, можна зробити висновок, що бренд роботодавця умовної компанії оцінюється респондентами як такий, що перебуває на підвищеному рівні розвитку, тому керівництву компанії необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку HR-бренду. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками респондентів отримали менше ніж 3,5 бали:

- на думку потенційних працівників – це складові «імідж і репутація топ менеджменту», «гарантія стабільності зайнятості» та «графік роботи»;
- на думку теперішніх працівників – це складові «імідж і репутація топ менеджменту», «ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників», «об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників» та «графік роботи».

Висновки. Запропонований інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця компанії може бути основою для обґрунтування та прийняття рішень в процесі формування ціннісної пропозиції компанії як роботодавця, налагодження ефективного управління брендом роботодавця компанії, дозволяє більш чітко та комплексно на практиці проводити оцінювання бренду роботодавця, вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, формувати привабливий HR-бренд компанії та одержати перемогу у конкурентній боротьбі за висококваліфіковані кадри.

Розділ 4.

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ВНУТРІШНІМ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ⁴

Вступ. Існуюче розмаїття трактувань бренду роботодавця підкреслює його багатоаспектність та багатогранність і потребує виокремлення двоїстої його структури при спробі класифікувати цільову аудиторію та основний інструментарій.

Так, С. М. Мокіна у своїй статті «Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування» (2014) запропонувала класифікацію бренду роботодавця за спрямованістю. Відповідно до цієї класифікаційної ознаки виділяють два види бренду: зовнішній та внутрішній.

Саме внутрішній HR-бренд має проявлятися всередині компанії та сприяти зростанню рівня задоволеності її співробітників. Незважаючи на численні дослідження закордонних дослідників та напрацювання вітчизняних учених, залишається невирішеною проблема оцінювання задоволеності наявних працівників внутрішнім HR-брендом компанії та відсутній відповідний методичний інструментарій.

⁴ Білорус Т.В., Фірсова С.Г. (2020). Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». В. 2 (76). с. 54-61. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-9>. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_76_2020_ukr/11.pdf

Методологія. В межах запропонованого у дослідженні методичного підходу оцінювання проводиться шляхом анкетування працівників компанії. Анкетування проводиться за атрибутами бренду роботодавця (організаційний, функціональний, економічний, психологічний). У методиці використовується семантичний диференціал з п'яти розмірною шкалою розрядів між двома біполярними твердженнями (5 – «абсолютно погоджуюся»; 1 – «абсолютно не погоджуюся»). За цією шкалою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається.

Анкети являють собою таблицю попарного прояву кожного з атрибутів HR-бренду компанії (табл. 4.1. – 4.4.). Порівнюючи кожен парю прояву атрибутів, необхідно обрати один з них, що найбільше відповідає реальній ситуації в компанії. Респондентам необхідно крапкою відмітити свою оцінку на шкалі проявів кожного з атрибутів.

Після заповнення працівниками чотирьох анкет у керівництва постає можливість підсумувати загальну кількість балів, якими оцінив кожний працівник рівень своєї задоволеності внутрішнім HR-брендом.

Якщо працівник набрав:

- ✓ **161-200 балів** – йому характерна **стабільна задоволеність** HR-брендом компанії. Такий працівник задоволений, оскільки знайшов у компанії все те на що очікував;
- ✓ **121-160 балів** – йому характерна **зростаюча задоволеність** HR-брендом компанії. Такий працівник хоча і досягнув своїх цілей в компанії, насправді залишається незадоволеним, оскільки очікував від компанії більшого;
- ✓ **81-120 балів** – йому характерна **раціональна задоволеність** HR-брендом компанії. Такий працівник задоволений тим що має в компанії, хоча і не досяг своїх цілей;
- ✓ **41-80 балів** – йому характерна **конструктивна незадоволеність** HR-брендом компанії. В компанії працівник поки що не досяг своїх цілей, але впевнений, що коли-небудь їх досягне;
- ✓ **До 40 балів** – йому характерна **стабільна незадоволеність** HR-брендом компанії. В компанії працівник не досягнув своїх цілей та гадає що змінити нічого не можливо.

Таблиця 4.1.

**Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників
компанії організаційним атрибутом HR-бренду**

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Я готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям | | | | | | Я не готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям |
| Я вважаю, що компанія робить все можливе для повернення та утримання талановитих співробітників | | | | | | Я вважаю, що компанія прикладає замало зусиль для повернення та утримання талановитих співробітників |
| Я вважаю, що керівництво компанії піклується про власний імідж та репутацію | | | | | | Я вважаю, що керівництво компанії абсолютно нехтує власним іміджем та репутацією |
| Я вважаю, що компанія має власний впізнаваний корпоративний та споживчий бренд | | | | | | Я вважаю, що власний корпоративний та споживчий бренд компанії є невпізнаваним |
| Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію | | | | | | Я вважаю, що компанія не приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію |
| Я вважаю, що компанія має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | | | | | | Я вважаю, що в компанії відсутня ефективна мережа інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) |
| Я вважаю, що компанія намагається створити сприятливий образ роботодавця | | | | | | Я вважаю, що керівництво компанії не займається питанням створення сприятливого образу роботодавця |
| Я вважаю, що компанію можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією | | | | | | Я вважаю, що компанію не можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією |
| Я вважаю, що місце та зручність розташування офісу є додатковою конкурентною перевагою бренду компанії як роботодавця | | | | | | Я вважаю, що компанія має незручне розташування офісу |
| Я вважаю, що компанія займає стійкі позиції на ринку праці та має стабільну частку на своєму товарному ринку | | | | | | Я вважаю, що компанія втрачає позиції на ринку праці та не має стабільної частки на своєму товарному ринку |

Таблиця 4.2.

**Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників
компанії функціональним атрибутом HR-бренду**

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| У компанії приділяють достатньо уваги навчанню та розвитку персоналу | | | | | | Керівництво компанії не займається питаннями навчання та розвитку персоналу |
| Компанія повністю фінансує програми навчання | | | | | | Навчання співробітників в компанії відбувається за їх власний рахунок |
| Компанія надає багато можливостей для кар'єрного зростання | | | | | | Я вважаю, що в компанії немає перспектив для побудови успішної кар'єри |
| Керівництво стимулює працівників до кар'єрного зростання | | | | | | Керівництво стримує працівників у кар'єрному зростанні |
| Компанія розглядає слабкі сторони працівника, виявлені в результаті оцінювання, як зони розвитку | | | | | | Компанія розглядає слабкі сторони працівника, виявлені в результаті оцінювання, як підстави для цькування, зниження рівня оплати праці та подальшого звільнення |
| Я вважаю, що компанія об'єктивно оцінює компетенції працівників | | | | | | Я вважаю, що система оцінювання в компанії є суб'єктивною |
| Я вважаю, що система оцінювання не вимагає вдосконалення | | | | | | Я вважаю, що система оцінювання потребує кардинальних змін |
| Компанія надає змістовний зворотній зв'язок за результатами оцінювання | | | | | | Зворотній зв'язок за результатами оцінювання в компанії відсутній |
| Я вважаю, що керівництво компанії заохочує працівників до участі в процесі прийняття управлінських рішень | | | | | | Я вважаю, що політика компанії направлена на уникнення участі працівників в процесі прийняття управлінських рішень |
| Я вважаю, що працівники компанії самостійно визначають методи та інструменти виконання поставлених завдань (що значно підвищує рівень змістовності та задоволеності від роботи) | | | | | | Я вважаю, що працівники компанії не мають можливості самостійно визначати методи та інструменти виконання поставлених завдань |

Таблиця 4.3.

**Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників
компанії економічним атрибутом HR-бренду**

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|--|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Я вважаю заробітну плату в компанії конкурентною (Я задоволений розміром заробітної плати) | | | | | | Я вважаю, що заробітна плата в компанії нижча ніж у конкурентів (Я не задоволений розміром своєї заробітної плати) |
| Я вважаю, що система оплати праці в компанії є справедливою та прозорою | | | | | | Я вважаю, що система оплати праці в компанії не справедлива та непрозора |
| Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно залишити без змін | | | | | | Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно кардинально змінювати |
| Я отримую додаткові премії, бонуси, надбавки за якісно виконані завдання | | | | | | Система оплати праці в компанії не передбачає жодних премій, бонусів, надбавок тощо за якісно виконані завдання |
| Я задоволений соціальним пакетом, який пропонує компанія | | | | | | Керівництво має вносити зміни у практику формування соціального пакету в компанії |
| Робота в компанії передбачає легальну зайнятість та дотримання державних соціальних гарантій для працівників | | | | | | Керівництво компанії використовує нелегальну зайнятість та порушує державні соціальні гарантії для працівників |
| В компанії широко використовують гнучкі графіки роботи працівників | | | | | | В компанії не використовують гнучкі графіки роботи працівників |
| Я вважаю, що керівництво компанії піклується про умови праці та відпочинку в компанії | | | | | | Я вважаю, що керівництво компанії не приділяє достатньо уваги питанням удосконалення умов праці та відпочинку працівників |
| Я вважаю, що рівень організації робочого місця в компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання | | | | | | Я вважаю, що рівень організації робочого місця в компанії є демотивуючим фактором у виконанні поставлених завдань працівниками |
| Компанія систематично покращує умови праці та підвищує рівень організації робочого місця | | | | | | Керівництво компанії не ігнорує питання покращення умов праці та підвищення рівня організації робочого місця |

Таблиця 4.4.

**Анкета для оцінювання рівня задоволеності працівників
компанії психологічним атрибутом HR-бренду**

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Я вважаю, що компанія працює на основі унікальних цінностей та розділяю їх | | | | | | Я не поділяю цінностей, на основі яких працює компанія |
| Я вважаю, що компанія має сильну корпоративну культуру | | | | | | Я вважаю, що керівництво нехтує питаннями пов'язаними з формуванням та розвитком корпоративної культури компанії |
| У моєму колективі рідко бувають конфлікти | | | | | | У моєму колективі конфлікти – буденна справа |
| При спілкуванні з колегами я не боюся висловлювати власну думку | | | | | | При спілкуванні з колегами частіше залишаю власну думку при собі |
| Я вважаю, що відносини з керівництвом у компанії базуються на взаємоповазі | | | | | | Я вважаю, що керівництво компанії зневажливо ставиться до її працівників |
| Я вважаю, що керівництво справедливо ставиться до всіх членів колективу | | | | | | Я вважаю, що керівництво потурає своїм друзям або знайомим на шкоду справі |
| Якби в мене була можливість змінити керівника я б нею не скористався | | | | | | Якби в мене була можливість змінити керівника я б скористався нею |
| Колеги/керівник завжди раді допомогти у вирішенні будь-яких питань | | | | | | Колеги/керівник не допомагають колегам у вирішенні будь-яких питань |
| Я вважаю, що зовнішній вигляд офісу (персоналу) компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання | | | | | | Я вважаю, що зовнішній вигляд офісу (персоналу) компанії є демотивуючим фактором у виконанні поставлених завдань працівниками |
| Я вважаю, що відсутність непотизму дає компанії конкурентну перевагу | | | | | | Я вважаю, що наявність непотизму негативно впливає на бренд компанії як роботодавця |

За результатами анкетування доцільно визначити структуру працівників за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом компанії

(табл. 4.5.). Саме це дасть змогу керівникам компанії розробити чітку програму дій щодо розвитку внутрішнього HR-бренду.

Таблиця 4.5.

**Структура працівників компанії
за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом**

| Тип задоволеності | Структура працівників компанії за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом | |
|-------------------------------|--|-----------------|
| | Кіл-ть | Питома вага (%) |
| Стабільна задоволеність | | |
| Зростаюча задоволеність | | |
| Раціональна задоволеність | | |
| Конструктивна незадоволеність | | |
| Стабільна незадоволеність | | |

Апробація. Проведення безпосереднього оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії продемонструємо на умовному прикладі.

Так в межах дослідження було проведене анкетування працівників умовної компанії (57 респондентів) які висловили своє ставлення та оцінили рівень прояву кожного з атрибутів бренду роботодавця за схемою, представленою у табл. 4.1. – 4.4.

Так повернені від респондентів анкети мали наступний вигляд (приклад анкети одного з респондентів табл. 4.6. – 4.8.).

Таблиця 4.5.

Результати оцінювання рівня задоволеності організаційним атрибутом HR-бренду (респондент 18)

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|--|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Я готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям | | X | | | | Я не готовий порекомендувати компанію як роботодавця своїм друзям |
| Я вважаю, що компанія робить все можливе для повернення та утримання талановитих співробітників | | | X | | | Я вважаю, що компанія прикладає замало зусиль для повернення та утримання талановитих співробітників |

Продовження табл. 4,5.

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Я вважаю, що керівництво компанії піклується про власний імідж та репутацію | | X | | | | Я вважаю, що керівництво компанії абсолютно нехтує власним іміджем та репутацією |
| Я вважаю, що компанія має власний впізнаваний корпоративний та споживчий бренд | | X | | | | Я вважаю, що власний корпоративний та споживчий бренд компанії є невпізнаваним |
| Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію | | | X | | | Я вважаю, що компанія не приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію |
| Я вважаю, що компанія має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | | | X | | | Я вважаю, що в компанії відсутня ефективна мережа інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) |
| Я вважаю, що компанія намагається створити сприятливий образ роботодавця | | X | | | | Я вважаю, що керівництво компанії не займається питанням створення сприятливого образу роботодавця |
| Я вважаю, що компанію можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією | | | X | | | Я вважаю, що компанію не можна охарактеризувати як роботодавця з активною соціальною позицією |
| Я вважаю, що місце та зручність розташування офісу є додатковою конкурентною перевагою бренду компанії як роботодавця | X | | | | | Я вважаю, що компанія має незручне розташування офісу |
| Я вважаю, що компанія займає стійкі позиції на ринку праці та має стабільну частку на своєму товарному ринку | X | | | | | Я вважаю, що компанія втрачає позиції на ринку праці та не має стабільної частки на своєму товарному ринку |

Отже, сумарно організаційний атрибут компанії респондентом 18 був оцінений у 38 балів з 50 можливих.

Таблиця 4.6.

Результати оцінювання рівня задоволеності функціональним атрибутом HR-бренду (респондент 18)

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| У компанії приділяють достатньо уваги навчанню та розвитку персоналу | | X | | | | Керівництво компанії не займається питаннями навчання та розвитку персоналу |
| Компанія повністю фінансує програми навчання | | | | X | | Навчання співробітників в компанії відбувається за їх власний рахунок |
| Компанія надає багато можливостей для кар'єрного зростання | | | X | | | Я вважаю, що в компанії немає перспектив для побудови успішної кар'єри |
| Керівництво стимулює працівників до кар'єрного зростання | | | X | | | Керівництво стримує працівників у кар'єрному зростанні |
| Компанія розглядає слабкі сторони працівника, виявлені в результаті оцінювання, як зони розвитку | | | X | | | Компанія розглядає слабкі сторони працівника, виявлені в результаті оцінювання, як підстави для цькування, зниження рівня оплати праці та подальшого звільнення |
| Я вважаю, що компанія об'єктивно оцінює компетенції працівників | | X | | | | Я вважаю, що система оцінювання в компанії є суб'єктивною |
| Я вважаю, що система оцінювання не вимагає вдосконалення | | | X | | | Я вважаю, що система оцінювання потребує кардинальних змін |
| Компанія надає змістовний зворотній зв'язок за результатами оцінювання | | X | | | | Зворотній зв'язок за результатами оцінювання в компанії відсутній |
| Я вважаю, що керівництво компанії заохочує працівників до участі в процесі прийняття управлінських рішень | | | X | | | Я вважаю, що політика компанії направлена на уникнення участі працівників в процесі прийняття управлінських рішень |
| Я вважаю, що працівники компанії самостійно визначають методи та інструменти виконання поставлених завдань (що значно підвищує рівень змістовності та задоволеності від роботи) | | | | X | | Я вважаю, що працівники компанії не мають можливості самостійно визначати методи та інструменти виконання поставлених завдань |

Як бачимо з таблиці, сумарно функціональний атрибут компанії отримав оцінку 32 бали з 50 можливих на думку респондента 18.

Таблиця 4.7.

**Результати оцінювання рівня задоволеності
економічним атрибутом HR-бренду (респондент 18)**

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|--|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Я вважаю заробітну плату в компанії конкурентною (Я задоволений розміром заробітної плати) | | | X | | | Я вважаю, що заробітна плата в компанії нижча ніж у конкурентів (Я не задоволений розміром своєї заробітної плати) |
| Я вважаю, що система оплати праці в компанії є справедливою та прозорою | | X | | | | Я вважаю, що система оплати праці в компанії не справедлива та непрозора |
| Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно залишити без змін | | X | | | | Я вважаю, що систему оплати праці в компанії необхідно кардинально змінювати |
| Я отримую додаткові премії, бонуси, надбавки за якісно виконані завдання | | | | X | | Система оплати праці в компанії не передбачає жодних премій, бонусів, надбавок тощо за якісно виконані завдання |
| Я задоволений соціальним пакетом, який пропонує компанія | | | X | | | Керівництво має вносити зміни у практику формування соціального пакету в компанії |
| Робота в компанії передбачає легальну зайнятість та дотримання державних соціальних гарантій для працівників | X | | | | | Керівництво компанії використовує нелегальну зайнятість та порушує державні соціальні гарантії для працівників |
| В компанії широко використовують гнучкі графіки роботи працівників | X | | | | | В компанії не використовують гнучкі графіки роботи працівників |
| Я вважаю, що керівництво компанії піклується про умови праці та відпочинку в компанії | | | X | | | Я вважаю, що керівництво компанії не приділяє достатньо уваги питанням удосконалення умов праці та відпочинку працівників |
| Я вважаю, що рівень організації робочого місця в компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання | | | X | | | Я вважаю, що рівень організації робочого місця в компанії є демотивуючим фактором у виконанні поставлених завдань працівниками |
| Компанія систематично покращує умови праці та підвищує рівень організації робочого місця | | | X | | | Керівництво компанії не ігнорує питання покращення умов праці та підвищення рівня організації робочого місця |

Отже, сумарно економічний атрибут компанії за оцінками респондента 18 отримав 35 балів з 50 можливих.

Таблиця 4.8.

Результати оцінювання рівня задоволеності психологічним атрибутом HR-бренду (респондент 18)

| | Шкала оцінювання | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Я вважаю, що компанія працює на основі унікальних цінностей та розділяю їх | X | | | | | Я не поділяю цінностей, на основі яких працює компанія |
| Я вважаю, що компанія має сильну корпоративну культуру | X | | | | | Я вважаю, що керівництво нехтує питаннями пов'язаними з формуванням та розвитком корпоративної культури компанії |
| У моєму колективі рідко бувають конфлікти | | | X | | | У моєму колективі конфлікти – буденна справа |
| При спілкуванні з колегами я не боюся висловлювати власну думку | | X | | | | При спілкуванні з колегами частіше залишаю власну думку при собі |
| Я вважаю, що відносини з керівництвом у компанії базуються на взаємоповазі | X | | | | | Я вважаю, що керівництво компанії зневажливо ставиться до її працівників |
| Я вважаю, що керівництво справедливо ставиться до всіх членів колективу | | | X | | | Я вважаю, що керівництво потурає своїм друзям або знайомим на шкоду справі |
| Якби в мене була можливість змінити керівника я б нею не скористався | | X | | | | Якби в мене була можливість змінити керівника я б скористався нею |
| Колеги/керівник завжди раді допомогти у вирішенні будь-яких питань | | X | | | | Колеги/керівник не допомагають колегам у вирішенні будь-яких питань |
| Я вважаю, що зовнішній вигляд офісу (персоналу) компанії стимулює працівників ефективно виконувати поставлені завдання | X | | | | | Я вважаю, що зовнішній вигляд офісу (персоналу) компанії є демотивуючим фактором у виконанні поставлених завдань працівниками |
| Я вважаю, що відсутність непотизму дає компанії конкурентну перевагу | X | | | | | Я вважаю, що наявність непотизму негативно впливає на бренд компанії як роботодавця |

Як бачимо з таблиці, сумарно психологічний атрибут компанії на думку респондента 18 отримав оцінку 43 бали з 50 можливих.

Підсумовуючи результати оцінювання всіх атрибутів бренду роботодавця, отримані на думку респондента 18, ми маємо 148 балів з 200 можливих, що характеризується як зростаюча задоволеність HR-брендом компанії.

За аналогічною схемою аналізуємо анкети всіх респондентів і формуємо узагальнену таблицю оцінювання рівня задоволеності внутрішнім HR-брендом (табл. 4.9.).

Таблиця 4.9.

**Структура працівників компанії
за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом**

| Тип задоволеності | Структура працівників компанії за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом | |
|-------------------------------|--|-----------------|
| | Кіл-ть | Питома вага (%) |
| Стабільна задоволеність | 6 | 10,53 |
| Зростаюча задоволеність | 24 | 42,10 |
| Раціональна задоволеність | 18 | 31,58 |
| Конструктивна незадоволеність | 6 | 10,53 |
| Стабільна незадоволеність | 3 | 5,26 |
| Всього | 57 | 100 |

Отже, як бачимо більшість працівників (84,21%) умовної компанії в цілому задоволені тим, що мають в компанії. Але слід звернути увагу на те, що не зважаючи на задоволеність роботою в компанії 42,1% респондентів очікували від свого роботодавця значно більшого, а 31,58% - не досягли поставлених при виборі роботодавця цілей.

Висновки. Особливо гострими в умовах сучасних викликів для України є питання не лише привернення висококваліфікованих працівників, але й утримання їх в компанії у довгостроковій перспективі. У вирішенні саме цього питання дуже важливим є врахування аспектів формування та розвитку саме внутрішнього HR-бренду.

На нашу думку, *внутрішній HR-бренд компанії* – це сукупність організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що проявляються всередині компанії та забезпечують її конкурентоспроможність і підвищують рівень задоволення від роботи в очах існуючих працівників.

Перетворення працівників компанії на домінуючий стратегічний ресурс її економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості вимагає виваженості прийняття управлінських рішень щодо роботи з внутрішнім HR-брендом. Саме запропонований методичний інструментарій дасть можливість ефективно вирішити поставлене завдання. Отримані результати дозволяють математично формалізувати задачу визначення рівня задоволеності працівників компанії її внутрішнім HR-брендом на основі комплексного врахування результатів опитування співробітників. Запропонований методичний підхід може бути використаний керівниками компаній для розробки й обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації розвитку їх внутрішнього HR-бренду.

Розділ 5.

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ⁵

Вступ. Нині існує ціла низка моделей управління брендом роботодавця, що базуються на різних класифікаційних характеристиках та відрізняються за структурою елементів HR-бренду. Основними цілями цих моделей залишається посилення диференціації та конкурентних переваг, а також спрощення процесу прийняття компанії потенційними та існуючими працівниками. Разом з тим, не існує єдиної методики оцінювання лояльності працівників до бренду роботодавця.

Система лояльності компанії складається з лояльності клієнтів, персоналу та інвесторів. Зростання частки ринку і прибутку пов'язано з наявністю перспективних клієнтів, яких зберігають і залучають через створення різноманітних програм лояльності. Позитивний імідж товарних і корпоративних брендів укріплює довіру постійних клієнтів й сприяє

⁵ Білорус Т.В., Фірсова С.Г. (2021). Методичний інструментарій оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 4(217). С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/217-4/7>

залученню нових. Протягом останніх десятиліть споживча лояльність залишається у фокусі пильної уваги маркетологів. Нині широко визнаним є те, що для забезпечення фінансової успішності компанії визначальною є діяльність з утримання існуючих споживачів і збільшення частки їхніх витрат, а не здійснення спроб із залучення нових споживачів.

Лояльні інвестори поводять себе як партнери. Вони знижують витрати щодо пошуку та залучення капіталу й надають певні гарантії, що отримані грошові потоки будуть вкладені знову в діяльність компанії як інвестиції.

Довгострокове зростання доходів і частки ринку дозволяє компанії залучати і зберігати кращих співробітників. У процесі взаємодії постійні працівники дізнаються більше про своїх постійних клієнтів, про найкращі способи їх обслуговування. Лояльні працівники в довгостроковій перспективі підвищують якість своєї роботи й знижують витрати.

Отже, лояльні працівники є невід'ємною частиною системи лояльності будь-якої компанії. Роботодавці на сьогодні розуміють, що пропозиція просто вищої оплати праці не створює прихильності співробітників. Для розвитку бізнесу необхідні високоякісні таланти, які можливо залучати й утримувати створенням довгострокових відносин, що засновані на реальних потребах людей, на конкретних заходах по укріпленню прихильності співробітників.

Вивченню задоволеністю працівників своєю роботою й факторами, що її визначають, присвячено дослідження як закордонних, так і вітчизняних авторів. Так, в роботах Р.Фрімена (1978), С. Роббінса (2019), Д. Хамермеша (1999), Д. Карда (2010), Д. Прайс-Джонс (2010), автори визначили категорію задоволеності роботою з різних точок зору – організаційної, морально-етичної, психологічної та відносно різних груп персоналу (керівники, службовці, робітники), що призвело до виокремлення різних визначальних факторів. Інші вчені визначають категорію лояльність через такі терміни як відданість, прихильність. Так, Майкл Н. О'Меллі (2000) зазначає, що більшість людей бажають бути відданими організації в якій працюють, не бажають змінювати місце роботи. І якщо працівники змінюють компанії, то не через незадовільну заробітну плату, а через нематеріальні причини – зневага й недовіра з боку

керівників. Інший дослідник лояльності, С.П.Роббінс (2019), пропонує для визначення найвищого ступеня лояльності поведінки використовувати таке поняття як організаційне громадянство.

Але не дивлячись на пільги, бонуси та інші заходи, які сприяють утриманню працівників, прихильність і відтік їх лишаються на порядку денному для кожного роботодавця.

Теоретичним підґрунтям для обґрунтування методики виміру лояльності персоналу до HR-бренду послуговували метрика оцінки лояльності споживачів Enis-PaulIndex та індекс NPS. Для оцінки рівня поведінкової лояльності споживачів існує метрика оцінки лояльності Enis-PaulIndex яка визначає індекс лояльності споживача певному магазину, враховуючи такі показники як індекс поведінкової лояльності споживача до даного магазину; частка бюджету, відведеного на продукти певної категорії, яку споживач витрачає в даному магазині; кількість «переключень» між даним магазином та іншими магазинами за певний проміжок часу для споживача; кількість магазинів, в яких споживач і придбавав продукти даної категорії під час проведення опитування; загальна кількість відвідувань усіх магазинів за певний період; кількість можливостей для «переключення» між магазинами; кількість магазинів, доступних споживачеві для придбання продукту даної категорії за певний проміжок часу (Burford et al., 1971). Математичне подання методу вивчення лояльності споживачів на основі методу NPS, заснованого на поділі споживачів на три групи: «Промоутери», «Нейтралі» і «Критики», запропоновано Фредом Райхелдом (1996) як альтернатива більш традиційному вимірюванню задоволеності споживачів. Цей індекс лояльності споживача (від англ. - NetPromoterScore - NPS) - це один із відносних методів, який використовують для оцінки лояльності споживацьких відносин.

Метрики та інструменти виміру лояльності персоналу засновані на спостереженні за поведінковими проявами лояльності, використанням методу експертних оцінок, самооцінки співробітників та на основі непрямих методик (мотиваційний опитувальник, особистісні характеристики). Зауважимо, що лояльність працівників до HR-бренду компанії – це рівень невідчутної поведінки працівників компанії, яка

супроводжується емоційною прихильністю до неї. В цьому визначенні маємо дві складові компонентів лояльності – поведінкову та емоційну.

Для обґрунтування рівня «поведінкової лояльності працівника до HR-бренду компанії» запропоновано використання показників: кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності; кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років; стаж роботи в компанії, що аналізується.

Проведені теоретичні дослідження дали змогу стверджувати, що рівень «емоційної лояльності працівника до HR-бренду компанії» рівною мірою залежить від ступеня поінформованості працівника про діяльність компанії (позиція на ринку, цілі компанії, можливість брати участь у прийнятті рішень тощо); рівня задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці (рівень заробітної плати, компенсаційний та соціальний пакет, умовами праці та відпочинку тощо); рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі (з колегами, керівниками та їх стилем управління, соціально-психологічним кліматом тощо); рівня задоволеності працівника системою управління персоналом (кадрова політика, відбір кадрів, адаптація персоналу, оцінювання, розвиток та навчання, формування кадрового резерву, політика звільнення тощо); наміри працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам.

Розрахунки «поведінкової лояльності», та «емоційної лояльності» надають можливість отримати реальну структуру працівників компанії за типом їх лояльності до HR-бренду компанії та отримати комплексний показник лояльності до HR-бренду компанії й виокремити граничні його інтервали.

Дизайн дослідження, для емпіричної його частини, припускає використання шкали Лайкерта (психометрична шкала, яка надає можливість опитуваному висловити ступінь згоди чи незгоди з висунутим твердженням; шкала від 1 до 5, де 1 – повністю незгоден, а 5 повністю згоден) та семантичного диференціалу (дискретна шкала, за якою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається за допомогою 5 – розмірної шкали розрядів між двома біполярними

твердженнями: 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща) для отримання відповідей респондентів та подальшої їх інтерпретації.

Негативний аспект науково-методичного досвіду проявився у складності пошуку кваліфікованих експертів та суб'єктивності їх думок.

Найбільш цікава типологія лояльності споживачів розроблена, на нашу думку, Ян Хофмеєр и Буц Райс (2000) – поведінкова, прихильна та змішана.

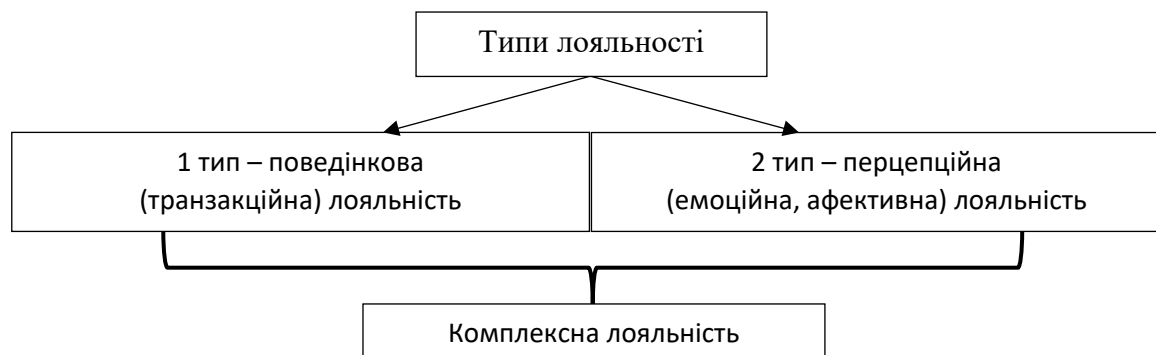


Рис. 5.1. Типи лояльності за Jan Hofmeyr і Butch Rice*

*Розроблено авторами на основі (Hofmeyr & Rice, 2000).

Поведінкова (транзакційна) лояльність споживачів – це певний тип поведінки споживачів, що виражається в їх тривалій взаємодії з підприємством та здійсненні ними повторних покупок, але характеризується відсутністю емоційної прихильності споживачів до підприємства, товарів або послуг, що ним пропонуються. Перцепційна (емоційна, афективна) лояльність, що акцентує увагу на таких аспектах, як суб'єктивні думки споживачів і їх оцінки, які включають в себе досить широкий спектр почуттів по відношенню до марки, таких як радість, зацікавленість, добре ставлення, почуття гордості, дружба, довіра. Цей тип лояльності вимірюється за допомогою опитувань покупців і дозволяє прогнозувати зміни попиту на продукцію в майбутньому. Дана лояльність формується перевагами й думками клієнтів. Ці типи лояльності споживачів

є базовими й для дослідження лояльності працівників до бренду роботодавця.

Розглядаючи типологію лояльності працівників до HR-бренду слід наголосити на відмінності двох понять аспекту взаємовідносин «працівник – компанія»: «лояльність до HR-бренду компанії» (*loyalty*) і «прихильність до HR-бренду компанії» (*commitment*). Лояльність стосується, перш за все, поведінкового аспекту взаємовідносин «працівник – компанія», вона базується на порівняльній оцінці минулого досвіду роботи працівника в інших компаніях та досвіду роботи працівника у компанії, що аналізується (там де він працює зараз). Прихильність же – це психологічний феномен, що відображає стійку асоціацію працівника як частини компанії в якій він працює.

Проблема лояльності полягає в тому, що це тільки поведінка, а поведінка не завжди відображає те, про що думають і що відчують працівники. На підставі поведінки працівника в межах компанії практично неможливо передбачити його наступний крок, наступний вибір місця роботи. Прихильність припускає лояльність, лояльність же може існувати й без психологічної прихильності до компанії.

Зауважимо, що лояльність працівників до HR-бренду компанії – це рівень невідчутної поведінки працівників компанії, яка супроводжується емоційною прихильністю до неї. В цьому визначенні маємо дві складові компонентів лояльності – поведінкову та емоційну. Поведінкову лояльність можна визначити таким висловлюванням працівника: «я залишуся працювати в компанії А навіть у тому випадку, якщо буду мати змогу заробляти трохи більше у компанії В». Емоційну лояльність можна представити так: «робота в компанії А пов'язана з позитивними емоціями, я відчуваю прихильність до цієї компанії».

Методологія. Теоретичні та емпіричні дослідження дозволити формалізувати рівень «поведінкової лояльності працівника до HR-бренду компанії» за допомогою середньо геометричного індексу трьох показників:

$$L_{\text{пов}} = \sqrt[3]{ZR \times ZR_5 \times SK}, \text{ де (5.1)}$$

$L_{\text{пов}}$ – рівень поведінкової лояльності працівників до HR-бренду компанії;
 ZR – кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності;

ZR_5 –кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років;

SK – стаж роботи в компанії, що аналізується.

Розподіл балів за показниками для визначення рівня складових «поведінкової лояльності до HR-бренду компанії» представлені у табл. 5.1 – 5.3.

Таблиця 5.1.

Розподіл балів за показником «кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності – ZR »

| Бали | Характеристика |
|---------|---|
| 5 балів | Працівник протягом трудової діяльності не змінював місце роботи |
| 4 бали | Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи до 3-х разів |
| 3 бали | Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи 3-5 разів |
| 2 бали | Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи 6-8 разів |
| 1 бал | Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи більше 8 разів |

Таблиця 5.2.

Розподіл балів за показником «кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років – ZR_5 »

| Бали | Характеристика |
|---------|---|
| 5 балів | Працівник протягом останніх 5-ти років не змінював місце роботи |
| 4 бали | Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 1 раз |
| 3 бали | Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 2 рази |
| 2 бали | Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи 3 рази |
| 1 бал | Працівник протягом останніх 5-ти років змінював місце роботи більше 3-х разів |

Таблиця 5.3.

**Розподіл балів за показником
«стаж роботи в компанії, що аналізується – SK»**

| Бали | Характеристика |
|---------|--|
| 5 балів | Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується більше 10 років |
| 4 бали | Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 7-10 років |
| 3 бали | Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 3-6 років |
| 2 бали | Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується 1-2 роки |
| 1 бал | Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується менше 1 року |

Формалізувати рівень «емоційної лояльності працівника до HR-бренду компанії» пропонуємо за допомогою середньо геометричного індексу п'яти показників:

$$L_{\text{емоц}} = \sqrt[5]{P \times S \times V \times UP \times R}, \text{ де} \quad (5.2)$$

$L_{\text{емоц}}$ – рівень емоційної лояльності працівників до HR-бренду компанії;

P – ступеня поінформованості працівника про діяльність компанії (позиція на ринку, цілі компанії, можливість брати участь у прийнятті рішень тощо);

S – рівня задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці (рівень заробітної плати, компенсаційний та соціальний пакет, умовами праці та відпочинку тощо);

V – рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі (з колегами, керівниками та їх стилем управління, соціально-психологічним кліматом тощо);

UP – рівня задоволеності працівника системою управління персоналом (кадрова політика, відбір кадрів, адаптація персоналу, оцінювання, розвиток та навчання, формування кадрового резерву, політика звільнення тощо);

R – наміри працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам.

Закриті питання анкети для визначення складових показника «емоційної лояльності до HR-бренду компанії» представлені у табл. 5.4 – 5.8.

Таблиця 5.4.

Питання анкети для визначення ступеня поінформованості працівника про діяльність компанії – Р

| Питання | Відповідь | Бали |
|---|--|---------|
| Наскільки сформована в компанії мережа інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) співпадає із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно впізнаваності корпоративного та споживчого брендів? | Я вважаю, що компанія має власний впізнаваний корпоративний та споживчий бренд, має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | 5 балів |
| | Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію через розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | 4 бали |
| | Я вважаю, що компанія має розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | 3 бали |
| | Я вважаю, що компанія намагається створити сприятливий образ роботодавця через доступну мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | 2 бали |
| | Я вважаю, що компанія намагається створити мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | 1 бал |

Таблиця 5.5.

Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці – S

| Питання | Відповідь | Бали |
|--|---|---------|
| Наскільки система мотивації та стимулювання праці в компанії співпадає із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно рівня заробітної плати, компенсаційного та соціального пакетів, умов праці та відпочинку тощо. | Реальна система мотивації та стимулювання праці в компанії є значно кращою від моїх уявлень та очікувань | 5 балів |
| | Мої очікування та уявлення про систему мотивації та стимулювання праці співпали з реальною практикою в компанії | 4 бали |
| | Мої очікування та уявлення про систему мотивації та стимулювання праці частково співпали, а частково - ні з реальною практикою в компанії | 3 бали |
| | Я очікував (ла) більше, ніж отримав (ла) щодо реальної системи мотивації та стимулювання праці в компанії | 2 бали |
| | Я розчарований (вана) діючою в компанії системою мотивації та стимулювання праці | 1 бал |

Таблиця 5.6.

Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі – V

| Питання | Відповідь | Бали |
|---|--|---------|
| Наскільки сформована в компанії система відносин у колективі співпадає із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно стосунків з колегами та керівником, соціально-психологічного клімату, стилю керівництва в компанії тощо | Реальна система відносин у колективі є значно кращою від моїх уявлень та очікувань | 5 балів |
| | Мої очікування та уявлення про відносини у колективі співпали з реальною практикою в компанії | 4 бали |
| | Мої очікування та уявлення про систему відносин у колективі частково співпали, а частково - ні з реальною практикою в компанії | 3 бали |
| | Я очікував (ла) більше, ніж отримав (ла) щодо сформованих відносин у колективі | 2 бали |
| | Я розчарований (вана) сформованою в компанії системою відносин у колективі | 1 бал |

Таблиця 5.7.

Питання для визначення рівня задоволеності працівника системою управління персоналом – UP

| Питання | Відповідь | Бали |
|--|---|---------|
| Наскільки діюча в компанії система управління персоналом співпадає із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно кадрової політики компанії, організації відбору персоналу, його адаптації, системи оцінювання та розвитку (навчання) тощо. | Реальна система управління персоналом в компанії є значно кращою від моїх уявлень та очікувань | 5 балів |
| | Мої очікування та уявлення про систему управління персоналом співпали з реальною практикою в компанії | 4 бали |
| | Мої очікування та уявлення про систему управління персоналом частково співпали, а частково - ні з реальною практикою в компанії | 3 бали |
| | Я очікував (ла) більше, ніж отримав (ла) щодо реальної системи управління персоналом в компанії | 2 бали |
| | Я розчарований (вана) діючою в компанії політикою управління персоналом | 1 бал |

Таблиця 5.8.

Питання анкети для визначення намірів працівника порекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, партнерам – R

| Питання | Відповідь | Бали |
|--|--|---------|
| Чи будете Ви рекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, знайомим, родичам, діловим партнерам? | Так, я буду рекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, знайомим, родичам, діловим партнерам | 5 балів |
| | Я поділюсь зі своїми друзями, родичами, знайомими, діловими партнерами позитивним досвідом роботи в компанії | 4 бали |
| | Ні, я не буду рекомендувати компанію як потенційне місце роботи своїм друзям, родичам, знайомим, діловим партнерам | 3 бали |
| | Я поділюсь зі своїми друзями, родичами, знайомими, діловими партнерами негативним досвідом роботи в компанії | 2 бали |
| | Я рекомендуватиму своїм друзям, родичам, знайомим, діловим партнерам не розглядати компанію як потенційне місце роботи | 1 бал |

За результатами формалізації рівня поведінкової та емоційної лояльності працівника до HR-бренду компанії на основі формул 5.1 та 5.2 припустимо, що:

- ✓ високий рівень «поведінкової лояльності» характерний для працівників зі значенням показника $L_{пов} > 3,5$;
- ✓ низький рівень «поведінкової лояльності» характерний для працівників зі значенням показника $L_{пов} < 3,5$;
- ✓ високий рівень «емоційної лояльності» характерний для працівників зі значенням показника $L_{емоц} > 2,5$;
- ✓ низький рівень «емоційної лояльності» характерний для працівників зі значенням показника $L_{емоц} < 2,5$.

Для подальших розрахунків комплексного показника лояльності працівника до HR-бренду компанії, на основі типів лояльності, інтерпретуємо рівні лояльності у балах (табл. 5.9.).

Таблиця 5.9.

Рівні лояльності працівників до HR-бренду компанії

| | | |
|--|---|--------|
| абсолютна лояльність працівника | визначається сполученням високого рівня як показника $L_{нов}$, так і показника $L_{емоц}$ | 4 бали |
| прихована лояльність працівника | визначається сполученням низького рівня показника $L_{нов}$ і високого рівня показника $L_{емоц}$ | 3 бали |
| помилкова лояльність працівника | визначається сполученням високого рівня показника $L_{нов}$ і низького рівня показника $L_{емоц}$ | 2 бали |
| відсутність лояльності працівника | визначається сполученням низького рівня як показника $L_{нов}$, так і показника $L_{емоц}$ | 1 бал |

Розрахунки «поведінкової лояльності», та «емоційної лояльності» надають можливість отримати реальну структуру працівників компанії за типом їх лояльності до HR-бренду компанії.

Розрахунок комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії пропонуємо проводити за наступною формулою:

$$L_{HR} = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^4 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4}{\sum_{i=1}^4 x_i} \quad (5.3)$$

де, L_{HR} – комплексний показник лояльності працівників до HR-бренду компанії;

x_4 – частка працівників компанії, що мають абсолютну лояльність до її HR-бренду;

x_3 – частка працівників компанії, що мають приховану лояльність до її HR-бренду;

x_2 – частка працівників компанії, що мають помилкову лояльність до її HR-бренду;

x_1 – частка працівників компанії у яких відсутня лояльність до її HR-бренду.

Отримання числового значення комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії дає можливість віднесення його до одного з чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий (табл. 5.10).

Таблиця 5.10.

**Граничні інтервали комплексного показника
лояльності працівників до HR-бренду компанії**

| Рівень лояльності | Граничні інтервали | Характеристика |
|----------------------------------|--------------------|--|
| Високий | [3,3 – 4] | Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як високий. Такі компанії характеризуються високоефективним HR-брендом компанії. Працівники в більшості випадків віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, активно рекомендують її знайомим |
| Підвищений | [2,6 – 3,3] | Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як підвищений. Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління HR-брендом компанії. Працівники в більшості випадків віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але іноді розглядають пропозиції інших роботодавців, інколи рекомендують її знайомим |
| Задовільний | [2,0 – 2,6] | Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як задовільний. Працівники в деяких випадках віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але часто розглядають пропозиції інших роботодавців, не рекомендують її знайомим |
| Низький (відсутність лояльності) | [0 – 2,0] | Рівень лояльності працівників до HR-бренду компанії оцінюється як низький. Працівники в деяких випадках віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, постійно розглядають пропозиції інших роботодавців, не рекомендують її знайомим |

Апробація. Проведення безпосереднього оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії продемонструємо на умовному прикладі.

Так в межах дослідження було проведено оцінювання поведінкової та емоційної лояльності працівників умовної компанії (57 респондентів) до HR-бренду компанії. Повернені від респондентів анкети було акумульовано в узагальнену таблицю для кожного працівника і проведено відповідні розрахунки. Приклад узагальненої таблиці з відповідями (респондента 18) представлено у табл. 5.11.

Таблиця 5.11.

**Результати оцінювання поведінкової та емоційної лояльності
до HR-бренду компанії респондентом 18**

| Поведінкова лояльність працівника до HR-бренду компанії | |
|--|---------|
| Працівник протягом трудової діяльності змінював місце роботи до 3-х разів | 4 бали |
| Працівник протягом останніх 5-ти років не змінював місце роботи | 5 балів |
| Працівник має стаж роботи в компанії що аналізується більше 10 років | 5 балів |
| $L_{\text{пов}} = \sqrt[3]{ZR \times ZR_5 \times SK}$ | 4,64 |
| Емоційна лояльність працівника до HR-бренду компанії | |
| Я вважаю, що компанія приділяє достатньо уваги питанням інформування потенційних працівників про компанію через розгалужену мережу інформаційних засобів комунікації (зовнішніх та внутрішніх) | 4 бали |
| Мої очікування та уявлення про систему мотивації та стимулювання праці співпали з реальною практикою в компанії | 4 бали |
| Мої очікування та уявлення про систему відносин у колективі частково співпали, а частково - ні з реальною практикою в компанії | 3 бали |
| Мої очікування та уявлення про систему управління персоналом частково співпали, а частково - ні з реальною практикою в компанії | 3 бали |
| Я поділюсь зі своїми друзями, родичами, знайомими, діловими партнерами позитивним досвідом роботи в компанії | 4 бали |
| $L_{\text{емоц}} = \sqrt[5]{P \times S \times V \times UP \times R}$ | 3,57 |

Як бачимо з таблиці, респондент 18 має високий рівень показника як поведінкової так і емоційної лояльності, а отже має абсолютну лояльність до HR-бренду компанії.

За аналогічною схемою опрацьовуються результати опитування решти респондентів і складається узагальнена таблиця (табл. 5.12).

Таблиця 5.12.

**Структура працівників компанії
за рівнем лояльності до HR-бренду компанії**

| Тип лояльності | Структура працівників компанії за рівнем лояльності до HR-бренду компанії | |
|-----------------------------------|---|-----------------|
| | Кіл-ть | Питома вага (%) |
| абсолютна лояльність працівника | 17 | 29,82 |
| прихована лояльність працівника | 21 | 36,84 |
| помилкова лояльність працівника | 15 | 26,32 |
| відсутність лояльності працівника | 4 | 7,02 |
| Всього | 57 | 100 |

Комплексний показник лояльності працівників умовної компанії до її HR-бренду розраховуємо за формулою 5.3 і він становить:

$$L_{HR} = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^4 x_i} = \frac{1 \times 7,02 + 2 \times 26,32 + 3 \times 36,84 + 4 \times 29,82}{100} = 2,89$$

Згідно з інтерпретацією числового значення рівня лояльності працівників до до HR-бренду компанії (табл. 5.10), компанія має підвищений рівень лояльності, тобто характеризуються середньою увагою до управління HR-брендом компанії, працівники в більшості випадків віддають перевагу цій компанії як роботодавцю, але іноді розглядають пропозиції інших роботодавців, інколи рекомендують її знайомим.

Висновки. Запропонована метрика вимірювання лояльності працівників до HR-бренду компанії включає в себе набір факторів, які визначають як рівень поведінкової лояльності, так і визначення специфічних показників «емоційної лояльності». Отримані дані в ході оцінки дають можливість компанії дізнатися, як необхідно будувати подальшу роботу з управління лояльністю працівників до HR-бренду компанії, як вона змінюється з плином часу, визначити напрями покращення якості роботи з персоналом, з урахуванням інтересів працівників відповідно до їх віку, статусу, сімейного стану та інших параметрів.

Високий рівень комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії дозволяє виявити позитивне відношення працівників до організації-роботодавця, яке обумовлює сприятливу емоційну та раціональну оцінку, а також бажання до максимізації трудової діяльності в цій компанії.

Розділ 6.

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ

Вступ. В умовах глобалізації економіки саме наявність конкурентних переваг організації стає мірилом її успіху.

Проблема формування та посилення конкурентних переваг не нова, але надзвичайно актуальна і стосується всіх сфер діяльності, оскільки саме «конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності сучасного підприємства, можуть слугувати фундаментом міцних конкурентних позицій підприємства, визначати характер стратегії його розвитку, а також бути об'єктом стратегічного управління» (Касич та Глущенко, 2016).

Сучасні підходи до забезпечення конкурентних переваг організації базуються у більшості своїй на використанні ресурсного підходу, який передбачає досягнення максимальноможливого результату діяльності за рахунок оптимального та ефективного використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних). Наразі сьогодні все більшої актуальності набувають питання забезпечення конкурентних переваг організації і за рахунок так званих нематеріальних активів. Зокрема в межах дослідження пропонується провести оцінку конкурентних переваг, отриманих організацією за рахунок формування та ефективного управління брендом роботодавця.

Слід зупинитися на тому, що у науковій літературі існують певні відмінності у підходах науковців щодо сутності категорії «конкурентні переваги».

Так, зокрема, Бакай В. (2022) вважає, що «конкурентні переваги слід характеризувати як здатність компанії зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо. Окрім того, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації факторів успіху або ключових компетенцій».

Слід звернути увагу і на дослідження, проведене Коценко М.С. (2021), яка зазначає, що конкурентні переваги – це характеристики, які здатні створювати перевагу над прямими конкурентами. Але саме в такій інтерпретації відбувається ототожнення конкурентних переваг з потенційними можливостями, що на нашу думку є не зовсім вірним, оскільки конкурентні переваги повинні мати реальний (очевидний) прояв.

Слід погодитися з позицією дослідників (Кирич та ін., 2021) щодо того, що конкурентна перевага проявляється при порівнянні власної організації із її конкурентами, тобто коли організація функціонує в конкурентному середовищі.

Після проведеного аналізу сутності категорії «конкурентні переваги» проф. Манн Р.В. (2023) зазначає, що її основний зміст полягає у лідерстві серед існуючих конкурентів у довгостроковій перспективі. Саме в цьому контексті слід звернути увагу на те, що конкурентні переваги можуть бути як довгостроковими так і короткостроковими, як стабільними так і нестабільними, оскільки вони є недостатньо контрольованими через дію зовнішніх факторів. Більш того, ті ж самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Отже, конкурентні переваги є концентрованим, реальним та очевидним проявом переваги над конкурентами у різних сферах діяльності організації. Також слід підкреслити, що конкурентна перевага є відносною характеристикою, оскільки її можна оцінити лише шляхом порівняння

певних характеристик. Особливої уваги заслуговує і той факт, що будь-яка конкурентна перевага забезпечується комплексними зусиллями.

Аналіз досліджень науковців (Вербівська та Андрицький, 2020; Коценко, 2021; Тютлікова та Білоконенко, 2015) дозволив окреслити ключові вимоги до конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху, які базуються на оригінальних можливостях організації, а саме:

- забезпечувати унікальність у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- бути стійкими, тобто такими, що дозволяють організації зберігати свою позицію, незважаючи на зміни у середовищі;
- задовольняти специфічні потреби споживачів;
- бути помітними для конкурентів тощо.

Методологія. Більшість досліджень науковців присвячені формуванню конкурентних переваг організації в цілому або її товару. Також багато авторів наголошують на позиції стосовно того, що в сучасних умовах саме бренд роботодавця компанії є однією з ключових складових її конкурентоспроможності на ринку праці. Але поряд з цим недостатньо висвітленими є практичні аспекти щодо оцінювання конкурентних переваг компанії, сформованих за рахунок її бренду роботодавця.

При проведенні такого аналізу в першу чергу необхідно визначити наскільки потужними є окремі атрибути (складові) у порівнянні з компаніями-конкурентами. Для реалізації цього завдання можна адаптувати традиційні інструменти конкурентного аналізу (матриця конкурентного профілю, метод радару конкурентоспроможності тощо).

Слід також наголосити, що кожен з атрибутів бренду роботодавця може бути охарактеризований цілою низкою складових. Саме їх аналіз буде доречним з позиції майбутнього формування обґрунтованих стратегічних пропозицій щодо розвитку бренду роботодавця компанії.

Критеріями оцінки конкурентних переваг атрибутів бренду роботодавця компанії можуть бути абсолютно різноманітними. Вибір критеріїв в першу чергу залежить від цілей дослідження.

В межах нашого дослідження була сформована низка критеріїв на основі класифікації, запропонованій Цюцюпою С.В. (2020), а саме:

- ✓ К1 – відповідність обраній конкурентній стратегії
- ✓ К2 – потенціал подальшого розвитку
- ✓ К3 – рівень сприйняття основними стейкхолдерами
- ✓ К4 – унікальність (складність відтворення конкурентами)
- ✓ К5 – стійкість (тривалість використання)
- ✓ К6 – вартість формування та розвитку
- ✓ К7 – складність утримання

Інтегральний показник рівня конкурентних переваг пропонуємо розрахувати за методом теорії бажаності за допомогою середньої геометричної зваженої (Панченко та Бровкова, 2015):

$$K = \sqrt{(\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 + \omega_4 + \omega_5 + \omega_6 + \omega_7)} e_1^{\omega_1} \times e_2^{\omega_2} \times e_3^{\omega_3} \times e_4^{\omega_4} \times e_5^{\omega_5} \times e_6^{\omega_6} \times e_7^{\omega_7} \quad (6.1)$$

де $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4, \omega_5, \omega_6, \omega_7$ – коефіцієнти вагомості критерії оцінювання;

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5, e_6, e_7$ – часткові показники рівня розвитку критерію за складовими іміджу організації

Проведений за таким алгоритмом аналіз конкурентних переваг демонструє їх виокремлення у порівнянні одна з одною на рівні об'єкту дослідження. Але з точки зору розробки ефективних управлінських рішень цього недостатньо. Слід провести більш глибокий аналіз конкурентних переваг атрибутів бренду роботодавця за їх складовими.

З метою визначення конкурентних переваг складових атрибутів бренду роботодавця компанії пропонуємо використати концепцію *VRIO*, запроповану Джеєм Б. Барні (1991; 2012; 2018), яка передбачає аналіз ресурсів організації з позиції їх цінності, рідкості, відтворюваності та наявності організаційних переваг щодо управління ресурсами.

Частіше за все, цей аналітичний інструментарій застосовують для дослідження діяльності виробничих підприємств, хоча, за умов певних модифікацій, він може бути використаний і для підприємств сфери послуг (Приймак та Іванова, 2020).

Модель VRIO-аналізу, спрямована на оцінку унікальних ресурсів, здатностей, компетентностей, що можуть забезпечити конкурентні переваги організації, і передбачає аналіз за такими критеріями: Value (цінність ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для організації); Rareness (рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом); Imitation (можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко і дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього); Organization (організованість – визначення, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу) (Тютлікова та Білоконенко, 2015).

Згідно з концепцією *VRIO-аналізу* (Обелець, 2022; Харчук, 2019; Barney & Hesterly, 2018) ресурсного забезпечення ресурс вважається цінним, якщо він дає можливість забезпечити конкурентні переваги організації (в першу чергу за рахунок можливості встановлення більш високої ціни або зменшення собівартості). Якщо ж ресурс не є цінним для організації, то він швидше формує конкурентну слабкість аніж перевагу. Цінний для організації ресурс, який з легкістю можуть відтворити конкуренти, дає організації лише тимчасову конкурентну перевагу, яка з часом переходить у конкурентний паритет. Тому в цьому контексті з точки зору забезпечення конкурентоспроможності організації досить важливим є наступні параметри моделі *VRIO-аналізу*, а саме:

- ✓ рідкість (унікальність) – передбачає володіння унікальним ресурсом, що надає потенційні стратегічні переваги перед конкурентами;
- ✓ відтворюваність (складність імітації) – враховує наскільки складно конкурентам імітувати ресурс, а також наскільки дорогим виявиться його придбання.

Але і ситуація, коли ресурс є цінним, рідкісним та складним для відтворення конкурентами, не завжди гарантує організації отримання конкурентної переваги. Це пов'язано в першу чергу з тим, що керівництву організації не вдається ефективно управляти наявними ресурсами. Саме в цьому контексті особливо значення набуває останній параметр моделі

VRIO-аналізу – організованість (як здатність повною мірою використати потенціал ресурсу у стратегічній перспективі).

Апробація. Проведення безпосереднього аналізу конкурентних переваг бренду роботодавця компанії продемонструємо на умовному прикладі. На початковому етапі спробуємо виявити конкурентні переваги та недоліки порівняно з іншими компаніями.

Серед основних конкурентів умовної компанії для порівняння обрано такі компанії: «А», «В», «С», «D» та «Е». Для всіх обраних компаній був розрахований рівень розвитку їх бренду роботодавця шляхом опитування експертів (8 респондентів). Результати представлені у табл. 6.1.

Для побудови радару (рис. 6.1 та рис. 6.2) нами були використані результати оцінки бренду роботодавця компаній-конкурентів (табл. 6.1.).

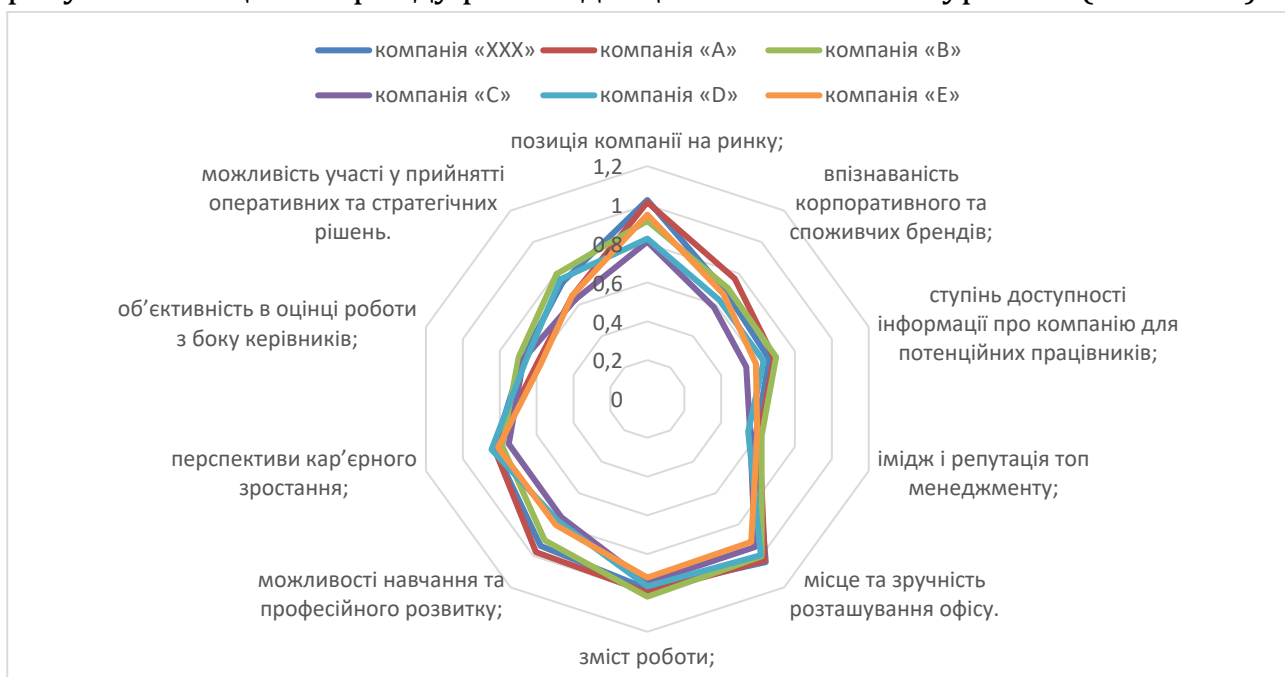


Рис. 6.1. Радар конкурентоспроможності бренду роботодавця умовної компанії за складовими функціонального та організаційного атрибутів

Таблиця 6.1.

Значення рівня розвитку бренду роботодавця компанії

| Атрибути бренду роботодавця | Ваго- мість | умовна компанія | | компанія «А» | | компанія «В» | | компанія «С» | | компанія «D» | | компанія «E» | |
|--|----------------|--------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | факт | факт*в аг | факт | факт*в аг | факт | факт*в аг | факт | факт*в аг | факт | факт*в аг | факт | факт*в аг |
| Організаційний атрибут: | 0,2286 | 3.9991 | 0,9142 | 4,1037 | 0,9381 | 3,9439 | 0,9016 | 3,4297 | 0,7840 | 3,6299 | 0,8298 | 3,7124 | 0,8487 |
| позиція компанії на ринку; | 0,2289 | 4,48 | 1,0255 | 4,43 | 1,0140 | 4,01 | 0,9179 | 3,54 | 0,8103 | 3,61 | 0,8263 | 4,15 | 0,9499 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів; | 0,2048 | 3,35 | 0,6861 | 3,74 | 0,7660 | 3,45 | 0,7066 | 2,85 | 0,5837 | 3,08 | 0,6308 | 3,26 | 0,6676 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників; | 0,1928 | 3,43 | 0,6613 | 3,56 | 0,6864 | 3,62 | 0,6979 | 2,78 | 0,5360 | 3,27 | 0,6305 | 3,05 | 0,5880 |
| імідж і репутація топ менеджменту; | 0,1446 | 4,06 | 0,5871 | 4,2 | 0,6073 | 4,28 | 0,6189 | 3,85 | 0,5567 | 3,78 | 0,5466 | 4,12 | 0,5958 |
| місце та зручність розташування офісу. | 0,2289 | 4,54 | 1,0392 | 4,5 | 1,0301 | 4,38 | 1,0026 | 4,12 | 0,9431 | 4,35 | 0,9957 | 3,98 | 0,9110 |
| Функціональний атрибут: | 0,2428 | 4.1639 | 1,0110 | 4,0559 | 0,9848 | 4,1998 | 1,0197 | 3,7551 | 0,9117 | 4,0084 | 0,9732 | 3,7697 | 0,9153 |
| зміст роботи; | 0,2235 | 4,38 | 0,9789 | 4,46 | 0,9968 | 4,56 | 1,0192 | 4,24 | 0,9476 | 4,32 | 0,9655 | 4,12 | 0,9208 |
| можливості навчання та професійного розвитку; | 0,2118 | 4,42 | 0,9362 | 4,61 | 0,9764 | 4,25 | 0,9002 | 3,56 | 0,7540 | 3,68 | 0,7794 | 3,79 | 0,8027 |
| перспективи кар'єрного зростання; | 0,2235 | 3,71 | 0,8292 | 3,71 | 0,8292 | 3,52 | 0,7867 | 3,36 | 0,7510 | 3,78 | 0,8448 | 3,62 | 0,8091 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників; | 0,1530 | 4,42 | 0,6763 | 3,9 | 0,5967 | 4,56 | 0,6977 | 4,38 | 0,6701 | 4,29 | 0,6564 | 3,78 | 0,5783 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень. | 0,1882 | 3,95 | 0,7434 | 3,49 | 0,6568 | 4,23 | 0,7961 | 3,36 | 0,6324 | 4,05 | 0,7622 | 3,5 | 0,6587 |
| Економічний атрибут: | 0,3000 | 4.1330 | 1,2399 | 4,3453 | 1,3036 | 4,1113 | 1,2334 | 3,4863 | 1,0459 | 4,2176 | 1,2653 | 3,9744 | 1,1923 |
| рівень оплати праці; | 0,2326 | 4,22 | 0,9816 | 4,42 | 1,0281 | 3,63 | 0,8443 | 3,25 | 0,7560 | 4,12 | 0,9583 | 3,95 | 0,9188 |
| гарантія стабільності зайнятості; | 0,1162 | 3,72 | 0,4323 | 4,05 | 0,4706 | 4,52 | 0,5252 | 3,13 | 0,3637 | 4,38 | 0,5090 | 3,68 | 0,4276 |
| графік роботи; | 0,2093 | 4,56 | 0,9544 | 4,85 | 1,0151 | 4,63 | 0,9691 | 4,28 | 0,8958 | 4,89 | 1,0235 | 4,42 | 0,9251 |
| умови праці та рівень організації робочого місця; | 0,2093 | 4,72 | 0,9879 | 4,65 | 0,9732 | 4,78 | 1,0005 | 3,56 | 0,7451 | 4,65 | 0,9732 | 4,58 | 0,9586 |
| соціальний пакет. | 0,2326 | 3,34 | 0,7769 | 3,69 | 0,8583 | 3,32 | 0,7722 | 3,12 | 0,7257 | 3,24 | 0,7536 | 3,2 | 0,7443 |
| Психологічний атрибут: | 0,2286 | 4.1768 | 0,9548 | 4,3121 | 0,9858 | 4,2071 | 0,9618 | 3,8864 | 0,8884 | 4,0549 | 0,9270 | 3,9836 | 0,9106 |
| корпоративна культура; | 0,2237 | 3,63 | 0,8120 | 3,91 | 0,8747 | 3,86 | 0,8635 | 4,25 | 0,9507 | 4,12 | 0,9216 | 3,56 | 0,7964 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії; | 0,2500 | 4,69 | 1,1725 | 4,79 | 1,1975 | 4,68 | 1,1700 | 3,52 | 0,8800 | 4,27 | 1,0675 | 4,33 | 1,0825 |
| соціально-психологічний клімат колективу; | 0,2368 | 4,32 | 1,0230 | 4,24 | 1,0040 | 3,85 | 0,9117 | 4,52 | 1,0703 | 3,98 | 0,9425 | 4,28 | 1,0135 |
| стиль управління; | 0,2105 | 3,96 | 0,8336 | 4,1 | 0,8631 | 4,25 | 0,8946 | 3,51 | 0,7389 | 3,64 | 0,7662 | 3,57 | 0,7515 |
| відсутність непотизму. | 0,0790 | 4,25 | 0,3358 | 4,72 | 0,3729 | 4,65 | 0,3674 | 3,12 | 0,2465 | 4,52 | 0,3571 | 4,3 | 0,3397 |
| Рівень розвитку бренду роботодавця | | 4.1199 | | 4.2122 | | 4.1164 | | 3.6301 | | 3.9953 | | 3.8669 | |

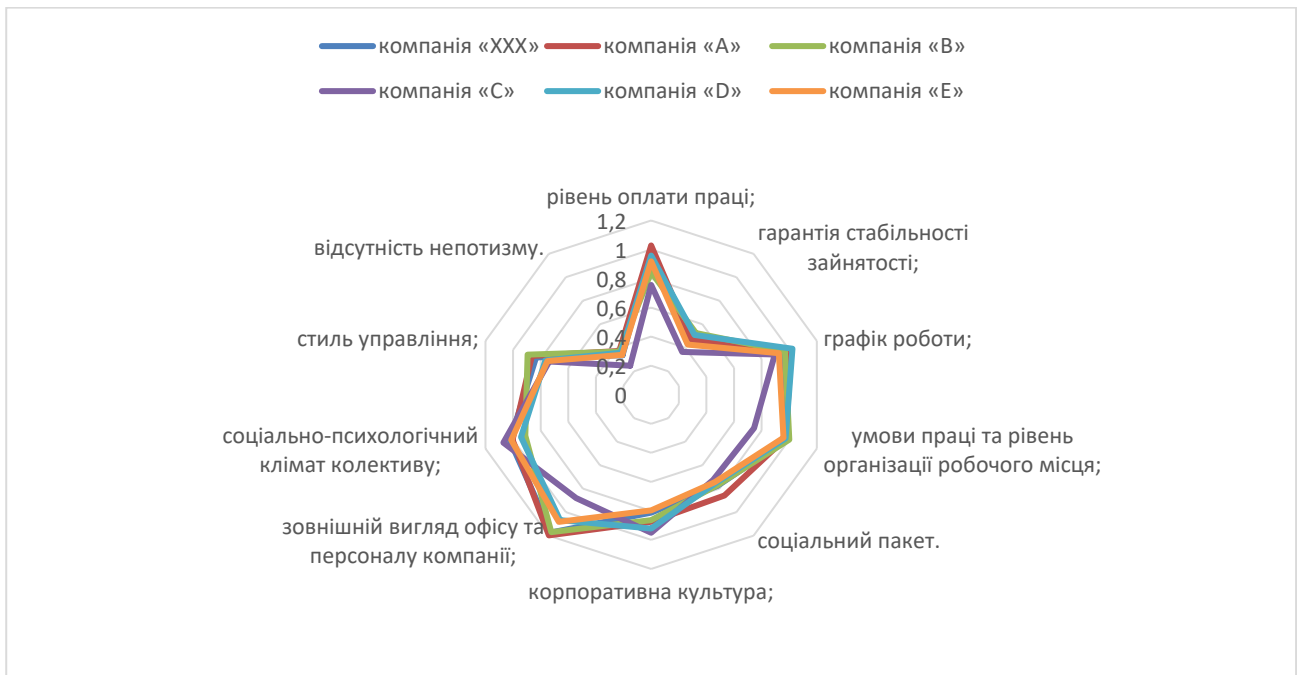


Рис. 6.2. Радар конкурентоспроможності бренду роботодавця умовної компанії за складовими економічного та психологічного атрибутів

Аналіз площі фігур свідчить, що компанія «А» займає найкращу конкурентну позицію за складовими атрибутів бренду роботодавця. Найближчими конкурентами є умовна компанія та «В», що так само мають підвищений рівень розвитку бренду роботодавця в цілому та окремих його складових.

Отже, проведена оцінка конкурентоспроможності бренду роботодавця умовної компанії свідчить про те, що в цілому він посідає гідну конкурентну позицію та має доволі багато сильних сторін.

Доповнити проведений аналіз доречно оцінкою конкурентоспроможності атрибутів бренду роботодавця та їх складових в межах компанії. Для реалізації цього завдання було проведено опитування, в межах якого експерти (8 респондентів) виставили бальну оцінку (за 10-ти бальною шкалою) кожного атрибуту бренду роботодавця (табл. 6.2.):

Таблиця 6.2.

Оцінка рівня конкурентних переваг складових бренду роботодавця за методом теорії бажаності

| № | Атрибути бренду роботодавця компанії | K ₁ | K ₂ | K ₃ | K ₄ | K ₅ | K ₆ | K ₇ |
|----|--------------------------------------|--|-------------------------------|--|--|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| | | відповідність обраній конкурентній стратегії | потенціал подальшого розвитку | рівень сприйняття основними стейкхолдерами | унікальність (складність відтворення конкурентами) | стійкість (тривалість використання) | вартість формування та розвитку | складність утримання |
| 1. | Організаційний атрибут | 8 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 2. | Функціональний атрибут | 8 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 | 7 |
| 3. | Економічний атрибут | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 4. | Психологічний атрибут | 7 | 8 | 7 | 6 | 5 | 5 | 7 |
| | <i>Вага</i> | 2 | 6 | 1 | 3 | 4 | 7 | 5 |

$$K_{OA} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5) \times 8^2 \times 6^6 \times 7^1 \times 7^3 \times 7^4 \times 6^7 \times 6^5} = 6,400$$

$$K_{FA} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5) \times 8^2 \times 7^6 \times 6^1 \times 6^3 \times 5^4 \times 7^7 \times 7^5} = 6,589$$

$$K_{EA} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5) \times 7^2 \times 7^6 \times 7^1 \times 6^3 \times 6^4 \times 5^7 \times 5^5} = 5,831$$

$$K_{PA} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5) \times 7^2 \times 8^6 \times 7^1 \times 6^3 \times 5^4 \times 5^7 \times 7^5} = 6,208$$

Як ми можемо побачити на основі розрахованих показників найкращим за рівнем конкурентних переваг серед атрибутів бренду роботодавця є функціональний атрибут (6,589), найнижчий рівень конкурентних переваг отримав економічний атрибут (5,831).

Проведений аналіз демонструє лише узагальнену оцінку, тому наступним кроком нашого дослідження є проведення більш глибокого аналізу конкурентних переваг та недоліків за складовими атрибутів бренду роботодавця, а саме проведено оцінку ступеню внеску кожної складової атрибуту бренду роботодавця у формування стійкої конкурентної переваги за допомогою моделі VRIO-аналізу (табл. 6.3. – 6.6.).

Таблиця 6.3.

**VRIO-аналіз складових функціонального атрибуту
бренду роботодавця компанії**

| Складові функціонального атрибуту | Характеристики ресурсу | | | | Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги) | Результат використання ресурсу |
|---|------------------------|-----|----|-----|---|--------------------------------|
| | V | R | I | O | | |
| позиція компанії на ринку | так | ні | ні | так | Помірний рівень прояву | Конкурентний паритет |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів | так | так | ні | так | Достатній рівень прояву | Тимчасова конкурентна перевага |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників | так | ні | ні | так | Помірний рівень прояву | Конкурентний паритет |
| імідж і репутація топ менеджменту | так | ні | ні | так | Помірний рівень прояву | Конкурентний паритет |
| місце та зручність розташування офісу | так | ні | ні | так | Помірний рівень прояву | Конкурентний паритет |

Як бачимо, аналіз конкурентних переваг функціонального атрибуту бренду роботодавця компанії продемонстрував, що більшість з них має помірний рівень прояву, що в свою чергу свідчить про необхідність проведення певних змін і прийняття відповідних управлінських рішень щодо їх розвитку.

Таблиця 6.4.

**VRIO-аналіз складових організаційного атрибуту
бренду роботодавця компанії**

| Складові організаційного атрибуту | Характеристики ресурсу | | | | Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги) | Результат використання ресурсу |
|--|------------------------|-----|-----|-----|---|--------------------------------|
| | V | R | I | O | | |
| зміст роботи | так | так | так | так | Високий рівень прояву | Стійка конкурентна перевага |
| можливості навчання та професійного розвитку | так | ні | ні | так | Помірний рівень прояву | Конкурентний паритет |
| перспективи кар'єрного зростання | так | ні | ні | так | Помірний рівень прояву | Конкурентний паритет |

Продовження табл. 6.4.

| Складові економічного атрибуту | Характеристики ресурсу | | | | Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги) | Результат використання ресурсу |
|--|------------------------|----|----|-----|---|----------------------------------|
| | V | R | I | O | | |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників | так | ні | ні | ні | Низький рівень прояву | Конкурентний недолік (слабкість) |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень | так | ні | ні | так | Помірний рівень прояву | Конкурентний паритет |

Отже, аналіз конкурентних переваг організаційного атрибуту бренду роботодавця компанії не демонструє рівномірності у розвитку окремих складових. Так на досить високому конкурентному рівні оцінено складову «зміст роботи», натомість «об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників» віднесено до категорії конкурентний недолік (слабкість). Саме ця складова потребуватиме максимальної уваги при розробці стратегічних та оперативних заходів щодо розвитку бренду роботодавця компанії.

Таблиця 6.5.

**VRIO-аналіз складових економічного атрибуту
бренду роботодавця компанії**

| Складові економічного атрибуту | Характеристики ресурсу | | | | Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги) | Результат використання ресурсу |
|--|------------------------|-----|----|-----|---|----------------------------------|
| | V | R | I | O | | |
| рівень оплати праці | так | ні | ні | ні | Низький рівень прояву | Конкурентний недолік (слабкість) |
| гарантія стабільності зайнятості | так | ні | ні | ні | Низький рівень прояву | Конкурентний недолік (слабкість) |
| графік роботи | так | так | ні | так | Достатній рівень прояву | Тимчасова конкурентна перевага |
| умови праці та рівень організації робочого місця | так | так | ні | так | Достатній рівень прояву | Тимчасова конкурентна перевага |
| соціальний пакет | так | ні | ні | ні | Низький рівень прояву | Конкурентний недолік (слабкість) |

Як бачимо, аналіз конкурентних переваг економічного атрибуту бренду роботодавця компанії також не демонструє рівномірності у розвитку окремих складових. Так достатній рівень прояву мають складові «графік роботи» та «умови праці та рівень організації робочого місця», що по суті у подальшому можна підтримувати на фактичному рівні. Решта ж складових економічного атрибуту потрапили до категорії конкурентний недолік (слабкість), що вимагає від керівників значно більшої уваги щодо їх розвитку з позиції формування стійкого потужного бренду роботодавця.

Таблиця 6.6.

**VRIO-аналіз складових психологічного атрибуту
бренду роботодавця компанії**

| Складові психологічного атрибуту | Характеристики ресурсу | | | | Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги) | Результат використання ресурсу |
|--|------------------------|-----|----|-----|---|----------------------------------|
| | V | R | I | O | | |
| корпоративна культура | так | так | ні | так | Достатній рівень прояву | Тимчасова конкурентна перевага |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії | так | так | ні | так | Достатній рівень прояву | Тимчасова конкурентна перевага |
| соціально-психологічний клімат колективу | так | ні | ні | ні | Низький рівень прояву | Конкурентний недолік (слабкість) |
| стиль управління | так | ні | ні | ні | Низький рівень прояву | Конкурентний недолік (слабкість) |
| відсутність непотизму | так | так | ні | так | Достатній рівень прояву | Тимчасова конкурентна перевага |

Як бачимо, аналіз конкурентних переваг психологічного атрибуту бренду роботодавця компанії продемонстрував, що більшість з них має достатній рівень прояву, що в свою чергу свідчить про необхідність проведення певних змін і прийняття відповідних управлінських рішень щодо їх підтримки та розвитку. Натомість досить важливі складові з точки зору формування потужного бренду роботодавця такі як «соціально-психологічний клімат» та «стиль управління» мають низький рівень прояву і потребують значної уваги з боку керівництва компанії.

Висновки. Таким чином проведений аналіз дозволив виявити конкурентні недоліки серед складових атрибутів бренду роботодавця, через які компанія знаходиться у досить не вигідному конкурентному становищі, і які потребують здійснення інвестицій у їх розвиток. Необхідно також звернути увагу на складові, що потрапили до категорії «конкурентний паритет» та «тимчасова конкурентна перевага», з метою їх модифікації (реконфігурації) або зміни ступеню використання, що в свою чергу також потребуватиме певних інвестицій та в подальшому дасть змогу перевести їх у стійкі конкурентні переваги. Щодо складових іміджу, які потрапили до категорії «стійка конкурентна перевага» то тут можна прийняти рішення щодо підтримки рівня їх розвитку (стійкості та/або унікальності) і певного скорочення інвестицій.

Розділ 7.

ОЦІНКА РІВНЯ ВРАЗЛИВОСТІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ

Вступ. В умовах конкурентного середовища бренд роботодавця компанії, який має високий рівень розвитку та чималу кількість конкурентних переваг на ринку праці сьогодні, не є гарантією утримання таких позицій у стратегічній перспективі. Саме в цьому контексті актуальними є питання визначення найбільш вразливих його атрибутів (складових) з метою їх захисту та створення умов для збереження і подальшого розвитку.

Ринок праці більшості країн сьогодні характеризується підвищеним попитом (тобто високим рівнем конкуренції) на вузькоспеціалізованих та високопрофесійних фахівців. Вирішити цю проблему допомагає формування та розвиток потужного бренду роботодавця компанії. Основними причинами необхідності звернути увагу саме на питання управління брендом роботодавця є: дефіцит кваліфікованих співробітників; більше результатів з меншими витратами; зростання і прибутковість; популярність та сила.

В умовах «боротьби за висококваліфікованих працівників», на нашу думку, виникає потреба розробки системного та об'єктивного методу щодо визначення в першу чергу так званих вузьких місць, тобто тих атрибутів

(складових) бренду роботодавця, які потенційно є найбільш вразливими щодо негативного впливу як внутрішніх так і зовнішніх факторів.

Проблема оцінки ризику втрати конкурентної позиції компанії на ринку праці за рахунок зниження привабливості її бренду роботодавця наразі зараз більшістю керівників традиційно вирішується на основі суб'єктивної оцінки ситуації. Тому метою дослідження стала необхідність розробки методичного забезпечення для вирішення цієї проблеми.

Методологія. З метою визначення рівня вразливості атрибутів бренду роботодавця компанії в межах дослідження був розроблений наступний алгоритм (рис. 7.1.).

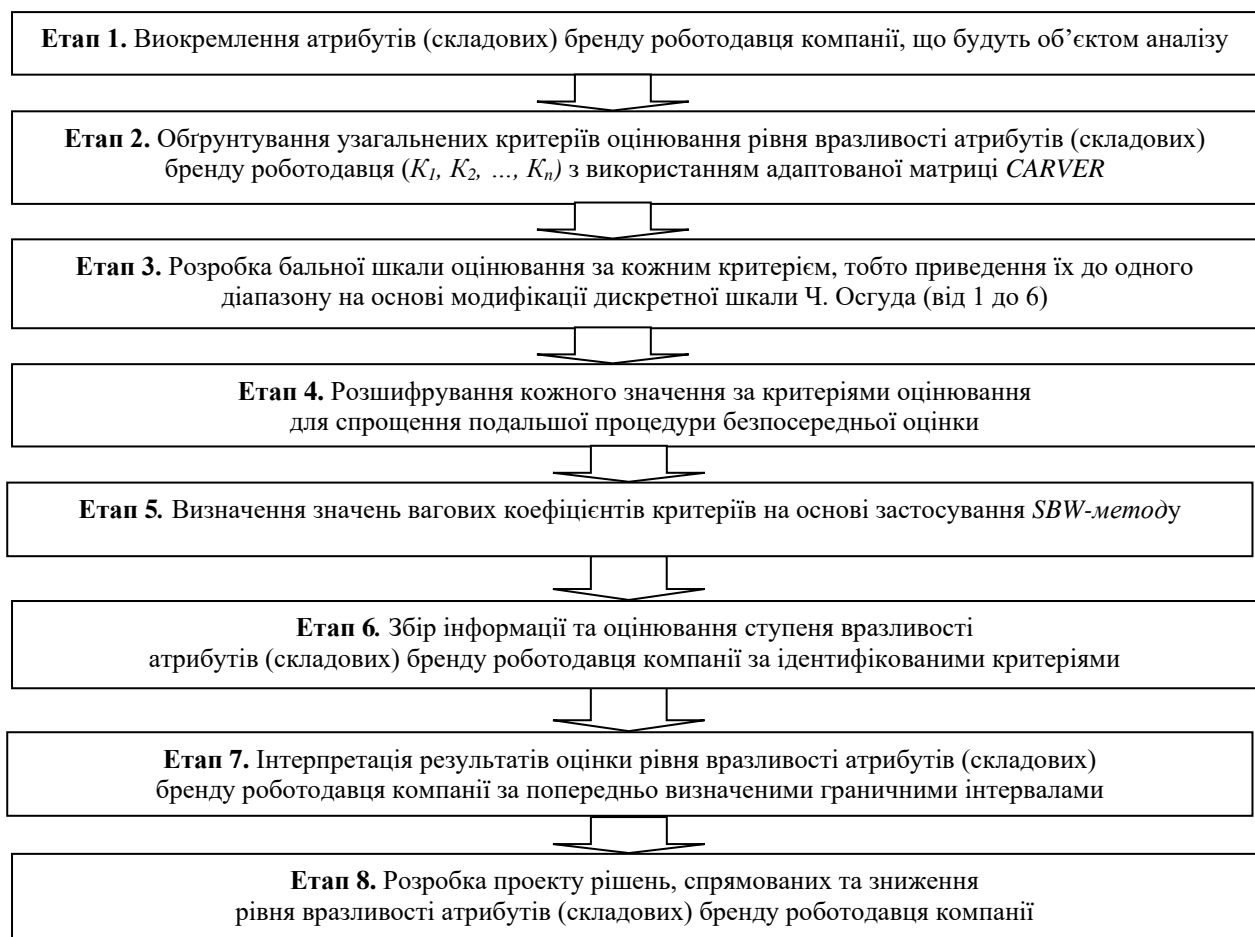


Рис. 7.1. Алгоритм оцінювання рівня вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії*
*розроблено авторами

Розглянемо кожний етап запропонованого алгоритму детальніше.

Етап 1. У якості об'єкту оцінювання рівня вразливості можуть виступати як комплексно всі атрибути з подальшим аналізом їх складових, так і окремі складові бренду роботодавця, залежно від цілей дослідження.

Етап 2. З метою побудови системи ранжування вразливості атрибутів бренду роботодавця пропонуємо використати адаптовану матрицю CARVER (*Criticality – критичність; Accessibility – доступність; Recuperability – відновлюваність; Vulnerability – вразливість; Effect – ефект; Recognizability – впізнаваність*). Цей підхід дає змогу збалансувати важливість різних критеріїв та врахувати їх вплив на виконання місії, сприяючи оптимальному використанню ресурсів (Репіло та Приміренко, 2023).

Дизайн дослідження вимагає проведення опитування експертів з використанням семантичного диференціалу. Для отримання відповідей респондентів та подальшої їх інтерпретації у дослідженні дещо модифіковано базову шкалу Ч. Осгуда (**1953**) (дискретна шкала, за якою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається за допомогою 5 – розмірної шкали розрядів між двома біполярними твердженнями: 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща) і запропоновано використовувати дискретну 6-ти бальну шкалу. Значення та характеристики за ними різняться для кожного визначеного критерію. Негативний аспект даного науково-методичного підходу може проявитися у складності пошуку кваліфікованих експертів.

Етап 3-4. Отже, першим підетапом у визначенні вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця, є їх *критичність* для компанії. Атрибут (складова) вважаються критичними для компанії, якщо погіршення їх стану має суттєвий вплив на процеси пов'язані з реалізацією її кадрової політики та стратегії управління персоналом. Критичність пропонуємо оцінювати за 6-ти бальною шкалою:

- ✓ 6 балів – погіршення показника має вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей управління персоналом компанії;

- ✓ 5 балів – погіршення показника має важливе значення для реалізації поточних цілей управління персоналом компанії;
- ✓ 4 бали – погіршення показника істотно впливає на досягнення цілей управління персоналом компанії;
- ✓ 3 бали – погіршення показника вимагає незначного корегування планів з управління персоналом компанії;
- ✓ 2 бали – погіршення показника не має вирішального значення для досягнення цілей управління персоналом компанії;
- ✓ 1 бал – наслідки від погіршення показника здебільшого не перешкоджатимуть досягненню цілей управління персоналом компанії.

На другому підетапі пропонується оцінити критерій *доступність*, яка являє собою ступінь, в якому атрибут (складова) бренду роботодавця є унікальними (недоступними)/складним для відтворення з боку компаній-конкурентів. Ранжування критеріїв доступності:

- ✓ 6 балів – компанії-конкуренти значно випереджають нас за критерієм унікальності атрибуту (складової) та/або мають рівень його розвитку значно вище за наш.
- ✓ 5 балів – компанії-конкуренти випереджають нас за критерієм унікальності атрибуту (складової) та/або мають рівень його розвитку дещо вище за наше.
- ✓ 4 бали – атрибут (складова) має мінімальний ступінь унікальності та/або рівень його розвитку знаходиться на рівні з конкурентами, тому компанії-конкуренти не мають складності з його відтворенням;
- ✓ 3 бали – атрибут (складова) має достатній ступінь унікальності та/або рівень його розвитку не сильно випереджає показники конкурентів, тому компанії-конкуренти мають лише часткову складність його відтворення;
- ✓ 2 бали – атрибут (складова) є в більшості своїй унікальним та/або рівень його розвитку є досить високим, тому компанії-конкуренти мають мінімальну можливість його відтворення;

- ✓ 1 бал – атрибут (складова) є унікальним та/або рівень його розвитку є дуже високим, що унеможлиблює його повне відтворення з боку компаній-конкурентів;

Підетап 3 – оцінка критерію *відновлюваності* атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії. Тобто скільки часу знадобиться компанії для того аби у разі погіршення рівня розвитку атрибуту (складової) вжити заходів та повернути його значення до базового (бажаного) рівня. Ранжування критеріїв відновлюваності за 6-ти бальною шкалою:

- ✓ 6 балів – складно спрогнозувати скільки часу знадобиться на відновлення базових значень за атрибутом (складовою);
- ✓ 5 балів – для відновлення атрибуту (складової) знадобиться більше 1 року;
- ✓ 4 бали – для відновлення атрибуту (складової) знадобиться від 6-ти місяців до 1 року;
- ✓ 3 бали – для відновлення атрибуту (складової) знадобиться від 3-х до 6-ти місяців;
- ✓ 2 бали – для відновлення атрибуту (складової) знадобиться від 1-го до 3-х місяців;
- ✓ 1 бал – для відновлення атрибуту (складової) знадобиться менше 1-го місяця.

На четвертому підетапі оцінюємо критерій *вразливість*, тобто наявність слабких місць (конкурентних недоліків) та здатність витримувати негативний вплив факторів середовища компанії. Ранжування критеріїв вразливості:

- ✓ 6 балів – атрибут (складова) вразливий, на його значенні відбивається негативний вплив будь яких факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища компанії;
- ✓ 5 балів – атрибут (складова) вразливий, на його значенні відбивається негативний вплив більшості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ✓ 4 бали – атрибут (складова) вразливий, на його значенні відбивається негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища компанії;

- ✓ 3 бали – атрибут (складова) має вузькі місця, але невразливий до негативного впливу факторів внутрішнього та мікросередовища та більшої частини факторів макросередовища компанії;
- ✓ 2 бали – атрибут (складова) має вузькі місця, але невразливий до негативного впливу більшої частини факторів мікро- та макросередовища компанії;
- ✓ 1 бал – атрибут (складова) не має слабких місць та невразливий до негативного впливу факторів середовища.

В межах п'ятого підетапу відбувається ранжування за одним з ключових критеріїв – *ефект*, який тісно пов'язаний з критерієм критичності та відображає те, який вплив на діяльність компанії (досягнення цілей управління персоналом) може мати погіршення рівня розвитку атрибуту (складової). Слід зазначити, що в процесі ранжування атрибутів (складових) за критерієм ефекту, наслідки слід позначати лише як припущення (тобто вони можуть бути лише гіпотетичними).

Ранжування критеріїв ефекту:

- ✓ 6 балів – погіршення атрибуту (складової) має вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей управління персоналом компанії;
- ✓ 5 балів – погіршення атрибуту (складової) має важливе значення для успіху поточної діяльності компанії в частині управління її персоналом;
- ✓ 4 бали – погіршення атрибуту (складової) істотно впливає на процеси управління персоналом компанії;
- ✓ 3 бали – погіршення атрибуту (складової) вимагає незначного корегування планів щодо управління персоналом компанії;
- ✓ 2 бали – погіршення атрибуту (складової) не має вирішального значення для успіху компанії в частині управління її персоналом;
- ✓ 1 бал – наслідки від погіршення атрибуту (складової) здебільшого не перешкоджатимуть досягненню цілей управління персоналом компанії.

На заключному (шостому) підетапі пропонується врахувати критерій *впізнаваності*, який являє собою ступінь, в якому атрибут (складова) на думку керівництва є цінним для компанії, тобто наскільки керівники акцентують на ньому увагу та чи вдається їм ефективно управляти брендом роботодавця. Впізнаваність, як і інші фактори, пропонуємо оцінювати за б-ти бальною шкалою:

- ✓ 6 балів – керівники компанії не вважають атрибут (складову) критичним у реалізації цілей діяльності компанії в цілому та управління її персоналом зокрема і тому приймають лише найнеобхідніші управлінські рішення щодо його підтримки;
- ✓ 5 балів – керівники компанії вважають що зміна атрибуту (складової) не дасть позитивного ефекту у реалізації цілей діяльності компанії (цілей управління персоналом) і тому приймають лише найнеобхідніші управлінські рішення щодо його підтримки;
- ✓ 4 бали – керівники компанії вважають що зміна атрибуту (складової) не дасть істотного впливу на реалізацію цілей діяльності компанії (цілей управління персоналом) і тому приймають недостатню кількість необхідних управлінських рішень щодо його підтримки і розвитку;
- ✓ 3 бали – керівники компанії вважають що атрибут (складова) має посередній вплив на реалізацію цілей діяльності компанії (цілей управління персоналом) і тому приділяють недостатньо уваги прийняттю управлінських рішень щодо його підтримки і розвитку;
- ✓ 2 бали – керівники компанії вважають що атрибут (складова) має позитивний вплив на реалізацію цілей діяльності компанії (цілей управління персоналом) і тому він є об'єктом постійної уваги та прийняття достатньої кількості управлінських рішень для його підтримки і розвитку;
- ✓ 1 бал – керівники компанії вважають що атрибут (складова) має максимальний позитивний вплив на реалізацію цілей діяльності компанії (цілей управління персоналом) і тому він є об'єктом постійної уваги та здійснення комплексних управлінських дій;

Етап 5. Вагомість зазначених критеріїв оцінювання рівня вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії (К1 – критичність; К2 – доступність; К3 – відновлюваність; К4 – вразливість; К5 – ефект; К6 – впізнаваність) у дослідженні було за допомогою *SBW-методу (Simplified Best-Worst Method)* (Балан та Козленко, 2023; Amiri et al., 2023). Процедура цього методу передбачає застосування двох підходів: «best»- та «worst»-підходів, результати яких об'єднують для визначення інтегральних значень важливості.

Визначення найбільш важливого («best») і найменш важливого («worst») критерію здійснюється на основі досягнення групою експертів консенсусу. Для «best»-підходу передбачається лінгвістичне оцінювання важливості (пріоритетності) кожного критерію порівняно з найбільш важливим («best»-критерієм) за допомогою термів, наведених у табл. 7.1. За допомогою цих же термів здійснюється й лінгвістичне оцінювання критеріїв для «worst»-підходу шляхом порівняння worst-критерію з кожним із інших критеріїв.

Таблиця 7.1.

Лінгвістичні терми оцінювання важливості критеріїв

| Лінгвістичні терми оцінювання важливості критеріїв | Позначення | Значення |
|--|------------|----------|
| Однакова важливість (Equally) | EI | 1 |
| Слабка різниця у важливості (Weakly) | WI | 2 |
| Помірна різниця у важливості (Moderate) | MI | 3 |
| Помірна плюс (Moderate plus) | MP | 4 |
| Сильна різниця у важливості (Strong) | SI | 5 |
| Сильна плюс (Strong plus) | SP | 6 |
| Дуже сильна різниця у важливості (Very strong) | VS | 7 |
| Надзвичайна різниця у важливості (Extreme) | EX | 8 |

Джерело: розроблено авторами на основі (Zadeh, 1978; Rezaei, 2015; Balan, 2022).

Значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання за *best*-підходом та за *worst*-підходом *SBW*-методом розраховуємо за формулами (Balan, 2022; Балан та Козленко, 2023):

- значення важливості w_B^{best} «*best*»-критерію, використовуючи рівняння

$$\left(\sum_{j=1}^m \frac{1}{a_j^{best}} \right) \times w_B^{best} = 1 \quad (7.1)$$

Звідси

$$w_B^{best} = \frac{1}{\sum_{j=1}^m \frac{1}{a_j^{best}}} = \frac{1}{\frac{1}{a_1^{best}} + \frac{1}{a_2^{best}} + \dots + \frac{1}{a_m^{best}}} \quad (7.2)$$

- значення важливості w_W^{worst} «*worst*»-критерію, використовуючи рівняння

$$\left(\sum_{j=1}^m a_j^{worst} \right) \times w_W^{worst} = 1 \quad (7.3)$$

Звідси

$$w_W^{worst} = \frac{1}{\sum_{j=1}^m a_j^{worst}} = \frac{1}{a_1^{worst} + a_2^{worst} + \dots + a_m^{worst}} \quad (7.4)$$

Отже, таким чином одержано значення вагових коефіцієнтів усіх критеріїв оцінювання:

➤ за *best*-підходом $w_j^{best} = \frac{w_B^{best}}{a_j^{best}} \quad (7.5)$

➤ за *worst*-підходом $w_j^{worst} = a_j^{worst} \times w_W^{worst} \quad (7.6)$

Наступним кроком є лінгвістичне оцінювання ідентифікованих шести критеріїв оцінювання рівня вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії за шкалою, представленою у табл. 7.1. Оцінювання проводилось шляхом опитування експертів (8 респондентів). Результати опитуванні наведено у табл. 7.2.

Таблица 7.2.

Експертні лінгвістичні оцінки критеріїв оцінювання

| $E \backslash K$ | E_1 | | E_2 | | E_3 | | E_4 | | E_5 | | E_6 | | E_7 | | E_8 | |
|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> |
| K_1 | WI | MP | MI | MI | WI | MP | MI | MI | WI | MP | MP | WI | MI | MI | MI | MI |
| K_2 | SI | worst | SI | worst | SI | worst | SI | worst | SI | worst | SI | worst | SI | worst | SI | worst |
| K_3 | EI | SI | EI | SI | WI | MP | EI | SI | WI | MP | EI | SI | EI | SI | EI | SI |
| K_4 | best | SI | best | SI | best | SI | best | SI | best | SI | best | SI | best | SI | best | SI |
| K_5 | MP | WI | MI | MI | MI | MI | MP | WI | MP | WI | MP | WI | MP | WI | MP | WI |
| K_6 | WI | MP | MI | MI | MI | MI | WI | MP | WI | MP | WI | MP | WI | MP | WI | MP |

Далі експертні лінгвістичні оцінки критеріїв трансформовані у нечіткі числа (табл. 7.3).

Таблица 7.3.

Нечіткі оцінки критеріїв оцінювання при застосуванні *best*- та *worst*

| $E \backslash K$ | E_1 | | E_2 | | E_3 | | E_4 | | E_5 | | E_6 | | E_7 | | E_8 | |
|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> |
| K_1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| K_2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| K_3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| K_4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| K_5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| K_6 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |

Розраховані значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання SBM-методом наведені відповідно в табл. 7.4

Таблиця 7.4.

**Вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання
за *best*- та за *worst*-підходом**

| $E \backslash K$ | E_1 | | E_2 | | E_3 | | E_4 | | E_5 | | E_6 | | E_7 | | E_8 | |
|------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> | <i>best</i> | <i>worst</i> |
| K_1 | 0,145 | 0,190 | 0,104 | 0,150 | 0,174 | 0,200 | 0,102 | 0,150 | 0,170 | 0,200 | 0,086 | 0,105 | 0,102 | 0,150 | 0,102 | 0,143 |
| K_2 | 0,058 | 0,048 | 0,063 | 0,050 | 0,070 | 0,050 | 0,061 | 0,050 | 0,068 | 0,050 | 0,069 | 0,053 | 0,061 | 0,050 | 0,061 | 0,048 |
| K_3 | 0,290 | 0,238 | 0,313 | 0,250 | 0,174 | 0,200 | 0,305 | 0,250 | 0,170 | 0,200 | 0,345 | 0,263 | 0,305 | 0,250 | 0,305 | 0,238 |
| K_4 | 0,290 | 0,238 | 0,313 | 0,250 | 0,349 | 0,250 | 0,305 | 0,250 | 0,339 | 0,250 | 0,345 | 0,263 | 0,305 | 0,250 | 0,305 | 0,238 |
| K_5 | 0,072 | 0,095 | 0,104 | 0,150 | 0,116 | 0,150 | 0,076 | 0,100 | 0,085 | 0,100 | 0,086 | 0,105 | 0,076 | 0,100 | 0,076 | 0,095 |
| K_6 | 0,145 | 0,190 | 0,104 | 0,150 | 0,116 | 0,150 | 0,152 | 0,200 | 0,170 | 0,200 | 0,172 | 0,211 | 0,152 | 0,200 | 0,152 | 0,190 |

Інтегральні значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання розраховуємо за допомогою формули:

$$w_j = \frac{1}{2} (w_j^{best} + w_j^{worst}), \quad j = \overline{1, m} \quad (7.7)$$

Результати розрахунків за формулою 7.7 представлені у таблиці 7.5.

Таблиця 7.5.

**Інтегральні значення
вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання**

| K^E | E_1 | E_2 | E_3 | E_4 | E_5 | E_6 | E_7 | E_8 | Коефіцієнт важливості критеріїв \tilde{w} |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| K_1 | 0,1675 | 0,1270 | 0,1870 | 0,1260 | 0,1850 | 0,0955 | 0,1260 | 0,1225 | 0,1421 |
| K_2 | 0,0530 | 0,0565 | 0,0600 | 0,0555 | 0,0590 | 0,0610 | 0,0555 | 0,0545 | 0,0569 |
| K_3 | 0,2640 | 0,2815 | 0,1870 | 0,2775 | 0,1850 | 0,3040 | 0,2775 | 0,2715 | 0,2560 |
| K_4 | 0,2640 | 0,2815 | 0,2995 | 0,2775 | 0,2945 | 0,3040 | 0,2775 | 0,2715 | 0,2838 |
| K_5 | 0,0835 | 0,1270 | 0,1330 | 0,0880 | 0,0925 | 0,0955 | 0,0880 | 0,0855 | 0,0991 |
| K_6 | 0,1675 | 0,1270 | 0,1330 | 0,1760 | 0,1850 | 0,1915 | 0,1760 | 0,1710 | 0,1659 |

Етап 6. Збір інформації та оцінювання ступеня вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії за ідентифікованими критеріями. До процесу оцінювання можуть бути залучені зовнішні та/або внутрішні експерти. Якщо бюджет проекту дозволяє, то доцільним є отримання оцінок від обох груп експертів та їх порівняння.

Етап 7. Визначення якісної характеристики рівня вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії. В межах дослідження запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий табл. 7.7.

Таблиця 7.7.

**Граничні інтервали оцінки рівня
вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії**

| Рівень | Граничні інтервали | Характеристика |
|---------|--------------------|---|
| Низький | [0 – 3,0) | Атрибути (складові), що мають низький рівень вразливості практично є основою формування бренду роботодавця компанії, здатні протистояти негативному впливу практично всіх факторів середовища, а навіть у разі незначного погіршення у значеннях щодо рівня їх розвитку вони швидко відновлюються. Керівники компанії мають можливості та приймають аргументовані управлінські рішення щодо їх підтримки та розвитку. |

Продовження табл. 7.7.

| Рівень | Граничні інтервали | Характеристика |
|------------|--------------------|---|
| Середній | [3,0 – 4,0) | Атрибути (складові) цієї групи мають середній рівень вразливості, можуть протистояти факторам впливу внутрішнього середовища, але відчувають на собі негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища. Мають посередній термін відновлюваності за умови належної уваги з боку керівництва та прийняття ним обґрунтованих управлінських рішень. |
| Підвищений | [4,0 – 5,0) | Атрибути (складові) цієї групи мають підвищений рівень вразливості, дуже чутливі до негативного впливу факторів середовища компанії (як внутрішнього так і зовнішнього), характеризуються значним періодом відновлення позитивних тенденцій у розвитку. Окрім цього слід звернути увагу на те, що керівники не завжди розглядають ці атрибути (складові) у якості ключових елементів бренду роботодавця компанії. |
| Високий | [5,0 – 6] | Атрибути (складові) цієї групи мають високий рівень вразливості, спостерігаються негативні тенденції у їх зміні навіть за мінімального впливу факторів середовища організації. Слід також наголосити, що зазвичай вони мають дуже тривалий період відновлення, а більшість рішень керівництва не сприяють їх підтримці та розвитку. По відношенню до атрибутів (складових) цієї групи доречним буде використання стратегії їх реструктуризації, керівництво має усвідомити необхідність змін і підготувати програму заходів з метою забезпечення відповідності рівня їх розвитку встановленим цілям з управління персоналом компанії. |

Етап 8. Розробка проекту рішень, спрямованих на зниження рівня вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії.

Апробація. Для ілюстрації запропонованого методичного підходу було проведено оцінювання ступеню вразливості атрибутів (складових) бренду роботодавця компанії на умовному прикладі.

Таблиця 7.8.

**Значення рівня вразливості атрибутів
бренду роботодавця компанії за критеріями**

| Атрибути бренду роботодавця | Середнє значення оцінок експертів (9 респондентів) за критеріями | | | | | | Середньозважена оцінка експертів ступеню вразливості атрибутів |
|--------------------------------|---|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|
| | К1 <i>критичність</i> | К2 <i>доступність</i> | К3 <i>відновлюваність</i> | К4 <i>вразливість</i> | К5 <i>ефект</i> | К6 <i>впізнаваність</i> | |
| | <i>0.1421</i> | <i>0.0569</i> | <i>0.2560</i> | <i>0.2838</i> | <i>0.0991</i> | <i>0.1659</i> | |
| Організаційний атрибут | 3,14 | 4,14 | 4,87 | 5,21 | 5,12 | 4,28 | 4,6245 |
| Функціональний атрибут | 3,57 | 4,21 | 4,52 | 5,12 | 4,89 | 4,64 | 4,6114 |
| Економічний атрибут | 3,43 | 3,86 | 4,26 | 5,09 | 4,72 | 4,51 | 4,4581 |
| Психологічний атрибут | 3,43 | 3,75 | 4,09 | 5,24 | 4,69 | 4,73 | 4,4844 |

Як бачимо з табл. 7.8. всі атрибути бренду роботодавця умовної компанії мають підвищений рівень вразливості (знаходяться в проміжку від 4,0 до 5,0), тобто на додачу до того що вони є досить чутливими до впливу факторів середовища, ще й керівництво компанії приділяє недостатньо уваги їх формуванню та розвитку. Отримані результати потребують проведення більш детального аналізу вразливості всіх атрибутів бренду роботодавця за складовими. Саме це дасть змогу керівництву в майбутньому розробити обґрунтовану програму заходів.

Результати оцінювання вразливості атрибутів бренду роботодавця умовної компанії за складовими наведені у табл. 7.9. – 7.12.

Таблиця 7.9.

**Значення рівня вразливості організаційного атрибуту
бренду роботодавця компанії за складовими**

| Складові організаційного атрибуту бренду роботодавця компанії | Середнє значення оцінок експертів (9 респондентів) за критеріями | | | | | | Середньозважена оцінка ступеню вразливості | Характеристика рівня вразливості |
|---|--|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------------|
| | К1 <i>критичність</i> | К2 <i>доступність</i> | К3 <i>відновлюваність</i> | К4 <i>вразливість</i> | К5 <i>ефект</i> | К6 <i>впізнаваність</i> | | |
| | 0.1421 | 0.0569 | 0.2560 | 0.2838 | 0.0991 | 0.1659 | | |
| <i>Організаційний атрибут</i> | | | | | | | | |
| позиція компанії на ринку | 4,68 | 5,21 | 4,23 | 5,21 | 4,61 | 5,27 | 4,8541 | П |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів | 4,84 | 4,84 | 3,57 | 4,67 | 3,61 | 4,19 | 4,2553 | П |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників | 3,81 | 4,26 | 4,85 | 5,27 | 4,28 | 4,68 | 4,7216 | П |
| імідж і репутація топ менеджменту | 3,56 | 4,53 | 4,21 | 5,36 | 5,12 | 4,21 | 4,5684 | П |
| місце та зручність розташування офісу | 3,24 | 3,51 | 3,29 | 3,58 | 3,11 | 3,12 | 3,3442 | С |

Результати аналізу організаційного атрибуту бренду роботодавця умовної компанії за складовими свідчать, що лише «місце розташування офісу» отримало характеристику з середнім рівнем вразливості. Всі решта складових цього атрибуту мають підвищений рівень вразливості. Особливо керівництву компанії слід звернути увагу на такі складові як «позиція компанії на ринку» та «ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників», оскільки їхні результати оцінок свідчать про наближення до зони з високим рівнем вразливості.

Таблиця 7.10.

**Значення рівня вразливості функціонального атрибуту
бренду роботодавця компанії за складовими**

| Складові функціонального атрибуту бренду роботодавця компанії | Середнє значення оцінок експертів (9 респондентів) за критеріями | | | | | | Середньозважена оцінка ступеню вразливості | Характеристика рівня вразливості |
|--|--|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------------|
| | К1 <i>критичність</i> | К2 <i>доступність</i> | К3 <i>відновлюваність</i> | К4 <i>вразливість</i> | К5 <i>ефект</i> | К6 <i>впізнаваність</i> | | |
| | 0.1421 | 0.0569 | 0.2560 | 0.2838 | 0.0991 | 0.1659 | | |
| <i>Функціональний атрибут</i> | | | | | | | | |
| зміст роботи | 3,56 | 3,62 | 3,12 | 3,65 | 3,25 | 3,23 | 3,4044 | С |
| можливості навчання та професійного розвитку | 4,58 | 3,98 | 5,36 | 4,12 | 3,64 | 3,87 | 4,4215 | П |
| перспективи кар'єрного зростання | 3,62 | 4,54 | 5,21 | 4,73 | 5,12 | 4,52 | 4,7061 | П |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників | 4,52 | 3,86 | 3,61 | 3,54 | 5,36 | 4,97 | 4,1464 | П |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень | 3,97 | 3,67 | 3,27 | 3,31 | 3,29 | 3,24 | 3,4130 | С |

Як бачимо з табл. 7.10. більшість складових функціонального атрибуту мають підвищений рівень вразливості. Середній рівень вразливості за оцінками експертів отримали такі складові як: «зміст роботи» та «можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень».

Таблиця 7.11.

**Значення рівня вразливості економічного атрибуту
бренду роботодавця компанії за складовими**

| Складові економічного атрибуту бренду роботодавця компанії | Середнє значення оцінок експертів (9 респондентів) за критеріями | | | | | | Середньозважена оцінка ступеню вразливості | Характеристика рівня вразливості |
|--|--|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------|---------------------|--|----------------------------------|
| | К1 критичність | К2 доступність | К3 відновлюваність | К4 вразливість | К5 ефект | К6 впізнаваність | | |
| | 0.1421 | 0.0569 | 0.2560 | 0.2838 | 0.0991 | 0.1659 | | |
| <i>Економічний атрибут</i> | | | | | | | | |
| рівень оплати праці | 4,57 | 5,24 | 4,87 | 3,85 | 4,29 | 4,12 | 4,3956 | П |
| гарантія стабільності зайнятості | 4,96 | 5,36 | 3,91 | 4,26 | 4,58 | 4,28 | 4,3837 | П |
| графік роботи | 3,64 | 3,73 | 3,57 | 3,17 | 4,26 | 3,57 | 3,5575 | С |
| умови праці та рівень організації робочого місця | 3,24 | 4,72 | 4,57 | 3,14 | 4,61 | 3,67 | 3,8557 | С |
| соціальний пакет | 3,95 | 4,28 | 4,13 | 4,15 | 4,43 | 3,57 | 4,0712 | П |

Результати аналізу економічного атрибуту бренду роботодавця умовної компанії за складовими свідчать, що лише «графік роботи» та «умови праці та рівень організації робочого місця» отримали характеристику з середнім рівнем вразливості. Решта складових цього атрибуту мають підвищений рівень вразливості.

Аналіз результаті оцінок складових психологічного атрибуту (табл. 7.12) виявив, що по суті досить контрольованими з боку керівництва компанії є лише складові «зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії» та «відсутність непотизму». Поряд з цим слід звернути особливу увагу на складову «соціально-психологічний клімат у колективі», оскільки саме вона отримала характеристику високого рівня вразливості.

Таблиця 7.12.

**Значення рівня вразливості психологічного атрибуту
бренду роботодавця компанії за складовими**

| Складові психологічного атрибуту бренду роботодавця компанії | Середнє значення оцінок експертів (9 респондентів) за критеріями | | | | | | Середньозважена оцінка ступеню вразливості | Характеристика рівня вразливості |
|--|--|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------|---------------------|--|----------------------------------|
| | К1 критичність | К2 доступність | К3 відновлюваність | К4 вразливість | К5 ефект | К6 впізнаваність | | |
| | 0.1421 | 0.0569 | 0.2560 | 0.2838 | 0.0991 | 0.1659 | | |
| <i>Психологічний атрибут</i> | | | | | | | | |
| корпоративна культура | 4,12 | 3,57 | 4,63 | 4,21 | 3,67 | 3,54 | 4,1196 | П |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії | 3,21 | 3,54 | 3,61 | 3,57 | 4,52 | 4,87 | 3,8508 | С |
| соціально-психологічний клімат колективу | 5,87 | 5,21 | 5,57 | 4,87 | 5,34 | 5,23 | 5,3355 | В |
| стиль управління | 4,64 | 3,68 | 4,28 | 4,98 | 5,17 | 4,39 | 4,6184 | П |
| відсутність непотизму | 3,82 | 3,38 | 3,21 | 3,93 | 3,27 | 3,68 | 3,6068 | С |

Висновки. Отже, застосування методичних рекомендацій, що базуються на використанні адаптованої матриці CARVER, дозволить керівникам компаній ранжувати окремі атрибути (складові) бренду роботодавця за ступенем вразливості. Саме ця інформація буде слугувати базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в процесі розробки заходів і рекомендацій щодо формування та розвитку стійного бренду роботодавця компанії на ринку праці.

Розділ 8.

ДІАГНОСТИКА РИЗИКОСТІЙКОСТІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ⁶

Вступ. Наростаюча проблема, пов'язана з дефіцитом кадрів в усіх категоріях працівників (кадровий голод), проводить роботодавців до розуміння того, що персонал є для них основним капіталом зараз і така ситуація буде зберігатися і у найближчій перспективі. В таких умовах пріоритетним завданням для компаній є поєднання стабільності бізнесу та турботи про бренд роботодавця. Саме це підтверджує гіпотезу останніх років про те, що окрім бізнес-орієнтованості компанії мають стати ще й людино-орієнтованими. Отже ключовою задачею для компанії є стати привабливим та орієнтованим на людей роботодавцем.

Також слід наголосити на тому, що навіть ті компанії, які мають високий рівень розвитку бренду роботодавця, повинні постійно його підтримувати та оцінювати його ризикостійкість.

Ризикостійкість передбачає не відсутність дестабілізуючих факторів, а можливість нормальної діяльності підприємства шляхом локалізації

⁶ Білорус Т.В. Діагностика ризикостійкості бренду роботодавця: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-1>

негативних наслідків факторів ризику, що досягається випереджаючим управлінським впливом, за рахунок передбачених фінансових, матеріальних та організаційних резервів. Подвійна роль ризикостійкості у системі управління підприємством полягає в тому, що з одного боку, ризикостійкість сприяє цілеспрямованому функціонуванню та розвитку, впливаючи на загальні результати діяльності. З іншого боку, вона визначається взаємодією підприємства з системами вищого рівня, а також внутрішніми та зовнішніми факторами, які в кризових ситуаціях можуть стати джерелами ризику (Руденко, 2024).

Ризикостійкість бренду роботодавця – це його здатність досягати запланованих показників розвитку та витримувати негативний вплив дестабілізаційних чинників.

Для забезпечення ефективного управління ризикостійкістю бренду роботодавця необхідним є дієвий, доступний та ефективний метод оцінювання його рівня.

Методологія. З метою визначення інтегрального показника ризикостійкості доцільно розрахувати коефіцієнт якості, коефіцієнт внутрішньої вразливості та коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця [розроблено авторами на основі (Харченко та Шестакова, 2019)].

Коефіцієнт якості атрибутів бренду роботодавця відображає достатність внутрішнього потенціалу компанії за атрибутами бренду роботодавця.

Коефіцієнт якості бренду роботодавця розраховується шляхом визначення співвідношення фактичного значення показника за складовою до його максимального/бажаного рівня:

$$Q_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{maxij}} \quad (8.1)$$

де, Q_{ij} – коефіцієнт якості j -ої складової i -го атрибуту бренду роботодавця;

q_{ij} та q_{maxij} – відповідно фактичне та максимальне/бажане значення рівня розвитку j -ої складової i -го атрибуту бренду роботодавця компанії

Фактори якості складових бренду роботодавця пропонується оцінювати за 5-ти бальною шкалою, де 5 – максимальний рівень розвитку складової, а 1 – проблеми з розвитком складової. Оцінку фактичних значень може проводити як один експерт (наприклад фахівець з побудови бренду роботодавця/HR-фахівець тощо) або сформована група експертів. Якщо оцінку проводить група експертів, то в таблицю вносяться середні значення оцінок за складовими. Максимальне/бажане значення пропонуємо оцінювати у 5 балів.

Коефіцієнт внутрішньої вразливості атрибутів бренду роботодавця відображає ступінь впливу внутрішніх ризиків компанії на рівень розвитку бренду роботодавця.

Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця розраховується за кожним атрибутом шляхом визначення співвідношення прогнозованого та максимального значення рівня атрибуту внаслідок негативного впливу внутрішнього чинника:

$$V_i = \frac{v_{ij}}{v_{maxij}} \quad (8.2)$$

де, V_i – коефіцієнт внутрішньої вразливості j -го показника i -ого атрибуту бренду роботодавця;

v_i – прогнозоване зниження j -го показника рівня розвитку i -ого атрибуту бренду роботодавця компанії внаслідок дії внутрішніх факторів ризику;

v_{maxi} – максимально можливе зниження j -го показника рівня розвитку i -ого атрибуту бренду роботодавця компанії внаслідок впливу внутрішніх факторів ризику.

Фактори внутрішньої вразливості (внутрішні фактори ризику) пропонуємо оцінювати за 5-бальною шкалою, де 0 – вважаємо, що зміна даного фактору (наявність ризику) не має ніякої загрози для бренду роботодавця компанії; 5 – даний фактор (ризик) має летальні наслідки для бренду роботодавця компанії.

Оцінку фактичних значень може проводити як один експерт (наприклад фахівець з побудови бренду роботодавця/HR-фахівець тощо) або сформована група експертів. Якщо оцінку проводить група експертів, то в таблицю вносяться середні значення оцінок за складовими. Максимальне значення пропонуємо оцінювати у 5 балів.

Фактори внутрішньої вразливості (внутрішні фактори ризику) щодо атрибутів бренду роботодавця:

✓ внутрішні ризики впливу на організаційний атрибут бренду роботодавця:

- втрата ринкових позицій компанії (скорочення потужностей, технологічна відсталість, хибні управлінські рішення, відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку тощо)
- негативні асоціації з брендом компанії / погіршення іміджу компанії (зниження рівня соціальної відповідальності, компанія має партнерські зв'язки з країною-агресоркою, погіршення якості продукції/послуг тощо)
- інформаційна інтолерантність (розповсюдження неповної, фрагментованої та суперечливої інформації про компанію як роботодавця; нерозвиненість джерел розповсюдження інформації про компанію як роботодавця тощо)
- негативний імідж та репутація топ менеджменту компанії (неприйнятна манера спілкування, закритість, зовнішній вигляд топ менеджерів /власників компанії, демонстрація токсичних стосунків з зовнішніми контрагентами тощо)
- погіршення місця та зручності розташування офісу (необґрунтований переїзд, відмова від безкоштовного трансферу тощо)

✓ внутрішні ризики впливу на функціональний атрибут бренду роботодавця:

- відсутність сенсу роботи, незрозумілі завдання, професійна некомпетентність та невідповідність посадам
- нерозвинена система професійного розвитку/навчання
- непрозорість системи кар'єрного зростання

- суб'єктивізм та несистематичність оцінювання персоналу
- відсутність залученості до процесів управління

- ✓ внутрішні ризики впливу на економічний атрибут бренду роботодавця:
 - незадоволеність рівнем оплати праці, непрозорість та непередбачуваність в організації оплати праці, неконкурентний рівень оплати праці
 - відсутність гарантії зайнятості та довгострокових контрактів
 - надмірне робоче навантаження, порушення режимів праці та відпочинку, порушення балансу «робота-особисте життя»
 - відсутність фізичної безпеки (незадовільні умови праці, відсутність укриття, незадовільний рівень організації робочого місця тощо)
 - неефективність системи мотивації, незбалансованість соціального (компенсаційного) пакету

- ✓ внутрішні ризики впливу на психологічний атрибут бренду роботодавця:
 - недовіра організаційної культури та корпоративного управління
 - порушення ергономічності у зовнішньому вигляді офісу компанії
 - низький рівень соціально-психологічної безпеки та психосоціальної підтримки персоналу (загострення професійного вигорання працівників, систематичність конфліктів у колективі тощо)
 - токсичні стосунки робітників з керівництвом, порушення комунікаційних процесів
 - наявність ознак непотизму в системі роботи з персоналом

Коефіцієнт зовнішньої загрози атрибутам бренду роботодавця відображає негативний вплив чинників зовнішнього середовища на збереження рівня розвитку бренду роботодавця. Слід зазначити, що коефіцієнт зовнішньої загрози діє в цілому на стан та рівень розвитку бренду роботодавця компанії, тобто з однаковою силою діє на кожний з атрибутів.

Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця розраховується за шляхом визначення співвідношення прогнозованого та максимального значення рівня розвитку бренду роботодавця компанії внаслідок негативного впливу зовнішнього фактору:

$$D = \frac{d_j}{d_{maxj}} \quad (8.3)$$

де, D – коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця;

d – прогнозоване зниження j -го показника рівня розвитку бренду роботодавця компанії внаслідок дії негативних зовнішніх факторів;

d_{max} – максимально можливе зниження j -го показника рівня розвитку бренду роботодавця компанії внаслідок впливу зовнішніх ризиків.

Фактори зовнішньої загрози пропонуємо оцінювати за 5-бальною шкалою, де 0 – вважаємо, що зміна даного фактору (наявність ризику) не має ніякої загрози для бренду роботодавця компанії; 5 – даний фактор (ризик) має летальні наслідки для бренду роботодавця компанії.

Фактори зовнішньої загрози (зовнішні ризики) щодо бренду роботодавця:

- ✓ втрата ринкових позицій компанії (посилення конкуренції, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні тощо)
- ✓ негативні асоціації з брендом компанії, зниження рівня привабливості компанії з боку потенційних працівників
- ✓ посилення рівня розвитку бренду роботодавця у конкурентів
- ✓ зниження рівня впізнаваності бренду компанії, блокування каналів поширення інформації про компанію
- ✓ негативні коментарі про компанію та її топ-менеджмент

Перелік факторів, що відображають внутрішню вразливість та зовнішні загрози, формується відповідно до особливостей самої компанії, стадії її життєвого циклу, галузевої приналежності, дієвості зовнішніх обставин на момент проведення дослідження.

Коефіцієнт ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця компанії – це інтегральний показник, який враховує значення всіх трьох коефіцієнтів (коефіцієнту якості, коефіцієнту внутрішньої вразливості та коефіцієнту зовнішньої загрози).

Якість атрибутів бренду роботодавця має прямий зв'язок з його ризикостійкістю, тобто чим вища якість бренду роботодавця, тим вищим є ступінь його ризикостійкості. Що стосується коефіцієнтів внутрішньої вразливості та зовнішніх загроз, то вони мають обернений зв'язок з коефіцієнтом ризикостійкості, тобто зростання цих коефіцієнтів призводить до зниження показника ризикостійкості бренду роботодавця компанії.

Враховуючи зазначені співвідношення, розрахунок інтегрального показника ризикостійкості за *i*-тим атрибутом бренду роботодавця буде мати наступний вигляд:

$$RS_i = \sum \frac{\sum q_{ij} \times \sum v_{maxij} \times \sum d_{maxj}}{(\sum v_{maxij} + \sum v_{ij}) \times (\sum d_{maxj} + \sum d_j) \times \sum q_{maxij}} \quad (8.4)$$

Загальний інтегральний показник рівня ризикостійкості бренду роботодавця компанії за всіма атрибутами, враховуючи їх вагомість (w_i) розраховується за формулою:

$$RS = \sum \sum \frac{w_i \sum q_i \times \sum v_{maxi} \times \sum d_{maxi}}{(\sum v_{maxi} + \sum v_i) \times (\sum d_{maxi} + \sum d_i) \times \sum q_{maxi}} \quad (8.5)$$

Важливим та практично необхідним етапом після отримання інтегральної оцінки ризикостійкості бренду роботодавця є визначення його якісної характеристики. Нами запропоновано виокремлення трьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній і високий табл. 8.1.

Таблиця 8.1.

Граничні інтервали оцінки ризикостійкості бренду роботодавця

| Рівень | Граничні інтервали | Характеристика |
|----------|---------------------------|---|
| Високий | Зелена зона (0,50 – 0,75] | Такі компанії характеризуються високим ступенем стійкості до ризику. Атрибути бренду роботодавця мають високу якість (рівень розвитку), низький рівень внутрішньої вразливості та зовнішньої загрози, тобто вони практично є основою формування бренду роботодавця компанії, здатні протистояти негативному впливу практично всіх факторів середовища, а навіть у разі незначного погіршення у значеннях щодо рівня їх розвитку вони швидко відновлюються. Керівники компанії мають можливості та приймають аргументовані управлінські рішення щодо їх підтримки та розвитку. |
| Середній | Жовта зона (0,25 – 0,50] | Такі компанії характеризуються середньою увагою до питань управління ризикостійкістю бренду роботодавця: бренд роботодавця розроблений, але не завжди охоплює всі необхідні атрибути; рівень розвитку бренду роботодавця оцінюється як задовільний. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не вважає питання формування та розвитку HR-бренду пріоритетними або окремі атрибути починають тільки розроблятися. Атрибути (складові) цієї групи мають підвищений рівень вразливості, дуже чутливі до негативного впливу факторів середовища компанії (як внутрішнього так і зовнішнього), мають посередній термін відновлюваності за умови належної уваги з боку керівництва та прийняття ним обґрунтованих управлінських рішень. |
| Низький | Червона зона (0 – 0,25] | Рівень ризикостійкості бренду роботодавця низький і потребує від керівництва компанії прийняття невідкладних управлінських рішень. Атрибути цієї групи мають низьку якість та високий рівень внутрішньої вразливості та зовнішньої загрози, спостерігаються негативні тенденції у їх зміні навіть за мінімального впливу факторів середовища компанії. Слід також наголосити, що зазвичай вони мають дуже тривалий період відновлення, а більшість рішень керівництва не сприяють їх підтримці та розвитку. По відношенню до атрибутів (складових) цієї групи доречним буде використання стратегії їх реструктуризації, керівництво має усвідомити необхідність змін і підготувати програму заходів з метою забезпечення відповідності рівня їх розвитку встановленим цілям з управління персоналом компанії. |

Апробація. Проведення безпосереднього оцінювання рівня ризикостійкості бренду роботодавця компанії продемонструємо на умовному прикладі.

Етап 1. Визначаємо коефіцієнт якості бренду роботодавця за атрибутами та їх складовими (табл. 8.2).

Таблица 8.2.

Коефіцієнт якості бренду роботодавця за атрибутами

| Складові атрибуту бренду роботодавця | Фактичне значення | Максимальне/бажане значення | Коефіцієнт якості складових / атрибутів бренду роботодавця $Q_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{maxij}}$ |
|---|-------------------|-----------------------------|---|
| Організаційний атрибут | 18 | 25 | 0,72 |
| позиція компанії на ринку | 3 | 5 | 0,6 |
| впізнаваність корпоративного та споживчих брендів | 3 | 5 | 0,6 |
| ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників | 4 | 5 | 0,8 |
| імідж і репутація топ менеджменту | 4 | 5 | 0,8 |
| місце та зручність розташування офісу | 4 | 5 | 0,8 |
| Функціональний атрибут | 18 | 25 | 0,72 |
| зміст роботи | 4 | 5 | 0,8 |
| можливості навчання та професійного розвитку | 3 | 5 | 0,6 |
| перспективи кар'єрного зростання | 3 | 5 | 0,6 |
| об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників | 4 | 5 | 0,8 |
| можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень | 4 | 5 | 0,8 |
| Економічний атрибут | 17 | 25 | 0,68 |
| рівень оплати праці | 3 | 5 | 0,6 |
| гарантія стабільності зайнятості | 4 | 5 | 0,8 |
| графік роботи | 4 | 5 | 0,8 |
| умови праці та рівень організації робочого місця | 3 | 5 | 0,6 |
| соціальний пакет | 3 | 5 | 0,6 |
| Психологічний атрибут | 15 | 25 | 0,60 |
| корпоративна культура | 3 | 5 | 0,6 |
| зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії | 4 | 5 | 0,8 |
| соціально-психологічний клімат колективу | 3 | 5 | 0,6 |
| стиль управління | 3 | 5 | 0,6 |
| відсутність непотизму | 2 | 5 | 0,4 |

Як бачимо коефіцієнт якості атрибутів бренду роботодавця коливається в межах від 0,6 до 0,72 балів, тобто по суті має значення трохи вище середнього. Сумарне значення коефіцієнтів якості за атрибутами дає нам коефіцієнт якості бренду роботодавця. В нашому випадку він становить 2.72 бали (0,72+0,72+0,68+0,60) з 5 можливих.

Етап 2. Визначаємо коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця за атрибутами (табл. 8.3).

Таблица 8.3.

**Коефіцієнт внутрішньої вразливості
бренду роботодавця за атрибутами**

| Фактори внутрішньої вразливості атрибутів бренду роботодавця | Фактичне значення | Максимальне значення | Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця $V_i = \frac{v_{ij}}{v_{maxij}}$ |
|--|----------------------|-------------------------|---|
| Організаційний атрибут | 15 | 25 | 0,60 |
| втрата ринкових позицій компанії (скорочення потужностей, технологічна відсталість, хибні управлінські рішення, відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку тощо) | 3 | 5 | 0,6 |
| негативні асоціації з брендом компанії / погіршення іміджу компанії (зниження рівня соціальної відповідальності, компанія має партнерські зв'язки з країною-агресоркою, погіршення якості продукції/послуг тощо) | 4 | 5 | 0,8 |
| інформаційна інтолерантність (розповсюдження неповної, фрагментованої та суперечливої інформації про компанію як роботодавця; нерозвиненість джерел розповсюдження інформації про компанію як роботодавця тощо) | 3 | 5 | 0,6 |
| негативний імідж та репутація топ менеджменту компанії (неприйнятна манера спілкування, закритість, зовнішній вигляд топ менеджерів /власників компанії, демонстрація токсичних стосунків з зовнішніми контрагентами тощо) | 3 | 5 | 0,6 |
| погіршення місця та зручності розташування офісу (необґрунтований переїзд, відмова від безкоштовного трансферу тощо) | 2 | 5 | 0,4 |

Продовження табл. 8.3.

| Фактори внутрішньої вразливості атрибутів бренду роботодавця | Фактичне значення | Максимальне значення | Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця $V_i = \frac{v_{ij}}{v_{maxij}}$ |
|---|----------------------|-------------------------|---|
| Функціональний атрибут | 17 | 25 | 0,68 |
| відсутність сенсу роботи, незрозумілі завдання, професійна некомпетентність та невідповідність посадам | 3 | 5 | 0,6 |
| нерозвинена система професійного розвитку/навчання | 3 | 5 | 0,6 |
| непрозорість системи кар'єрного зростання | 4 | 5 | 0,8 |
| суб'єктивізм та несистематичність оцінювання персоналу | 4 | 5 | 0,8 |
| відсутність залученості до процесів управління | 3 | 5 | 0,6 |
| Економічний атрибут | 18 | 25 | 0,72 |
| незадоволеність рівнем оплати праці, непрозорість та непередбачуваність в організації оплати праці, неконкурентний рівень оплати праці | 4 | 5 | 0,8 |
| відсутність гарантії зайнятості та довгострокових контрактів | 4 | 5 | 0,8 |
| надмірне робоче навантаження, порушення режимів праці та відпочинку, порушення балансу «робота-особисте життя» | 3 | 5 | 0,6 |
| відсутність фізичної безпеки (незадовільні умови праці, відсутність укриття, незадовільний рівень організації робочого місця тощо) | 4 | 5 | 0,8 |
| неефективність системи мотивації, незбалансованість соціального (компенсаційного) пакету | 3 | 5 | 0,6 |
| Психологічний атрибут | 13 | 25 | 0,52 |
| недієвість організаційної культури та корпоративного управління | 3 | 5 | 0,6 |
| порушення ергономічності у зовнішньому вигляді офісу компанії | 2 | 5 | 0,4 |
| низький рівень соціально-психологічної безпеки та психосоціальної підтримки персоналу (загострення професійного вигорання працівників, систематичність конфліктів у колективі тощо) | 3 | 5 | 0,6 |
| токсичні стосунки робітників з керівництвом, порушення комунікаційних процесів | 3 | 5 | 0,6 |
| наявність ознак непотизму в системі роботи з персоналом | 2 | 5 | 0,4 |

Як бачимо коефіцієнт внутрішньої вразливості атрибутів бренду роботодавця коливається в межах від 0,52 до 0,72 балів, тобто по суті має значення трохи вище середнього. Сумарне значення коефіцієнтів внутрішньої вразливості за атрибутами дає нам коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця. В нашому випадку він становить 2.52 бали (0,60+0,68+0,72+0,52) з 5 можливих.

Етап 3. Визначаємо коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця (табл. 8.4).

Таблиця 8.4.

Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця

| Фактори зовнішньої загрози (зовнішні ризики) атрибутам бренду роботодавця | Фактичне значення | Максимальне значення | Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця $D = \frac{d_j}{d_{maxj}}$ |
|---|-------------------|----------------------|--|
| | 16 | 25 | 0,64 |
| втрата ринкових позицій компанії (посилення конкуренції, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні тощо) | 2 | 5 | 0,4 |
| негативні асоціації з брендом компанії, зниження рівня привабливості компанії з боку потенційних працівників | 3 | 5 | 0,6 |
| посилення рівня розвитку бренду роботодавця у конкурентів | 4 | 5 | 0,8 |
| зниження рівня впізнаваності бренду компанії, блокування каналів поширення інформації про компанію | 4 | 5 | 0,8 |
| негативні коментарі про компанію та її топ-менеджмент | 3 | 5 | 0,6 |

Отже, коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця становить 0,64 бали, тобто також має значення вище середнього.

Етап 4. Визначаємо коефіцієнт ризикостійкості бренду роботодавця. Значення цього коефіцієнта за окремими атрибутами бренду роботодавця (табл. 8.5.) розраховуємо за формулою 8.4.:

$$RS_i = \sum \frac{\sum q_{ij} \times \sum v_{maxij} \times \sum d_{maxj}}{(\sum v_{maxij} + \sum v_{ij}) \times (\sum d_{maxj} + \sum d_j) \times \sum q_{maxij}}$$

Таблица 8.5.

Коефіцієнт ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця

| Атрибут бренду роботодавця | Коефіцієнт якості атрибуту бренду роботодавця | | Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця | | Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця | | Коефіцієнт ризикостійкості атрибуту бренду роботодавця RS_i |
|----------------------------|---|------------------|---|------------------|--|-----------------|---|
| | $\sum q_{ij}$ | $\sum q_{maxij}$ | $\sum v_{ij}$ | $\sum v_{maxij}$ | $\sum d_j$ | $\sum d_{maxj}$ | |
| Організаційний | 18 | 25 | 15 | 25 | 16 | 25 | 0,2744 |
| Функціональний | 18 | 25 | 17 | 25 | 16 | 25 | 0,2613 |
| Економічний | 17 | 25 | 18 | 25 | 16 | 25 | 0,2411 |
| Психологічний | 15 | 25 | 13 | 25 | 16 | 25 | 0,2407 |

Отже, за результатами розрахунків коефіцієнту ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця можемо зробити висновок, що практично всі вони знаходяться на одному рівні ризикостійкості, проте найменш стійким є психологічний атрибут.

Узагальнення результатів розрахунків коефіцієнтів ризикостотійкості за атрибутами бренду роботодавця наведено у табл. 8.6.

Таблица 8.6.

Коефіцієнти оцінки ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця компанії

| Атрибут бренду роботодавця | Коефіцієнт якості атрибуту бренду роботодавця | Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця | Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця | Коефіцієнт ризикостійкості атрибуту бренду роботодавця |
|----------------------------|---|---|--|--|
| | <i>прагне до max</i> | <i>прагне до min</i> | <i>прагне до min</i> | <i>прагне до max</i> |
| Організаційний | 0,72 | 0,60 | 0,64 | 0,2744 |
| Функціональний | 0,72 | 0,68 | 0,64 | 0,2613 |
| Економічний | 0,68 | 0,72 | 0,64 | 0,2411 |
| Психологічний | 0,60 | 0,52 | 0,64 | 0,2407 |

Етап 5. Визначаємо загальний інтегральний показник рівня ризикостійкості бренду роботодавця компанії (табл. 8.7) за всіма атрибутами, враховуючи їх вагомість (w_i) розраховується за формулою 8.5.:

$$RS = \sum \sum \frac{w_i \sum q_i \times \sum v_{maxi} \times \sum d_{maxi}}{(\sum v_{maxi} + \sum v_i) \times (\sum d_{maxi} + \sum d_i) \times \sum q_{maxi}}$$

$$\text{або } RS = \sum w_i \times RS_i$$

Таблиця 8.7.

**Інтегральний коефіцієнт ризикостійкості
бренду роботодавця компанії**

| Атрибут бренду роботодавця | Коефіцієнт вагомості атрибуту бренду роботодавця w_i (розділ 3) | Коефіцієнт ризикостійкості атрибуту бренду роботодавця RS_i | Коефіцієнт ризикостійкості бренду роботодавця компанії RS |
|----------------------------|---|---|---|
| Організаційний | 0,2286 | 0,2744 | 0,2535 |
| Функціональний | 0,2428 | 0,2613 | |
| Економічний | 0,3000 | 0,2411 | |
| Психологічний | 0,2286 | 0,2407 | |

Як бачимо, у межах нашого умовного прикладу інтегральний коефіцієнт ризикостійкості бренду роботодавця компанії набув значення 0,2535, тобто знаходиться фактично на межі червоної та жовтої зони і відповідно потребує значної уваги з боку керівництва компанії.

Висновки. В умовах сучасних викликів для України (війна, міграційні процеси, кадровий голод на ринку праці) дослідження показників ризикостійкості бренду роботодавця є першочерговим завданням. Запропонований методичний інструментарій дозволяє керівникам компанії як самостійно так і з залученням експертів провести детальний глибокий аналіз атрибутів бренду роботодавця. Багатовекторність запропонованого інструментарію (якість атрибутів бренду роботодавця, їх внутрішня вразливість та стійкість до зовнішніх загроз) дозволяє виявити вузькі місця та розробити ефективну програму дій.

Розділ 9.

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. Стратегічне управління брендом роботодавця компанії в першу чергу спрямоване на ідентифікацію вектору його розвитку, що в свою чергу вимагає детермінації альтернативних варіантів в стратегії управління брендом роботодавця. Враховуючи багатогранність категорії «бренд роботодавця» та можливість створення додаткової вартості компанії за рахунок використання його можливостей, стратегічне управління брендом роботодавця буде формуватися на корпоративному рівні. Також слід зауважити, що більш ефективною в умовах складного нестабільного середовища буде використання саме динамічної стратегії, яка передбачає швидке прийняття рішень, спроможних вирішити питання адаптації до ситуації та орієнтованих на радикальні зміни.

9.1. Стратегічна позиція бренду компанії як роботодавця

Методологія. Оскільки в межах дослідження під брендом роботодавця ми розуміємо сукупність (комплекс) організаційних, функціональних, економічних та психологічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших компаній та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників. Пропонуємо діагностику стратегічної позиції компанії як роботодавця проводити за допомогою авторської матриці «Стратегічна позиція компанії як роботодавця».

В основу побудови авторської матриці покладено використання матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства запропонованої колективом авторів на чолі з Ілляшенко С.М. (2017). Особливістю використання цієї матриці є поділ її на 7 зон різної пропорції, що мають специфічні характеристики та описуються певною комбінацією оцінок рівнів зовнішнього та внутрішнього іміджу.

При проведенні діагностики стратегічної позиції компанії як роботодавця для побудови матриці вісь X буде відображати оцінку бренду роботодавця існуючими працівниками компанії, а вісь Y – потенційними працівниками. З метою проведення стратегічного аналізу будемо використовувати змінні показники, що характеризують бренд роботодавця за його атрибутами та складовими. Тобто по суті можна використовувати результати оцінок, отриманих за допомогою методичних рекомендацій запропонованих на попередньому етапі дослідження (розділ 3).

Стратегічна позиція компанії як роботодавця визначається співвідношення між оцінками теперішніх та потенційних працівників і передбачає потрапляння компанії в одну із зон (рис. 9.1.).

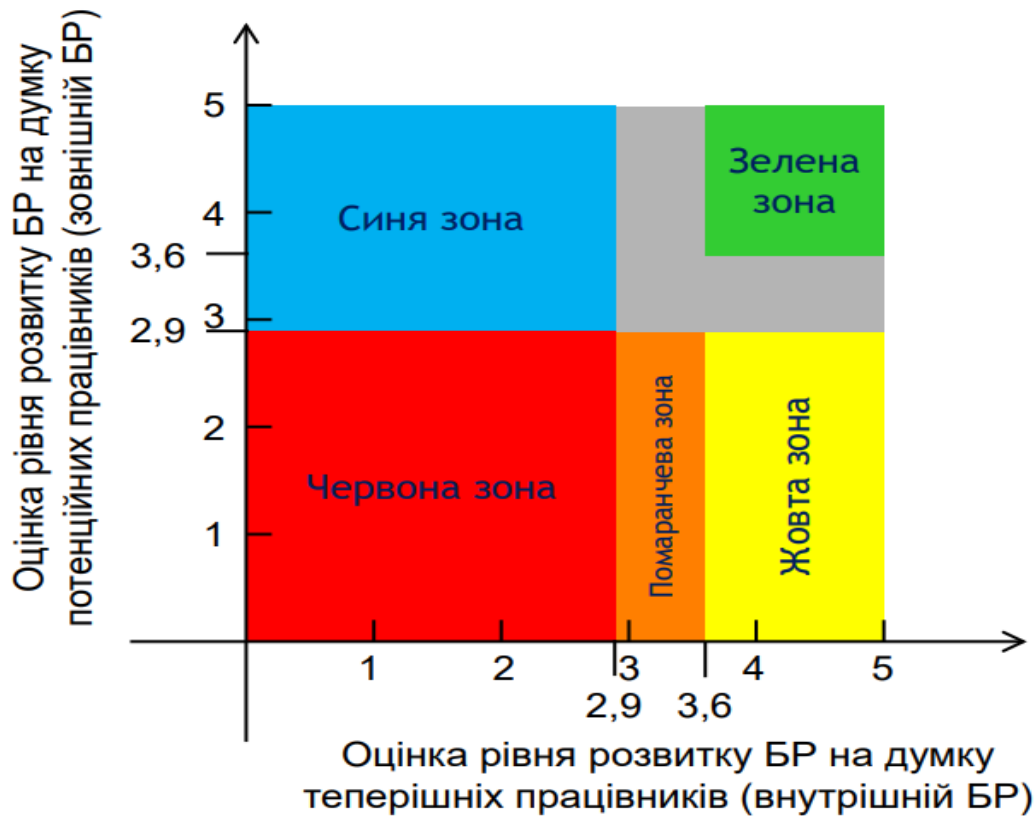


Рис. 9.1. Стратегічна позиції компанія як роботодавця*

*Розроблено авторами

Отже, залежно від оцінок атрибутів бренду роботодавця та їх складових потенційними та існуючими працівниками компанія потрапляє в одну із зон, що мають наступні характеристики:

1. **«Червона зона»** – тривожний рівень розвитку бренду роботодавця компанії (оцінка як існуючими так і потенційними працівниками на низькому рівні – нижче за 2,9 балів). Така ситуація потребує його повного відродження або ж переформатування. Потраплення компанії до цієї зони може бути обумовлене як дією об’єктивних, так і суб’єктивних факторів.

Так об'єктивними причинами можуть бути наступні:

- ✓ компанія перебуває на стадії зародження/формування (виходу на ринок), тому по суті ані її зовнішній ані внутрішній бренд роботодавця ще не сформовані;
- ✓ компанія перебуває на стадії занепаду (погіршення показників діяльності), тому рівень лояльності існуючих працівників до бренду роботодавця знижується, як і рівень привабливості для потенційних працівників;
- ✓ компанія знаходиться на стадії відродження (оновлення всіх напрямів діяльності), тому існуючі складові бренду роботодавця потребують значних корегувальних дій.

Суб'єктивними причинами можуть бути:

- ✓ керівництво компанії не приділяє уваги розвитку основних атрибутів/складових бренду роботодавця;
- ✓ керівництво компанії не врахувало дію ризиків втрати/погіршення показників розвитку атрибутів бренду роботодавця.

2. **«Помаранчева зона»** – проблемний рівень розвитку бренду роботодавця компанії (оцінка існуючими працівниками переходить у середній рівень розвитку (інтервал від 2,9 до 3,6 бали), а потенційними залишається на низькому рівні (нижче за 2,9 балів).

Об'єктивною причиною такої позиції те, що компанія знаходиться на початковій стадії зростання, відповідно лише починає активні дії щодо формування позитивного внутрішнього бренду роботодавця, який в подальшому стане підґрунтям для підвищення рівня розвитку зовнішнього бренду роботодавця.

Суб'єктивною причиною такої позиції є те, що керівництво компанії не впроваджує достатню кількість заходів щодо підтримки та розвитку привабливості складових бренду роботодавця для існуючих працівників, результатом чого стає і непривабливість компанії як роботодавця для потенційних працівників.

Керівникам компанії рекомендується вкласти у розвиток атрибутів/складових, привабливих для існуючих працівників, що потребує досить незначних витрат та в свою чергу дозволить компанії підвищити привабливість та лояльність до внутрішнього бренду роботодавця та перейти у жовту зону 1.

3. **«Жовта зона»** – проблемний рівень розвитку бренду роботодавця компанії (оцінка існуючими працівниками переходить у високий рівень розвитку (інтервал від 3,6 до 5 балів), а потенційними залишається на низькому рівні (нижче за 2,9 балів). Спостерігається по суті дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця.

Об'єктивною причиною потрапляння компанії у цю зону є те, що компанія знаходиться на стадії формування/зростання (етап виходу на ринок) і виникає ситуація, коли добре сформований внутрішній бренд роботодавця ще не достатньо почав працювати на підвищення позицій в очах потенційних працівників (тобто на зовнішній бренд).

Суб'єктивною причиною такої позиції є недостатньо сформований комплекс маркетингових комунікацій, тобто по суті потенційні працівники не достатньо проінформовані про реальний стан розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця компанії. Саме цю ситуацію можна виправити з найменшими зусиллями, оскільки високий рівень розвитку внутрішнього бренду роботодавця може стати потужним поштовхом для підвищення оцінок в очах потенційних працівників.

4. **«Синя зона»** – проблемний рівень розвитку бренду роботодавця компанії (оцінка існуючими працівниками на низькому рівні (нижче за 2,9 балів), а потенційними переходить у середній/високий рівень розвитку (інтервал від 2,9 до 5 балів). Знову спостерігається по суті дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця. Насправді ситуація дуже специфічна і потребує досконалого вивчення.

Об'єктивною причиною потрапляння компанії до синьої зони може бути початковий етап її переходу у стадію занепаду, яка у більшості своїй характеризується підвищеним рівнем конфліктності та значним

скорочення ресурсів і тому числі і на підтримку атрибутів бренду роботодавця на високому рівні. В такій ситуації потенційні працівники можуть ще не володіти реальною інформацією про те, що насправді відбувається в компанії і оцінювати рівень розвитку її бренду роботодавця у проекції попередніх періодів. Натомість існуючі працівники вже можуть стикнутися з проблемами в компанії і тому оцінювати рівень розвитку атрибутів бренду роботодавця як низький.

Суб'єктивні причини потрапляння компанії до синьої зони:

- ✓ зміна кадрової політики компанії, що негативно оцінюється діючими працівниками;
- ✓ розширення компанії – відкриття нових відділень/філій, інформація щодо зовнішнього бренду роботодавця сформована на основі загальної інформації про компанію, а насправді ситуація в нових структурних підрозділах може бути несприятлива (несформований колектив, незадовільні умови праці, нетиповий стиль управління у нового керівника тощо).

5. **«Сіра зона»** – перехідна зона – помірно-підвищений рівень розвитку бренду роботодавця компанії. Спостерігається у двох ситуаціях:

- ✓ 5.1. оцінка існуючими працівниками на середньому рівні (інтервал від 2,9 до 3,6 балів), а потенційними працівниками переходить у середній/високий рівень розвитку (вища за 2,9 балів). Така ситуація спостерігається на етапі переходу компанії з синьої до зеленої зони щодо рівня розвитку бренду роботодавця: тут відслідковується поступове підвищення рівня розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця з позиції існуючих працівників з низького до середнього рівня. Така ситуація характерна для компаній, що перебувають на стадії відродження. Це може відбуватися за рахунок покращення кадрової політики компанії та налагодження роботи у нових структурних підрозділах.

- ✓ 5.2. оцінка існуючими працівниками переходить у середній/високий рівень розвитку (вище за 2,9 балів), а потенційними працівниками на середньому рівні (інтервал від 2,9 до 3,6 балів). Така ситуація спостерігається на етапі переходу компанії з помаранчевої/жовтої до зеленої зони щодо рівня розвитку бренду роботодавця, шляхом поступового покращення рівня розвитку зовнішнього бренду роботодавця. Зазвичай така ситуація характерна для компаній, що знаходяться на стадії прискореного зростання, тобто вони вже сформували достатньо потужні інструменти внутрішнього бренду роботодавця і тепер готові презентувати їх ринку праці (тобто для потенційних працівників). Це може відбуватися за рахунок проведення ефективних маркетингових комунікацій та ознайомлення потенційних працівників з реальним станом речей щодо високого рівня розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця компанії.

6. **«Зелена зона»** – високий рівень розвитку бренду роботодавця компанії (оцінка як існуючими так і потенційними працівниками на підвищеному/високому рівні розвитку (вище за 3,6 бали). Така ситуація характерна для компаній, що перебувають на стадії зрілості, та характеризується стабільною діяльністю щодо підвищення рівня розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця або підтримки їх на сформованому рівні. Керівники компанії мають працювати над побудовою ефективної стратегії розвитку бренду роботодавця, а також постійно проводити заходи щодо профілактики ризиків погіршення стану атрибутів бренду роботодавця.

9.2. Обґрунтування стратегічних рекомендацій щодо управління брендом роботодавця компанії

Методологія. В теорії та практиці стратегічного управління існує ціла низка класичних підходів та інструментів для обґрунтування корпоративної стратегії організації. За основу визначення стратегії управління брендом роботодавця компанії пропонуємо взяти наступні інструменти:

- «матриця спрямованої політики» (Shell/DPM) (Nichens et al., 1978; Thompson, 2007). Модель Shell/DPM є багатофакторною моделлю, яка об'єднує кількісні та якісні показники в єдину параметричну систему. Особливістю використання даної моделі є те, що керівники можуть її використовувати як для опису фактичної позиції, так і для визначення можливих стратегій розвитку у перспективі.
- модель GE/McKinsey, яка розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років і реалізує багатофакторний підхід до позиціонування бізнесу та вибору стратегій [Enduring Ideas, 2008]. Область значень показників в моделі GE/McKinsey поділяється на дев'ять секторів. На основі рейтингів конкурентоспроможності (горизонтальна вісь) та привабливості (вертикальна вісь) визначається положення підприємства у форматі матриці 3x3. Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67-100 балів) за 100-бальною шкалою, середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізка за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкту оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку.

Метою нашого дослідження є адаптація розглянутого вище інструментарію стратегічного аналізу для вирішення питань щодо стратегічного управління брендом роботодавця.

При проведенні стратегічного аналізу бренду роботодавця компанії будемо використовувати цілу групу змінних показників, що характеризують кожну вісь матриці:

➤ ***вісь X – значимість бренду роботодавця для компанії та її працівників:***

- B1 – рівень цінності бренду роботодавця для компанії та відповідності корпоративній стратегії
- B2 – рівень динамічності розвитку бренду роботодавця компанії
- B3 – рівень відновлюваності (швидкості відновлення) бренду роботодавця компанії
- B4 – рівень привабливості бренду роботодавця для працівників компанії
- B5 – рівень задоволеності працівників брендом роботодавця компанії
- B6 – рівень лояльності працівників компанії до її бренду роботодавця

➤ ***вісь Y – конкурентоспроможність бренду роботодавця компанії на ринку праці:***

- 31 – рівень впізнаваності бренду роботодавця компанії на ринку праці
- 32 – рівень сприйняття основними стейкхолдерами
- 33 – рівень унікальності бренду роботодавця компанії
- 34 – рівень інноваційності бренду роботодавця компанії
- 35 – рівень складності імітації бренду роботодавця компанії конкурентами
- 36 – рівень стійкості (невразливості) бренду роботодавця компанії

На наш погляд це не остаточний перелік показників. Він може бути доповнений та/або змінений на розгляд керівництва компанії та експертів залежно від цілей проведення дослідження. Серед загального переліку ми визначили основні, на нашу думку, показники. Велика кількість значно ускладнює процедуру вибору, тому пропонуємо використовувати по 6 найбільш суттєвих.

У запропонованій моделі значення показників пропонуємо оцінювати на основі думок експертів за 100-бальною шкалою, а при розрахунку інтегрального значення показника групи слід додатково враховувати вагові коефіцієнти одиничних показників. Слід зауважити, що сума вагових коефіцієнтів по кожній з груп показників повинна дорівнювати 1.

Вагомість обраних показників у дослідженні було визначено шляхом проведення експертного опитування. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувалися коефіцієнт конкордації, який в подальшому був оцінений за критерієм Пірсона (Kendall, 1995; Сеньо, 2007):

$$w = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^u T_j}, \quad (9.1)$$

де, S_i – сума рангових оцінок експертів за кожним фактором;

\bar{S} – середня сума рангів для всіх факторів;

m, n – число експертів і факторів відповідно;

T_j – величина, що враховує однакові оцінки різних факторів окремими експертами.

При цьому \bar{S} та T_j розраховуються відповідно за такими формулами:

$$\bar{S} = 0.5 \cdot m \cdot (n + 1), \quad (9.2)$$

та

$$T_j = \frac{1}{12} \cdot \sum_{j=1}^u (t_j^3 - t_j), \quad (9.3)$$

де, u – число рангів з однаковими оцінками j -го експерта;

t_j – число оцінок з однаковими рангами j -го експерта.

При оцінці вагомості зазначених коефіцієнтів виходили з того, що чим ближче до одиниці наближається коефіцієнт конкордації, тим більш узгодженими є думки експертів. Одним із методів підтвердження істотності коефіцієнта конкордації є його оцінка за критерієм Пірсона χ^2 . Якщо $\chi^2_{\text{розр.}} > \chi^2_{\text{табл.}}$, то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи $f=n-1$ та заданому рівні значимості $\alpha=0,01$.

Розрахункове значення χ^2 визначалось за формулою:

$$\chi^2_{\text{розр.}} = w \cdot m \cdot (n-1), \quad (9.4)$$

Після підтвердження істотності коефіцієнта конкордації, було визначено вагомість кожного показника для групи значимості та конкурентоспроможності. Коефіцієнт вагомості визначався за формулою:

$$a_i = \frac{m \cdot n - S_i}{0,5 \cdot m \cdot n \cdot (n-1)}, \quad (9.5)$$

Результати експертної оцінки показників, коефіцієнти конкордації, Пірсона та вагомість кожного з показників за групою значимість бренду роботодавця для компанії та її працівників наведені у табл. 9.1. та за групою конкурентоспроможність бренду роботодавця компанії на ринку праці – у табл. 9.2. Коефіцієнти конкордації розраховувались наступним чином для кожного з показників:

1) значимість бренду роботодавця для компанії та її працівників:

$$w = \frac{2589,5}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (6^3 - 6) - 25 \cdot 0} = 0,2368$$

2) конкурентоспроможність бренду роботодавця компанії на ринку праці:

$$w = \frac{1569,5}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (6^3 - 6) - 25 \cdot 0} = 0,1435$$

Таблиця 9.1.

**Результати ранжування показників за групою значимість
бренду роботодавця для компанії та її працівників**

| Найменування характеристик | Ум. позн. | Результат експертної оцінки показників | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 |
| Сума рангів показників | S_i | 107 | 56 | 69 | 116 | 83 | 94 |
| Середня сума рангів | \bar{S} | 87.5 | | | | | |
| Квадрат відхилення | $(\bar{S}i - S)^2$ | 380.25 | 992.25 | 342.25 | 812.25 | 20.25 | 42.25 |
| Коефіцієнт конкордації | w | 0.2368 | | | | | |
| Критерій Пірсона | χ^2 розр. | 29.6 > 15.1 | | | | | |
| Коефіцієнт вагомості факторів | a_i | 0.1147 | 0.2507 | 0.216 | 0.0907 | 0.1786 | 0.1493 |

Таблиця 9.2.

**Результати ранжування показників за групою
конкурентоспроможність бренду роботодавця компанії
на ринку праці**

| Найменування характеристик | Ум. позн. | Результат експертної оцінки показників | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| Сума рангів показників | S_i | 72 | 80 | 113 | 92 | 101 | 67 |
| Середня сума рангів | \bar{S} | 87,5 | | | | | |
| Квадрат відхилення | $(\bar{S}i - S)^2$ | 240,25 | 56,25 | 650,25 | 20,25 | 182,25 | 420,25 |
| Коефіцієнт конкордації | w | 0,1435 | | | | | |
| Критерій Пірсона | χ^2 розр. | 17,94 > 15,1 | | | | | |
| Коефіцієнт вагомості факторів | a_i | 0,2079 | 0,1867 | 0,0987 | 0,1547 | 0,1307 | 0,2213 |

Розрахункове значення критерію Пірсона χ^2 відповідно буде становити:

1) значимість бренду роботодавця для компанії та її працівників:

$$\chi^2_{\text{розр.}} = 0,2368 \cdot 25 \cdot (6 - 1) = 29,6$$

2) конкурентоспроможність бренду роботодавця компанії на ринку праці:

$$\chi^2_{\text{розр.}} = 0,1435 \cdot 25 \cdot (6 - 1) = 17,94$$

Як видно з розрахунків, для обох груп показників одержані значення критерію Пірсона свідчать про істотність коефіцієнтів конкордації, оскільки відповідно розрахункові значення χ^2 більше табличних, а саме:

$\chi^2_{\text{розр}1}=29,6$, що більше табличного значення $\chi^2_{\text{табл}}=15,1$ для 5 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha=0,01$;

$\chi^2_{\text{розр}2}=17,94$, що більше табличного значення $\chi^2_{\text{табл}}=15,1$ для 5 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha=0,01$;

Таким чином на основі проведеного експертного опитування, думки експертів щодо предмету дослідження виявилися узгодженими, що дало змогу визначити вагомість кожного фактору в межах груп щодо значимості та конкурентоспроможності.

На наступному етапі дослідження проводимо оцінювання (для поточного Π та прогнозованого Π^* станів) кожного з визначених показників значимості для компанії та працівників та конкурентоспроможності на ринку праці за 100-бальною шкалою та розраховуємо загальне значення оцінки «значимість/конкурентоспроможність» шляхом множення коефіцієнтів вагомості на значення показників.

За результатами отриманих оцінок будуємо матрицю стратегічних рекомендацій щодо бренду роботодавця компанії та визначаємо вид стратегії його розвитку (рис. 9.2).

| | | | | |
|---|----------------|--|---|---|
| Конкуренто-спроможність бренду роботодавця компанії на ринку праці | <i>Висока</i> | Квадрант 7 Стабілізаційна стратегія | Квадрант 8 Адаптивна стратегія | Квадрант 9 Інтегрована стратегія |
| | <i>Середня</i> | Квадрант 4 Релевантна стратегія | Квадрант 5 Прогресивна стратегія | Квадрант 6 Домінантна стратегія |
| | <i>Низька</i> | Квадрант 1 Стратегія скорочення | Квадрант 2 Дегресивна стратегія | Квадрант 3 Паритетна стратегія |
| | | <i>Низька</i> | <i>Середня</i> | <i>Висока</i> |
| | | Значимість бренду роботодавця для компанії та працівників | | |

Рис. 9.2. Матриця стратегічних рекомендацій щодо управління брендом роботодавця компанії*

* Розроблено авторами

В межах дослідження, в системі стратегічного управління брендом роботодавця виділено основні типи динамічних стратегій управління брендом роботодавця, кожен з яких має виділені субстратегії. Характеристика стратегій/субстратегій управління брендом роботодавця компанії (розроблено авторами на основі (Фролова та Носова, 2015):

активна стратегія управління брендом роботодавця:

- ✓ *інтегрована (квадрант 9)* – характеризується високим рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників, а також дуже сприятливою конкурентною позицією на ринку праці, що спрямовує вектор стратегічного розвитку на якісно нові зміни поточного стану управління, запровадження

інноваційних форм розвитку бреду роботодавця та посилення конкурентної позиції компанії на ринку праці;

- ✓ *прогресивна (квадрант 5)* – характеризується середнім рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників, та середнім рівнем конкурентоспроможності бренду роботодавця на ринку праці; вектор стратегічного розвитку спрямований на виявлення резервів в управлінні брендом роботодавця, своєчасне виявлення індикаторів зовнішніх загроз та подолання їх негативного впливу, що підвищить рівень конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

консервативна стратегія управління брендом роботодавця:

- ✓ *адаптивна (квадрант 8)* – характеризується високим рівнем конкурентоспроможності бренду роботодавця на ринку праці та середнім рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників; вектор стратегічного розвитку має бути спрямований на використання в повному обсязі можливостей бренду роботодавця компанії, що призведе до стабілізації її діяльності; головна мета полягає в ідентифікації резервів покращення власного бренду роботодавця, що в наслідку має призвести до стійкого конкурентного положення на ринку праці;
- ✓ *релевантна (квадрант 4)* – характеризується низьким рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників та середнім рівнем його конкурентоспроможності на ринку праці; за таких умов компанія має використовувати комплексний підхід до управління власним брендом роботодавця, переорієнтувати систему розподілу ресурсів, задіяти нові комбінації інвестиційних ресурсів, що дозволить реалізувати принцип системності та забезпечить збалансованість розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця.

компромісна стратегія управління брендом роботодавця:

- ✓ *домінантна (квадрант 6)* – характеризується високим рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників та

не дуже сприятливою конкурентною позицією на ринку праці; основний акцент в управлінні брендом роботодавця має бути спрямовано на налагодження взаємодії між внутрішнім потенціалом бренду роботодавця та його проявами на ринку праці; вектор стратегічного розвитку орієнтований на використання нових форм та методів просування бренду роботодавця та його пристосування до конкурентного зовнішнього середовища;

- ✓ *паритетна (квадрант 3)* – характеризується високим рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників та несприятливою конкурентною позицією на ринку праці; стратегічний вектор розвитку спрямований на пристосування зовнішнього середовища за рахунок грамотного управління брендом роботодавця; в такому стані, здійснюючи регулювання ефективності використання всіх локальних атрибутів/складових бренду роботодавця, буде здійснюватися активізація покращення лояльності зовнішнього середовища (в першу чергу потенційних працівників) до розвитку компанії.

обмежувальна стратегія управління брендом роботодавця:

- ✓ *дегресивна (квадрант 2)* – характеризується середнім рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників та несприятливою конкурентною позицією на ринку праці; вектор стратегічного розвитку спрямований на активізацію зусиль управління брендом роботодавця, оскільки міцний бренд роботодавця є запорукою лояльності зовнішнього середовища; пошук резервів управління брендом роботодавця сприятиме зміцненню всіх внутрішніх процесів (покращенню рівня розвитку атрибутів/складових), що в перспективі активізує лояльність зовнішнього середовища шляхом зниження тиску з конкурентного ринку;
- ✓ *скорочення (квадрант 1)* – характеризується відсутністю позитивних змін в управлінні брендом роботодавця, що є небезпечним для компанії та відповідає певному занепаду (незацікавленістю брендом роботодавця як з боку компанії та її працівників, так і несприятливою конкурентною позицією) бренду роботодавця у короткостроковій перспективі, зважаючи

на низьку якість управління та несприятливе зовнішнє середовище; вектор стратегічного розвитку спрямований на здійснення ґрунтового аналізу та визначення ключових факторів подальшого успіху, актуалізація яких буде сприяти новому напрямку розвитку компанії та підвищенню ефективності управління її брендом роботодавця.

антикризова стратегія управління брендом роботодавця:

- ✓ *стабілізаційна (квадрант 7)* – характеризується низьким рівнем значимості бренду роботодавця для компанії та її працівників та дуже сприятливою конкурентною позицією на ринку праці станом; виникає у разі тимчасового погіршення рівня розвитку атрибутів/складових бренду роботодавця або в ситуації їх несформованості, порушення структури та дієвості; вектор стратегічного розвитку спрямований на виявлення проблемних місць та аналіз причин їх виникнення, окреслення основних шляхів вирішення внутрішніх проблем з брендом роботодавця та визначення переліку стабілізаційних заходів; головна мета полягає в ідентифікації проблем та активізації дії щодо стрімкого розвитку бренду роботодавця, що у підсумку має призвести до стійкого конкурентного положення компанії на ринку праці.

Апробація. Визначення стратегічних рекомендацій щодо управління брендом роботодавця компанії продемонструємо на умовному прикладі. Так в межах дослідження було проведено експертне опитування та визначено рівень значимості бренду роботодавця для компанії та працівників (табл. 9.3), та рівень конкурентоспроможності бренду роботодавця на ринку праці (табл. 9.4). Саме це дало можливість визначити стратегічні рекомендації щодо управління брендом роботодавця компанії (рис. 9.93).

Таблиця 9.3.

Результати оцінювання показників значимості бренду роботодавця для компанії та працівників

| № п/п | Показники | Вагомість | Φ_K^i | | $a_i \times \Phi_K^i$ | |
|--|--|-----------|------------|----|-----------------------|--------------|
| | | | П | П* | П | П* |
| B1 | рівень цінності бренду роботодавця для компанії та відповідності корпоративній стратегії | 0,1147 | 65,5 | 75 | 7,51 | 8,60 |
| B2 | рівень динамічності розвитку бренду роботодавця компанії | 0,2507 | 52,5 | 85 | 13,16 | 21,31 |
| B3 | рівень відновлюваності (швидкості відновлення) бренду роботодавця компанії | 0,2160 | 67,0 | 83 | 14,47 | 17,93 |
| B4 | рівень привабливості бренду роботодавця для працівників компанії | 0,0907 | 75,5 | 87 | 6,85 | 7,89 |
| B5 | рівень задоволеності працівників брендом роботодавця компанії | 0,1786 | 78,5 | 93 | 14,02 | 16,61 |
| B6 | рівень лояльності працівників компанії до її бренду роботодавця | 0,1493 | 68,5 | 78 | 10,23 | 11,65 |
| Значимість бренду роботодавця для компанії та працівників $\Pi = \sum_{i=1}^m a_i \times \Phi_K^i$ | | | | | 66,24 | 83,99 |

Таблиця 9.4.

Результати оцінювання показників конкурентоспроможності бренду роботодавця компанії на ринку праці

| № п/п | Показники | Вагомість | Φ_K^i | | $a_i \times \Phi_K^i$ | |
|--|---|-----------|------------|------|-----------------------|--------------|
| | | | П | П* | П | П* |
| 31 | рівень впізнаваності бренду роботодавця компанії на ринку праці | 0,2079 | 75,0 | 85,0 | 15,59 | 17,67 |
| 32 | рівень сприйняття основними стейкхолдерами | 0,1867 | 68,5 | 80,0 | 12,79 | 14,94 |
| 33 | рівень унікальності бренду роботодавця компанії | 0,0987 | 56,0 | 75,0 | 5,53 | 7,40 |
| 34 | рівень інноваційності бренду роботодавця компанії | 0,1547 | 54,0 | 65,0 | 8,35 | 10,06 |
| 35 | рівень складності імітації бренду роботодавця компанії конкурентами | 0,1307 | 68,5 | 78,5 | 8,95 | 10,26 |
| 36 | рівень стійкості (невразливості) бренду роботодавця компанії | 0,2213 | 55,0 | 78,5 | 12,17 | 17,37 |
| Конкурентоспроможність бренду роботодавця компанії на ринку праці $\Pi = \sum_{i=1}^m a_i \times \Phi_K^i$ | | | | | 63,38 | 77,70 |

| | | | | |
|---|----------------|---------------|---|---|
| Конкуренто-спроможність бренду роботодавця компанії на ринку праці | <i>Висока</i> | | | Квадрант 9 Інтегрована стратегія |
| | <i>Середня</i> | | Квадрант 5 Прогресивна стратегія | |
| | <i>Низька</i> | | | |
| | | <i>Низька</i> | <i>Середня</i> | <i>Висока</i> |

Значимість бренду роботодавця для компанії та працівників

Рис. 9.3. Матриця стратегічних рекомендацій щодо управління брендом роботодавця компанії

Отже, за результатами оцінок експертів на сьогоднішній день бренд роботодавця компанії перебуває у квадранті 5 «прогресивна стратегія», що свідчить про те, що бренд роботодавця компанії займає середні позиції на ринку праці, та має середню стратегічну значимість для компанії на її працівників. У компанії відсутні чітко виражені сильні атрибути/складові бренду роботодавця та можливості щодо їх отримання за рахунок позиції теперішньої на ринку праці.

Прогнозовані зміни в управлінні брендом роботодавця та зміни на ринку праці дозволять компанії в майбутньому переміститися у квадрант 9 «інтегрована стратегія» та вимагатимуть від керівництва таких дій: у разі якщо компанія здатна боротися за лідируючі позиції необхідно продовжувати інвестування у розвиток атрибутів/складових бренду роботодавця компанії задля захисту власних позицій; якщо ж компанія відчуває недостатні конкурентні переваги щодо бренду роботодавця необхідно сконцентруватися на утриманні існуючої позиції.

Висновки. В сучасних конкурентних умовах господарювання підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в цілому та окремих його сфер діяльності зокрема. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна стратегія управління брендом роботодавця компанії. Підсумовуючи викладений у матеріал, варто відмітити, що використання запропонованого інструментарію дозволить керівникам компанії обґрунтовано (а не інтуїтивно) визначитися зі стратегічними пріоритетами, що в свою чергу дасть можливість для утримання власної позиції на ринку праці та підвищення рівня привабливості компанії як роботодавця.

Розділ 10.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ СКЛАДОВИХ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ

Вступ. Ринок праці більшості країн сьогодні характеризується підвищеним попитом, а відтак і високим рівнем конкуренції, на вузькоспеціалізованих та високопрофесійних фахівців. Вирішити цю проблему допомагає формування та розвиток потужного бренду роботодавця.

За останні тридцять років розуміння бренду роботодавця пройшло шлях від сприйняття компанії як привабливого місця для роботи, що включає у себе імідж, репутацію та інші фактори, які впливають на залучення та утримання працівників до розуміння що це спосіб, яким компанії можуть привернути, залучити та утримати талановитих працівників, пропонуючи їм умови праці та розвитку, які задовольняють їх потреби та очікування.

Нині побудова концепції бренду роботодавця включає емоційний зв'язок зі співробітниками, що базується на цінностях, які відображають

особистість компанії та її співробітників, використання сучасних технологій для залучення талантів, партнерство зі співробітниками, збереження талантів та підтримку розвитку співробітників. Застосування цього стратегічного підходу протягом всього життєвого циклу співробітників дозволяє розглядати існуючих та потенційних співробітників через призму основних етапів життєвого циклу складових бренду роботодавця компанії.

Більшість досліджень як вітчизняних так і зарубіжних авторів присвячено питанням життєвого циклу товару, ринку, організації. Поряд з цим практично не висвітлені не лише аспекти пов'язані з побудовою моделі життєвого циклу складових бренду роботодавця, а й питання щодо висвітлення стратегічних рекомендацій щодо процесів управління складовими бренду роботодавця на різних етапах життєвого циклу.

Метою цього етапу дослідження є формування моделі життєвого циклу складових бренду роботодавця як теоретичної основи управління ними та ідентифікації стратегічних рішень для кожної складової бренду роботодавця на різних етапах життєвого циклу.

Методологія. Для реалізації завдань дослідження будемо розглядати складові бренду роботодавця для потенційних та існуючих працівників як товар довготривалого використання для споживачів. За основу такого підходу було взято дослідження Мартиненко А.В. та Перерви П.Г. (2021). Саме це припущення дає нам можливість виокремити основні етапи життєвого циклу складових бренду роботодавця компанії (табл. 10.1).

Таблиця 10.1.

Етапи життєвого циклу складових бренду роботодавця компанії

| <i>для існуючих працівників</i> | <i>для потенційних працівників</i> |
|---|--|
| ➤ набуття первинного досвіду – знайомство існуючих працівників зі складовими бренду роботодавця | ➤ набуття первинного досвіду – знайомство потенційних працівників зі складовими бренду роботодавця |
| ➤ зростання рівня задоволеності існуючих працівників складовими бренду роботодавця | ➤ зростання рівня зацікавленості потенційних працівників до складових бренду роботодавця |
| ➤ лояльність існуючих працівників до складових бренду роботодавця | ➤ лояльність потенційних працівників до складових бренду роботодавця |
| ➤ зниження рівня задоволеності існуючих працівників складовими бренду роботодавця | ➤ зниження рівня зацікавленості потенційних працівників складовими бренду роботодавця |

Графічне представлення можливих позицій складових бренду роботодавця на різних етапах життєвого циклу наведено на рис. 10.1 – 10.2

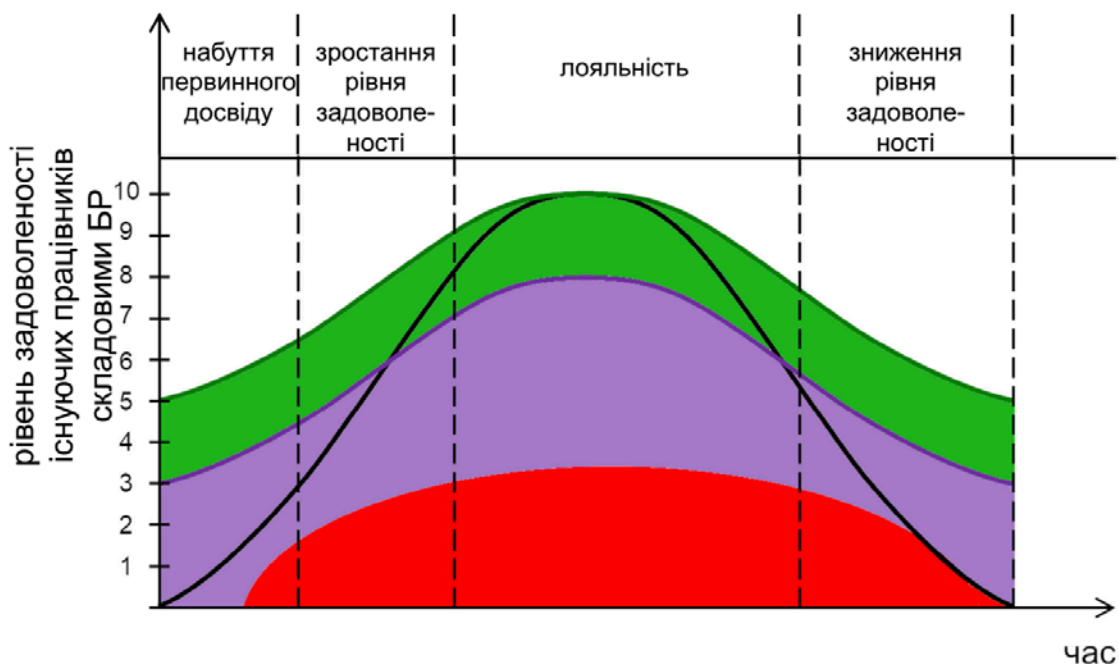


Рис. 10.1. Графічне зображення етапів життєвого циклу складових внутрішнього бренду роботодавця

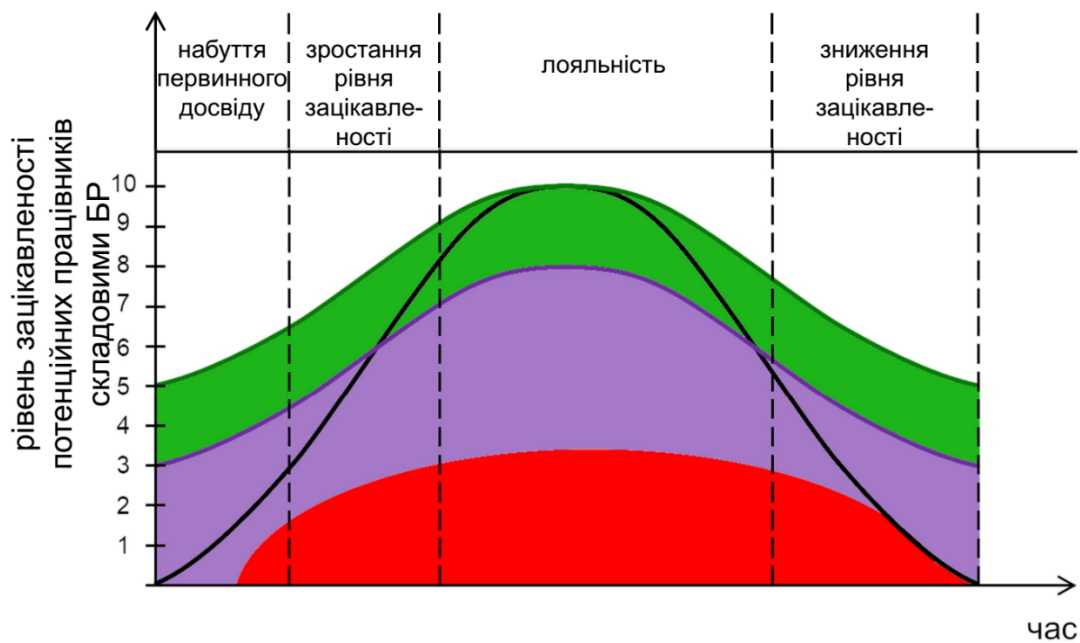


Рис. 10.2. Графічне зображення етапів життєвого циклу складових зовнішнього бренду роботодавця

Як бачимо з рис. 10.1 – 10.2. на кожному етапі життєвого циклу складові бренду роботодавця вони можуть потрапити до однієї з трьох зон: червоної, синьої або зеленої.

Складові бренду роботодавця, що знаходять на етапі набуття первинного досвіду, потребують максимальної уваги та прийняття цілої низки важливих управлінських рішень, зокрема щодо їх просування, можливої модифікації тощо. Впровадження нових складових, особливо в умовах жорсткої конкуренції, потребує їх селекції.

Керівництву компанії слід ретельно продумати, в які складові варто інвестувати, а від яких відмовитися. Характеристика складових бренду роботодавця за рівнем задоволеності/зацікавленості на етапі набуття первинного досвіду представлена у табл. 10.2.

Таблиця 10.2.

**Характеристика складових бренду роботодавця
за рівнем задоволеності існуючих /зацікавленості потенційних
працівників на етапі набуття первинного досвіду**

| Рівень задоволеності існуючих працівників | Рівень зацікавленості потенційних працівників | Зона задоволеності/ зацікавленості | Характеристика складової бренду роботодавця | Рекомендовані стратегічні дії |
|---|---|------------------------------------|--|---|
| високий | високий | зелена | «майбутній лідер» – така складова характеризується високим потенціалом до зростання рівня задоволеності/ зацікавленості існуючих/потенційних працівників | максимальна підтримка з боку керівництва, обов'язкова розробка стратегії розвитку складової, однозначно інвестування у розвиток |
| середній | середній | синя | «перспективний гравець» – така складова має високі перспективи розвитку, які будуть залежати від обраної стратегії її підтримки та просування | розробка стратегії та фінансування розвитку складової, за умови відсутності більш ефективних проєктів |
| низький | низький | червона | «аутсайдер» – така складова виступає найбільш ризиковим проєктом, малоімовірно що вона принесе значні результати | відмова від подальшого розвитку та фінансування складової або вибір стратегії пасивного просування |

За складовими бренду роботодавця, що знаходяться на етапі зростання задоволеності існуючих та/або зацікавленості потенційних працівників, як правило прогнозуються високі темпи позитивного розвитку. Їх підтримка необхідна, тому що в майбутньому вони можуть стати основою потужного бренду роботодавця компанії. Слід врахувати, що

на даному етапі життєвого циклу складові зазвичай вимагають більших інвестицій ніж приносять результатів.

Керівництву компанії слід ретельно продумати, які складові варто спробувати перетворити на лідерів (основу бренду роботодавця), а які поетапно ліквідувати. Характеристика складових бренду роботодавця за рівнем задоволеності/зацікавленості на етапі зростання представлена у табл. 10.3.

Таблиця 10.3.

**Характеристика складових бренду роботодавця
на етапі зростання задоволеності існуючих /
зацікавленості потенційних працівників**

| Рівень задоволеності існуючих працівників | Рівень зацікавленості потенційних працівників | Зона задоволеності/зацікавленості | Характеристика складової бренду роботодавця | Рекомендовані стратегічні дії |
|---|---|-----------------------------------|--|--|
| високий | високий | зелена | «майбутній лідер» – така складова має високу конкурентоспроможність та перспективність використання | стратегія інтенсивного розвитку складової, з широким інформуванням/просуванням з метою створення, утримання та посилення лояльності існуючих/потенційних працівників |
| середній | середній | синя | «перспективний гравець» – така складова має достатній рівень ефективності для подальшого просування, проте існує певна невизначеність щодо їх ефективності в майбутньому | розробка стратегії залежить від цілей компанії та можливостей інвестування у розвиток бренду роботодавця; як варіант – це може бути стратегія «зняття вершків» (яка передбачає низькі витрати на розвиток та просування складової) |

Продовження табл. 10.3.

| Рівень задоволеності існуючих працівників | Рівень зацікавленості потенційних працівників | Зона задоволеності/зацікавленості | Характеристика складової бренду роботодавця | Рекомендовані стратегічні дії |
|---|---|-----------------------------------|---|--|
| низький | низький | червона | «аутсайдер» – така складова не мала успіху серед існуючих/потенційних працівників, а також має невеликі шанси на покращення позицій | вибір стратегії пасивної підтримки та просування |

Стадія лояльності існуючих/потенційних працівників зазвичай триває довше порівняно з іншими етапами і ставить перед керівництвом досить серйозні завдання та проблеми. Її особливість полягає у стабілізації темпів зростання задоволеності існуючих та/або зацікавленості потенційних працівників, по суті їх ставлення до конкретної складової стає максимально лояльним. Також на цьому етапі керівництву компанії слід пам'ятати про необхідність постійного вдосконалення складової бренду роботодавця. Але у більшості випадків цей процес підходить до певної межі, коли підвищити цінність для споживачів можливо лише за рахунок неприйняттого рівня витрат.

Характеристика складових бренду на етапі лояльності існуючих/потенційних працівників представлена у табл. 10.4.

Таблиця 10.4.

**Характеристика складових бренду роботодавця
на етапі лояльності існуючих/потенційних працівників**

| Рівень задоволеності існуючих працівників | Рівень зацікавленості потенційних працівників | Зона задоволеності/зацікавленості | Характеристика складової бренду роботодавця | Рекомендовані стратегічні дії |
|---|---|-----------------------------------|---|---|
| високий | високий | зелена | «лідер» – така складова забезпечує лідерство компанії на ринку праці та є генератором основних ефектів від політики просування та розвитку її бренду роботодавця | стратегія підтримання позиції з можливим розширенням сегменту зацікавлених осіб, стимулювання просування складової та утримання її високої якості |
| середній | середній | синя | «потужний гравець» – така складова забезпечує достатній стабільний ефект (економічний та соціальний) та швидше за все має низьку рентабельність; також вона виконує функцію стабільності сприйняття бренду роботодавця компанії | розробка стратегії підвищення якості складової, пошук нових каналів та активне просування, пошук можливостей щодо вдосконалення складової |
| низький | низький | червона | «аутсайдер» – така складова не має перспектив подальшого розвитку та зростання рівня задоволеності існуючих та/або зацікавленості потенційних працівників | вибір стратегії кардинальної модифікації або поетапної ліквідації складової бренду роботодавця |

Складові, що перебувають на стадії зниження задоволеності існуючих та/або зацікавленості потенційних працівників (тобто стадія занепаду) мають невелику частку в забезпеченні ефективності бренду роботодавця

компанії, яка постійно скорочується. Перспектив щодо зміни такої тенденції практично не існує. Керівництву компанії слід приймати рішення щодо повної відмови від розвитку (фінансування) таких складових.

Підтримка неефективних складових бренду роботодавця може виявитися занадто «дорогою» для компанії, оскільки крім прямих витрат може призводити і до створення негативного впливу на загальний імідж компанії. Окрім цього, слабкі складові зазвичай вимагають багато уваги від керівництва та багато часу на їх корегування та просування. Також слабкі складові бренду роботодавця можуть викликати сумніви в існуючих та потенційних працівників щодо інших складових та до бренду роботодавця в цілому.

Характеристика складових бренду роботодавця на етапі зниження задоволеності/зацікавленості (занепаду) представлена у табл. 10.5.

Таблиця 10.5.

**Характеристика складових бренду роботодавця
на етапі зниження задоволеності існуючих
/ зацікавленості потенційних працівників**

| Рівень задоволеності існуючих працівників | Рівень зацікавленості потенційних працівників | Зона задоволеності/зацікавленості | Характеристика складової бренду роботодавця | Рекомендовані стратегічні дії |
|---|---|-----------------------------------|--|---|
| високий | високий | зелена | «авторитет» – така складова яка вже «пережила свої найкращі часи», але все ще залишається цікавою для споживачів | стратегія «збирання врожаю», яка передбачає мінімальне інвестування або навіть відмову від нього, є варіант продовження використання такої складової за рахунок гнучкої політики її зміни |

Продовження табл. 10.5.

| Рівень задоволеності існуючих працівників | Рівень зацікавленості потенційних працівників | Зона задоволеності/ зацікавленості | Характеристика складової бренду роботодавця | Рекомендовані стратегічні дії |
|---|---|------------------------------------|--|--|
| середній | середній | синя | «резерв» – така складова рідко привертає увагу нових потенційних споживачів, має низький рівень конкурентоспроможності, але допомагає частково втримати існуючих; саме за рахунок останніх вона все ще залишається ефективною | розробка стратегії мінімізації витрат та скорочення просування і модифікації складової |
| низький | низький | червона | «проблема» – така складова має критично низьку конкурентоспроможність, не має перспектив та можливостей для подальшого розвитку, в окремих випадках може мати навіть негативний вплив на загальний рівень сприйняття бренду роботодавця компанії | вибір стратегії ліквідації/виведення з комплексу складових бренду роботодавця компанії |

Одним із завдань керівництва компанії є своєчасне прийняття рішень щодо доцільності оновлення складових бренду роботодавця в умовах стрімких змін у середовищі. Будь-які складові, незалежно від того, якими споживчими властивостями вони наділені та до яких ефектів вони призводять, рано чи пізно потребують заміни або вдосконалення.

Аналіз етапів життєвого циклу складових бренду роботодавця є важливим та актуальним питанням для будь-якої компанії. Саме після класифікації окремих складових керівництво компанії має можливість визначити їх роль у майбутньому і застосувати одну з наступних стратегій:

- керівництво може збільшити інвестиції у розвиток складової бренду роботодавця з метою підвищення рівня задоволеності існуючих працівників та рівня зацікавленості потенційних працівників;
- керівництво може залишити фінансування розвитку окремої складової на тому ж рівня, досягаючи збереження поточного рівня задоволеності/зацікавленості;
- керівництво може знижувати (або навіть припинити) капіталовкладення у розвиток складової бренду роботодавця поступово переходячи до етапу його ліквідації. Складові бренду роботодавця, як і будь які товари, рано чи пізно перестають задовольняти основні потреби потенційних та існуючих працівників, що призводить до необхідності їх заміни на нові.

Висновки. Формування і підтримка потужного бренду роботодавця сприяє не тільки покращенню конкурентної позиції компанії на ринку, а й підвищенню рівня задоволеності існуючих працівників й рівня зацікавленості потенційних працівників. Вирішення поставленого у дослідженні завдання формування моделі життєвого циклу складових бренду роботодавця як теоретичної основи управління ними та ідентифікації стратегічних рішень для кожної складової бренду роботодавця на різних етапах життєвого циклу може бути використане керівниками компаній для розробки й обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Авторський підхід до розгляду складових бренду роботодавця для потенційних та існуючих працівників як товару довготривалого використання для споживачів, дозволив виокремити основні етапи

життєвого циклу складових бренду роботодавця. Так, для існуючих працівників – це: набуття первинного досвіду – знайомство існуючих працівників зі складовими бренду роботодавця; зростання рівня задоволеності існуючих працівників складовими бренду роботодавця; лояльність існуючих працівників до складових бренду роботодавця; зниження рівня задоволеності існуючих працівників складовими бренду роботодавця. Для потенційних працівників – це: набуття первинного досвіду – знайомство потенційних працівників зі складовими бренду роботодавця; зростання рівня зацікавленості потенційних працівників до складових бренду роботодавця; лояльність потенційних працівників до складових бренду роботодавця; зниження рівня зацікавленості потенційних працівників складовими бренду роботодавця. Для кожного з цих етапів життєвого циклу бренду роботодавця охарактеризовано її складові. Так, на першому й другому етапі набуття первинного досвіду й зростання рівня зацікавленості – це складові «майбутній лідер», «перспективний гравець», «аутсайдер»; на третьому етапі лояльності – це «лідер», «потужний гравець», «аутсайдер»; на четвертому етапі зниження рівня зацікавленості як для існуючих так і потенційних працівників – «авторитет», «резерв», «проблема» на етапі.

Запропонована класифікація моделей життєвого циклу бренду роботодавця з виокремленням відповідних зон, дозволять керівникам компаній застосовувати запропоновані стратегічні дії для кожного етапу життєвого циклу як для існуючих так і потенційних працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бакай В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. № 2. с. 145-153. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/12377>
2. Балан В. Г., Козленко А.С. (2023). Оцінювання факторів SWOT-аналізу дослідницького університету на основі Fuzzy SBW-методу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Том 28. Випуск 1 (95). С. 22–34. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-95-4>
3. Бертон Дін, Пітс Стефан. (2017) Будівництво бренду роботодавця: новий погляд на талант-менеджмент.
4. Білорус Т.В. (2025). Діагностика ризикостійкості бренду роботодавця: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-1>
5. Білорус Т.В. Фірсова С.Г. (2019). Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 4 (10). с. 30-39. DOI: 10.5281/zenodo.3834923. <https://economics.net.ua/ejoru/2019/No4/30.pdf>
6. Білорус Т.В., Фірсова С. Г. (2018). Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. *БІЗНЕС ІНФОРМ: науковий журнал*. Вип.7. С. 314-326. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-7_0-pages-314_326.pdf

7. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. (2019). Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». *Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки»*. К. С. 316-318. Режим доступу:
http://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf.
8. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. (2020). Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. В. 2 (76). с. 54-61. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-9>.
http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_76_2020_ukr/11.pdf
9. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. (2021). Методичний інструментарій оцінювання рівня лояльності працівників до HR-бренду компанії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. № 4(217). С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/217-4/7>
10. Вербівська Л.В., Андрицький Б.О. (2020). Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. Випуск 4 (30). С.20-25.
https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7589/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%E2%84%964%20%2830%29_2020%20%281%29.pdf
11. Гонtareва І.В., Тимошенко К.А. (2019). Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка*. № 58. С. 59- 69.
12. Джулай М.В. (2024). Управління брендом роботодавця. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. *Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами: Державний торговельно-економічний університет. Київ*, <https://knute.edu.ua/file/MzA4NTI=/54e35eebb4bf71a07e270ef9ec7417cd.pdf>

13. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. (2017). Управління інтелектуальним капіталом підприємства: *монографія*. Суми: ТОВ «Триторія», 360 с
14. Касич А. О., Глущенко Д. О. (2016). Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. № 11. С. 65–70. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3640&i=13>
15. Кирич Н., Юрин Н., Шведа Н. (2021). Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально- економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (25). С. 334-344. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
16. Коценко М.С. (2021). Конкурентні переваги у системі забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 43. С. 44-50. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-7>
17. Манн Р. В. (2023). Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. №5 (05), 121-127. <https://doi.org/10.32782/dees.5-19>
18. Мартиненко А.В., Перерва П.Г. (2021). Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології*. №1, том 5. с. 6-16. <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/126>.
19. Мокіна С. М. (2013). Двоїста структура бренду компанії як роботодавця. *Вісник ЖНАЕУ*. № 1/2 (37), т. 2. С. 124–131.
20. Мокіна С. М. (2014). Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. С. 189–196.
21. Мокіна С. М. (2014а). Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. № 1. С. 132–145.
22. Мослі Р., Ролф Б. (2017). Бренд роботодавця: створення, збереження та зміцнення організаційного іміджу.
23. Обелець Т.В. (2022). Бізнес-планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. №23. С. 96-104. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>

24. Панченко М. О., Бровкова О. Г. (2015). Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. № 5(2). С. 51-53. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/50.pdf>
25. Приймак Н.С., Іванова Н.С. (2020). VRIО–аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. № 2(48). С.69-75. <http://surl.li/owmjg>
26. Репіло Ю.Є., Приміренко В. М., Дем'янюк А. В. (2023) Методика визначення пріоритетності об'єктів противника для прийняття їх як можливих цілей з метою вогневої підтримки з використанням матриці CARVER. *Сучасні інформаційні технології в сфері безпеки та оборони* (47), 155-166. <http://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-47-2-155-166>.
27. Руденко С.В. (2024). Організаційно-економічні засади ризикостійкості у системі антикризового управління діяльністю підприємств. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Харків : ДБТУ, 2024. С. 117-118. DOI:10.5281/zenodo.11916196
28. Сардак О. В. (2009). Формування іміджу підприємств-роботодавців на ринку праці [Електронний ресурс]: [http/ www. confconfact. com/2009 nev/6–sardak](http://www.confconfact.com/2009nev/6-sardak)
29. Сеньо П.С. (2007). Теорія ймовірностей та математична статистика : підр. К. : Знання. 556 с
30. Сметанюк О.А. (2020). Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. *Конференції ВНТУ електронні наукові видання, XLIX Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ.* Вінниця : ВНТУ, URL:<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2020/paper/view/8754>
31. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. (2018). Формування позитивного бренда роботодавця в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. №5. С. 125–130

32. Тютлікова В. В., Білоконенко Г. В. (2015). Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. *Ефективна економіка*. №12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf
33. Фролова Л. В., Носова Т. І. (2015). Обґрунтування стратегії управління інтелектуальним потенціалом торговельних підприємств. *Економіка та держава*. № 6. С. 43–49. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3203&i=8>
34. Харченко, Т.М., Шестакова А.В. (2019). Роль ризик-менеджменту на підприємствах за сучасних умов господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. Том 4. № 1. С. 135–142.
35. Харчук Т. В. (2019). Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. № 6. С. 68–74.
36. Хитра О. В. (2019). Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. №4. С. 149–156.
37. Цимбалюк С.О. (2015). Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. № 4. С. 247-252.
38. Цюцюпа С. В. (2020). Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (57), с. 24–31. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
39. 2014 Employer Branding Global Trends Study Report by Employer Brand International. URL: <https://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>
40. Aggerholm, H., Andersen, S., Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organizations. Emerald Group Publishing Limited, No. 16
41. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*. Vol. 4. pp.185-206.
42. Amiri, M., et al. (2023) A Fuzzy Extension of Simplified Best-Worst Method (F-SBWM) and Its Applications to Decision-Making Problems. *Symmetry*. vol. 15, no. 81, pp. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.3390/sym15010081>

43. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, pp. 501-517
44. Balan, V. (2022). Enterprise strategies stratification based on the fuzzy matrix approach. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 11, 124-156. <http://doi.org/10.33111/nfmte.2022.124>
45. Barney J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99–120.
46. Barney J. B. (2012). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. *Addison-Wesley Publishing*, Mass, 381 p.
47. Barney Jay B., Hesterly William S. (2018). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Global Edition, *6th Edition*. *Utah University*. Pearson. 544 pp
48. Barrow, S., Mosley, R. (2005). Bringing the best of brand management to people at work. New York : *John Wiley & Sons, Ltd.*, 312 p.
49. Barrow, S., Mosley, R. (2007). Employer brand: the best of brandmanagement – to work with personnel. *IDT Group*, pp. 65-68
50. Barrow, S., Mosley, R. (2011). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. *John Wiley & Sons*
51. Bellou, V. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 6, pp. 1201-1215.
52. Berthon P., Ewing M., Hah L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*. Vol. 24. № 2. P. 151–172.
53. Bilorus T., Firsova S. (2019). The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”. p. 174-182.
54. Botha, A., Bussin, M., Swardt, L. De (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No 1.
55. Burford, R. L., Enis, B. M., & Paul, G. W. (1971). Functional and behavioral application: An index for the measurement of consumer loyalty. *Decision Science*, 2, 17–24.

56. Burke, P. (2007). *Forced Focus – the essence of employer branding*. East Malvern, Vic., Essence, 1st ed.
57. Cable D.M., Turban D.B. (2018). The value of employer branding: A review and directions for future research. *Journal of Management*, №44(1). С. 247-275.
58. Card D., Mas A., Moretti E., Saez E. (2010). Inequality at work: the effect of peer salaries on job satisfaction. *NBER, Working paper* № 16396, September. 54 p.
59. Daniel S. Hamermesh. (1999). The changing distribution of job satisfaction. *NBER, Working paper* № 7332, 45 p
60. 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/>
61. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Electronic resource]. *McKinsey & Company*. 2008. Available at: URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix
62. Freeman R. B. (1978). Job Satisfaction as an Economic Variable. *American Economic Review*, 68. P. 135–141.
63. Gupta, P., Patti, R., Marwah, S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study, *International Journal of Economic and Management Strategy*, Vol 4, Issue 1, pp. 1-10.
64. Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P. (1978). The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. *Long Range Planning*, Vol. 11.
65. Hinzdorf T., Priemuth K., Erlenkaemper S. (2003). Praferenzmatchingzur Steuerung des Employer Branding. *Personal*. Heft 08. S. 16–18
66. Hofmeyr J., Rice B. (2000). Commitment-Led Marketing. *John Wiley and Sons*, P. 85
67. Hwang, C. L., Yoon, K. P. (1981). Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. *New York: Springer-Varlag*. 259 p. https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9_3

68. Katoen R. J., Macioschek A. (2008). Employer Branding & Talent Relationship Management. *Improving the Organizational Recruitment Approach*. URL: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf>.
69. Kendall M.G. (1995). Rank Correlation Methods. *H.Y.: Hafner Publ. Co.* 196 p. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1956.tb00172.x>
70. Knox S., Freeman C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. Vol. 22. № 7/8. P. 695–716.
71. Lievens, F., Hoye Greet, V., Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*. Vol. 18. № 1. Pp. 45–59. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
72. Lloyd S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*. Vol. 24, № 10. P. 64 – 66.
73. Mangold W. G., Miles S. J. (2007). The Employee Brand: Is Yours an AllStar. *Business Horizons*. Vol. 50. N 5. p. 560
74. Minchington B. (2006). Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. *Collective Learning Australia*. 232 p.
75. Minchington B. (2011). Build Employer Brand Equity. *HR Future Magazine*. № 13.
76. Minchington B. (2011). HR-brand: How to become a leader. *Building a Dream Company*. United Press, 280 p
77. Minchington, B. (2015). What is strategic employer branding? *Employer Brand International*. Available at: <http://www.employerbrandinternational.com/singlepost/2015/05/26/What-is-strategic-employer-branding>
78. O'Malley, M. (2000). Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last (Vol. 1). *New York: John Wiley & Sons, Inc.*
79. Opricovic, S. (1998). Multicriteria optimization of civil engineering systems. *Belgrade: Faculty of Civil Engineering*.

80. Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2002). Multicriteria planning of post-earthquake sustainable reconstruction. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, 17(3), 211–220. DOI: 10.1111/1467-8667.00269
81. Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 445–455. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00020-1)
82. Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2007). Extended VIKOR method in comparison with outranking methods. *European Journal of Operational Research*, 178(2), 514–529. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.01.020>
83. Osgood, C. E. (1953). Method and theory in experimental psychology. *New York: Oxford University Press*
84. Pryce-Jones J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success. *John Wiley & Sons Ltd*, 241 p
85. Reichheld, F. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profit and lasting value. Boston: *Harvard Business School Press*.
86. Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>
87. Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior, 18th Edn. *New York, NY: Pearson*
88. Saaty, T.L. (1982) Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World, ISBN 0-534-97959-9, Wadsworth. 1988, Paperback, ISBN 0-9620317-0-4
89. Saaty T. (1998). The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. *McGraw-Hill*, 345 p
90. Sartain Elizabeth, Schumann Mark. (2008). Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. *John Wiley & Sons*, 274 стор.
91. Sartain, L. A., Schumann M. (2017). Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your organization's purpose. *John Wiley & Sons*.

92. Sartain, L., Schumann M. (2006). *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco : John Wiley & Sons, 272 p
93. Srinivasan, V., Shocker, A. (1973). Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference. *Psychometrica*. Pp. 337-369. <https://doi.org/10.1007/BF02291658>
94. Thompson, A. A., Strickland A. J. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Ed. 11. Boston: McGraw-Hill, 1104 p.
95. Van Mossevelde, C. (2010). Employer branding: five reasons why it matters & five steps to action, available at: www.employerbrandingtoday.com/uk/
96. Zadeh, L.A. (1978). Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 1, no. 1, pp. 89–100
97. Zhylynska, O., Firsova, S., Bilorus, T. & Aksom, H. (2021). Employer brand management: methodological aspects. *Marketing and Management of Innovations*, 1, pp.158-169. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-12>

Підписано до друку 20.10.2025р.
Ум. др. арк. 10,60. Формат 60x84/16.
Наклад 100 прим. Папір офсетний. Зам. № 2011/2025.
Свідоцтво ДК 5941 від 11.01.2018 р.
03127 м. Київ, вул. Героїв Оборони 8.
Тел. (050) 411-66-51

Видавництво «Наукова столиця» ®
ДРУК НАУКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ
musetess@gmail.com
www.science.org.ua