

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ІТ-КОМПАНІЇ»

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

БУРЕЦЬ ВЕРОНІКИ ВАСИЛІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12.06.2025 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.

«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
БУРЕЦЬ ВЕРОНІКИ ВАСИЛІВНИ

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 27.05.2025

4. Предмет дослідження: теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління брендом роботодавця в ІТ-сфері, зокрема на прикладі діяльності компанії GoIT.

5. Об'єкт дослідження: процес управління брендом роботодавця ІТ компанії на сучасному ринку праці.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління брендом роботодавця компанії GoIT з урахуванням потреб сучасного ринку праці, тенденцій розвитку ІТ-сфери та очікувань потенційних кандидатів.

Завдання:

- 6.1. Дослідити сутність поняття бренду роботодавця, його функції, структуру та роль;
- 6.2. Описати специфіку бренду роботодавця в ІТ-галузі, з урахуванням сучасних вимог до працівників та інших особливостей;
- 6.3. Проаналізувати діяльність компанії GoIT на ринку освітніх ІТ-послуг та визначити особливості її кадрової політики;
- 6.4. Оцінити рівень розвитку бренду роботодавця GoIT з позиції існуючих та потенційних працівників на основі результатів емпіричного дослідження;

- 6.5. Здійснити конкурентний аналіз бренду роботодавців провідних компаній на ринку ІТ-освіти України;
- 6.6. Розкрити роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні сильного бренду роботодавця;
- 6.7. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення окремих складових бренду роботодавця компанії GoIT.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	27.05.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ	9
1.1. Бренд роботодавця як об'єкт управління	9
1.2. Особливості структури бренду роботодавця ІТ компанії.....	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ GOIT	25
2.1 Аналіз діяльності компанії GoIT на ринку освітніх ІТ-послуг	25
2.2 Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця GoIT	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ КОМПАНІЇ GOIT	41
3.1. Конкурентний аналіз бренду роботодавця компанії GoIT	41
3.2 Соціальна відповідальність компанії як інструмент розвитку бренду роботодавця.....	48
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифрової трансформації бізнесу ринок праці в ІТ-сфері зазнає постійних змін. Основним ресурсом таких компаній стає людський капітал, висококваліфіковані фахівці, здатні забезпечити конкурентні переваги бізнесу. Зростає конкуренція не лише за клієнтів, а й за найкращих працівників. У таких умовах формування сильного бренду роботодавця стає одним із найважливіших чинників успішної кадрової політики компанії. Саме тому питання управління брендом роботодавця набуває стратегічного значення і вимагає глибокого наукового аналізу та практичного обґрунтування.

Бренд роботодавця забезпечує впізнаваність компанії, лояльність, довіру та залучення цільової аудиторії, знижує витрати на найм і підвищує рівень утримання персоналу. Важливу роль бренд відіграє в галузях, де дефіцит кадрів особливо відчутний, зокрема в ІТ. Успішний бренд роботодавця дозволяє компанії не тільки залучати таланти, але й формувати високий рівень внутрішньої мотивації працівників, зміцнювати корпоративну культуру та підтримувати стійкий розвиток бізнесу навіть у кризових умовах.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю удосконалення теоретико-методичних підходів до формування та управління брендом роботодавця в умовах високої конкуренції на ринку праці, з урахуванням галузевих особливостей та трансформації підходів до кадрового управління в ІТ-сфері.

Теоретичним засадам побудови та розвитку бренду роботодавця присвячено значну кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Серед іноземних дослідників варто виокремити С.Берроу, Т. Емблера, С. Ллойда, Б. Мінчингтона, Р. Мослі, К. Бакхаус, С. Тікоо та ін. Серед українських авторів слід відзначити роботи Т. В. Білорус, С. Г. Фірсової, С. О. Цимбалюк, С. М. Мокіної та А. М. Колота.

Разом із тим, попри наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань, слід констатувати недостатню кількість досліджень, присвячених специфіці

формування бренду роботодавця саме в ІТ-сфері, а також практичним аспектам застосування сучасних методів оцінювання та управління брендом в українських реаліях. Особливої уваги потребує сегмент EdTech-компаній, які поєднують функції ІТ-компаній та освітніх організацій, і дедалі активніше залучають фахівців різного профілю.

Об'єктом дослідження є процес управління брендом роботодавця ІТ компанії на сучасному ринку праці.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління брендом роботодавця в ІТ-сфері, зокрема на прикладі діяльності компанії GoIT.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо ефективного управління брендом роботодавця компанії GoIT з урахуванням потреб сучасного ринку праці, тенденцій розвитку ІТ-сфери та очікувань потенційних кандидатів.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі було поставлено такі завдання:

1. Дослідити сутність поняття бренду роботодавця, його функції, структуру та роль;
2. Описати специфіку бренду роботодавця в ІТ-галузі, з урахуванням сучасних вимог до працівників та інших особливостей;
3. Проаналізувати діяльність компанії GoIT на ринку освітніх ІТ-послуг та визначити особливості її кадрової політики;
4. Оцінити рівень розвитку бренду роботодавця GoIT з позиції існуючих та потенційних працівників на основі результатів емпіричного дослідження;
5. Здійснити конкурентний аналіз бренду роботодавців провідних компаній на ринку ІТ-освіти України;
6. Розкрити роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні сильного бренду роботодавця;
7. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення окремих складових бренду роботодавця компанії GoIT.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів компанією GoIT для вдосконалення своєї HR-стратегії, підвищення привабливості як роботодавця серед ІТ-спеціалістів, а також побудови позитивного, сталого іміджу в умовах постійних соціально-економічних викликів. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані й для інших ІТ-компаній, які прагнуть посилити власну позицію на ринку праці та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами в довгостроковій перспективі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування, систематизації, порівняння, методи багатокритерійного аналізу COPRAS та TOPSIS, а також методи емпіричного дослідження: анкетування, аналіз первинної та вторинної інформації, бенчмаркінг.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали: наукові праці українських і зарубіжних авторів із тематики бренду роботодавця, офіційна звітність та корпоративні матеріали компанії GoIT, результати опитування працівників та кандидатів, внутрішні документи, аналітичні огляди ринку праці в ІТ-сфері, а також дані з відкритих джерел, зокрема сайтів компаній-конкурентів.

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру роботи, представлені вступом, трьома розділами, висновками і списком літератури, що включає 55 джерел. Робота викладена на 69 сторінках, містить 38 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Бренд роботодавця як об'єкт управління

У сучасному глобалізованому світі розвиток бізнесу залежить не лише від інновацій, капіталу чи технологій, а й від здатності компанії приваблювати, утримувати та розвивати талановитих працівників. В таких умовах формування і стратегічне управління брендом роботодавця стає одним з основних факторів довгострокового успіху компанії.

Ідея позиціонування компанії як привабливого роботодавця не є новою, проте як цілісна концепція вона почала формуватися лише в кінці XX століття. Вперше термін «employer brand» був представлений управлінській спільноті Саймоном Берроу (Simon Barrow), президентом People in Business, на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії (CIPD) в 1990 році і дослівно в перекладі з англійської мови означає «бренд роботодавця» [46]. Пізніше термін був визначений Саймоном Берроу спільно з Тімом Амблером (Tim Ambler), старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу в статті в "Journal of Brand Management", що вийшла в грудні 1996 року [44]. Ця академічна публікація стала першою спробою випробувати можливість застосування методів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами, у ній Берроу і Амблер представили перше визначення бренда роботодавця: «набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем працівнику і ототожнюються з ним» [44].

Відтоді бренд роботодавця розвивався на перетині таких дисциплін, як маркетинг, HR-менеджмент, корпоративні комунікації. На початку 2000-х років багато міжнародних компаній почали впроваджувати стратегії управління брендом роботодавця для підвищення привабливості на ринку праці. У XXI столітті в умовах цифрової трансформації бізнесу цей напрям став ключовим елементом сучасного стратегічного управління персоналом.

В науковій та прикладній літературі існує багато підходів до трактування поняття «бренд роботодавця». Аналіз визначень різних науковців дозволить формувати комплексне уявлення про дану категорію. Результати аналізу представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення категорії «бренд роботодавця» різними
науковцями

Автор	Визначення
Т. Амблер, С. Берроу [44]	Бренд роботодавця – це набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем працівнику і ототожнюються з ним.
Б. Мінчінгтон [52]	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).
Білорус Т.В., Фірсова С.Г. [9]	Бренд роботодавця – це комплекс організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших організацій та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників.
Ллойд С [51]	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.
Дипломований інститут персоналу та кадрового розвитку (CIPD) [54]	Бренд роботодавця – це набір зазвичай неявних особливостей та якостей, які сприятливо відрізняють фірму від інших і обіцяють вагомні умови для одержання досвіду.
Мокіна С.М. [28]	Бренд роботодавця – 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.
Цимбалюк С.О. [41]	Бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших.

*Розроблено автором

Аналіз визначень категорії «бренд роботодавця» показує, що автори підходять до його трактування з різних сторін. Одні акцентують на перевагах для працівника – функціональних, економічних та психологічних, інші – на іміджі компанії для внутрішніх і зовнішніх аудиторій. Також бренд розглядається як сукупність унікальних характеристик, що вирізняють роботодавця серед конкурентів. Підкреслюється управлінський аспект – свідоме формування позитивного образу компанії, а окремі підходи акцентують на емоційному досвіді взаємодії працівників із роботодавцем.

На основі проведеного аналізу бренд роботодавця можна визначити як стратегічно керований імідж організації як привабливого місця роботи, який формується через сукупність її унікальних функціональних, економічних, організаційних та психологічних характеристик і сприймається цільовими аудиторіями на основі досвіду, очікувань і ціннісної пропозиції, що забезпечують конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

У центрі бренду роботодавця знаходиться концепція EVP (Employee Value Proposition) – унікальна пропозиція цінності роботодавця. «Це сукупність матеріальних і нематеріальних вигід, що пропонуються співробітнику в обмін на його знання, навички, здібності і лояльність. При цьому запропоновані вигоди (атрибути) повинні становити певну цінність для цільової аудиторії: для співробітників і кандидатів. Зазвичай виділяють зовнішні атрибути EVP, спрямовані на залучення талантів в компанію, а також внутрішні, які працюють на утримання талантів всередині компанії» [39]. Узагальнену структуру EVP, яка включає в себе чотири основні блоки, представлено на рис. 1.1.

Ціннісна пропозиція роботодавця є важливим стратегічним елементом управління брендом роботодавця, вона апелює безпосередньо до переваг, які працівник отримає від роботи в організації. Саме грамотно сформована EVP може стати вирішальним чинником у виборі місця роботи потенційними співробітниками і водночас підвищити лояльність та мотивацію поточного персоналу.

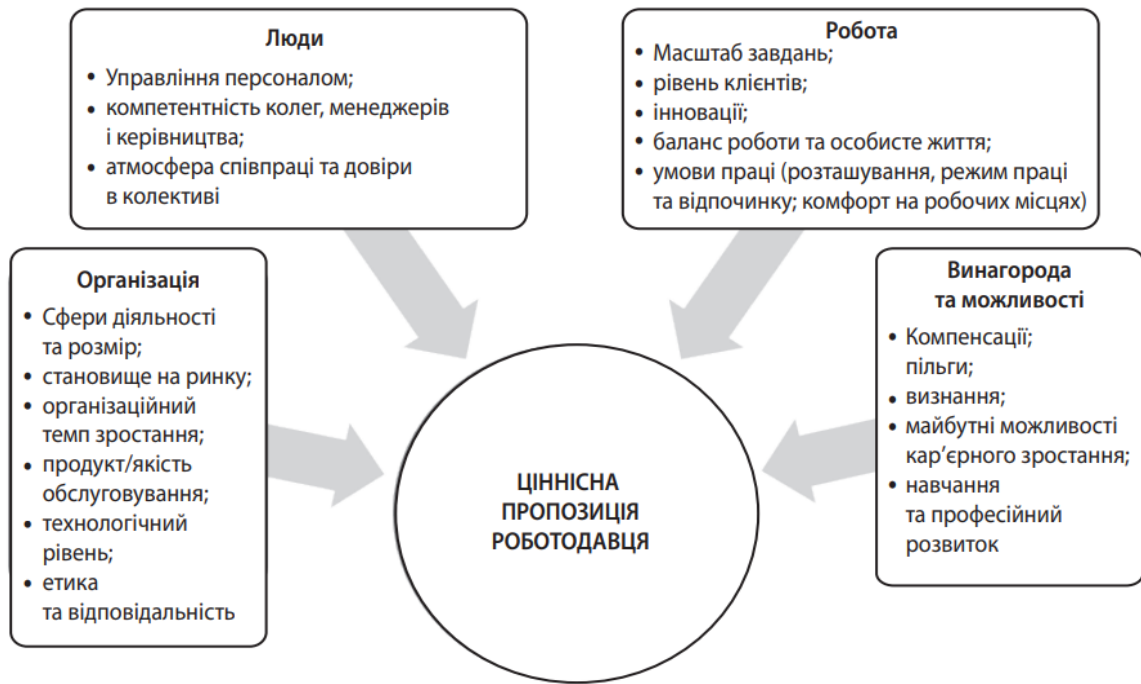


Рис. 1.1. Структура ціннісної пропозиції роботодавця [11]

В контексті управління брендом роботодавця важливо з'ясувати які функції він виконує у структурі загального корпоративного бренду. На думку С. М. Мокіної, «функції бренду роботодавця є подібними до функції корпоративного бренду» [28, с. 191], наведемо їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Функції бренду роботодавця

Назва функції	Суть
Інформативна	Донесення інформації про компанію до існуючих та потенційних працівників (про місце роботи, умови зайнятості, можливості розвитку).
Комерційна	Підвищення прибутковості за рахунок лояльності персоналу та зменшення витрат на рекрутинг і утримання кадрів.
Захисна	Підтримка конкурентної позиції на ринку праці, що унеможливорює або ускладнює переманювання співробітників конкурентами.
Ресурсна	Полегшення процесу залучення нових працівників.
Репутаційна	Зміцнення престижу компанії як роботодавця в очах потенційних працівників.
Мотиваційна	Підвищення мотивації працівників завдяки залученості до корпоративної культури компанії.
Допоміжна	Демонстрація працівниками позитивного іміджу компанії на зовнішній аудиторії, що посилює ефект бренду.
Управлінська	Сприяє вдосконаленню системи управління персоналом, ефективному стратегічному, тактичному та оперативному плануванню.

*Розроблено автором на основі [28]

У процесі формування бренду роботодавця важливо чітко розуміти, який саме тип бренду відповідає цілям та цінностям компанії. Адже вибір конкретного виду бренду роботодавця визначає подальші інструменти комунікації, методи роботи з цільовою аудиторією та напрямки змін у компанії. Розглянемо класифікацію бренду роботодавця за різними критеріями, що дозволить систематизувати підходи до його формування та забезпечити більш цілеспрямоване управління іміджем компанії на ринку праці, у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація бренду роботодавця

Ознака класифікації	Види	Суть
1	2	3
Спрямованість прояву	Зовнішній	Націлений а зовнішню аудиторію компанії (потенційні, колишні працівники).
	Внутрішній	Націлений на внутрішню аудиторію – поточних працівників компанії, робить акцент на лояльність, розвиток персоналу та зменшення плинності кадрів.
Емоційне забарвлення	Позитивний	Компанія сприймається як позитивне місце для роботи, створюється свідомо.
	Негативний	Створюється через конкуренцію або відсутність управління брендом роботодавця, компанія сприймається як негативне місце з для роботи з поганими умовами праці.
Цілеспрямованість формування	Природний	Виникає стихійно, без цілеспрямованого просування компанії як роботодавця
	Штучний	Результат застосування інструментів HR-менеджменту та просування
Ступінь раціональності сприйняття	Когнітивний	Дає «суху» спеціальну інформацію здебільшого для вузьких фахівців
	Емоційний	Формує емоційний зв'язок, орієнтований на широку аудиторію
Зміст	Економічний	висока заробітна плата, система премій і бонусів, гарантія зайнятості, графік роботи
	Психологічний	Сильна корпоративна культура, зацікавлене ставлення керівництва до працівників, позитивний клімат в команді, об'єктивність в оцінці праці
	Функціональний	Зміст роботи, можливість навчання, перспективи кар'єрного росту

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Зміст	Організаційний	Сильна позиція на ринку, впізнаваність споживчого бренду, репутація топ-менеджменту компанії, система та стиль управління
Ступінь охоплення цільових аудиторій	Монобренд	Єдиний образ компанії для всіх цільових аудиторій на внутрішньому та зовнішньому ринку праці
	Мультибренд	Адаптація бренду роботодавця до різних аудиторій

*Розроблено автором на основі [28]

Отже, бренд роботодавця – це не просто маркетинговий інструмент, а комплексна система управління людським капіталом, репутацією та корпоративною культурою. Його ефективне формування та підтримка є необхідною умовою для сталого розвитку компанії в умовах жорсткої конкуренції на динамічному ринку праці.

В сучасних умовах високої конкуренції за таланти та зростання безробіття ефективне управління брендом роботодавця набуває стратегічного значення. Воно охоплює комплекс дій, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії як місця працевлаштування та забезпечення її привабливості для поточних і потенційних працівників.

С. Цимбалюк наводить п'ять основних причин, що обумовлюють необхідність формування позитивного бренду роботодавця в системі управління персоналом [42]:

1. Працівники виступають головною цінністю для компанії. Успішне функціонування підприємства у сфері інновацій, створення технологій, продуктів чи надання послуг неможливе без ефективної системи управління персоналом. Соціальна складова бренду роботодавця в свою чергу є критично важливою для утримання конкурентної позиції на ринку.

2. Мотивовані працівники з високим рівнем розвитку компетенцій є достатньо рідкісним ресурсом, тому їх збереження – це виклик для сучасних компаній. Зараз фахівці звертають увагу не лише на матеріальне заохочення, а й

на психологічний клімат, корпоративну культуру та загальну привабливість компанії як бренду.

3. Загострення конкуренції за унікальних працівників, які володіють цінними знаннями та навичками, винятковими компетенціями та досвідом. Втрата таких працівників може негативно вплинути як на внутрішню атмосферу в колективі, так і на репутацію компанії серед потенційних кандидатів, що створює ризики для стабільного функціонування.

4. Швидкий розвиток цифрових технологій та інформатизація суспільства сприяє миттєвому поширенню інформації про компанію. Відгуки працівників, як позитивні, так і негативні, відіграють важливу роль у формуванні бреду роботодавця.

5. Підвищення взаємозалежності іміджу компанії, товарного бренду та бренду роботодавця. Лояльність споживачів до продукції або послуг компанії часто формує довіру до неї як до місця роботи.

Процес формування бренду роботодавця складається з послідовних етапів, які охоплюють як аналітичну, так і стратегічну складову управління. Характеристика етапів формування бренду роботодавця на ринку представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи формування бренду роботодавця

Етап	Зміст
1	2
Пошук і вивчення цільової аудиторії	Визначення внутрішніх і зовнішніх цільових груп (поточні працівники, студенти, працівники інших компаній, рекрутери). Сегментація аудиторії дозволяє ефективніше обирати канали комунікації та формулювати релевантні переваги компанії як роботодавця.
Визначення проблемних зон бренду	Аналіз сприйняття бренду роботодавця різною аудиторією за допомогою опитувань, аналізу відгуків в Інтернеті, інтерв'ю з кандидатами та співробітниками, та виявлення слабких місць для подальшої роботи над ними.
Формування ціннісної пропозиції (EVP)	Розробка змістовної та емоційної пропозиції компанії, яка містить унікальні переваги для конкретної цільової аудиторії (атмосфера в команді, кар'єрне зростання, інноваційність).

Продовження таблиці 1.4

1	2
Розроблення стратегії просування бренду роботодавця	Планування заходів та вибір каналів донесення EVP (офіційний сайт компанії, соціальні мережі, корпоративні події, дні кар'єри, інтеграції), визначення чітких цілей та способів оцінки їх ефективності.
Оцінка отриманого результату	Вимірювання результату за кількісними та якісними показниками, формування висновку щодо ефективності вирішення поставлених завдань.

*Розроблено автором на основі [18]

Управління брендом має бути тісно інтегрованим у загальну бізнес-модель та стратегію компанії. До основних функцій такого управління належать:

- Розробка, впровадження та підтримка бренду роботодавця;
- Моніторинг ситуації на ринку праці, включно з опитуваннями цільової аудиторії та аналітикою отриманих результатів;
- Вивчення досвіду компаній-лідерів щодо створення бренду роботодавця;
- Запуск програм, спрямованих на формування лояльності до бренду;
- Співпраця з консалтинговими компаніями;
- Складання та реалізація стратегії з управління брендом;
- Аналіз витрат, пов'язаних з персоналом, включаючи навчання, найм, скорочення, оплату праці.

В компаніях, які орієнтуються на бренд, всі HR-функції спрямовані на побудову цілісного образу роботодавця, який буде відповідати стратегічним цілям бізнесу. Якщо товарний бренд впливає на вартість компанії, то бренд роботодавця варто розглядати як фактор, який може мати аналогічний вплив, тому важливо оцінювати його ефективність. Хоча бренд роботодавця не є суто маркетинговим поняттям, у його формуванні застосовують маркетинговий інструментарій. Цей процес зазвичай перебуває у сфері відповідальності HR-відділу. До системи управління брендом роботодавця входять місія, цінності, методи, принципи, інструменти та організаційна структура бренду.

Основні принципи ефективного управління брендом роботодавця охоплюють такі напрямки:

- Фокус на кандидатів і персонал – управління брендом базується на глибокому розумінні потреб як потенційних претендентів на вакансії, так і чинних працівників. Це стосується емоційних, соціальних, психологічних і професійних очікувань. Регулярне вивчення цих аспектів у визначені періоди дозволяє адаптувати бренд до змін і запитів цільової аудиторії. Чим точніше окреслені профілі внутрішньої й зовнішньої аудиторії, тим результативніше застосовуються інструменти побудови бренду роботодавця.
- Баланс інтересів компанії та суспільства – бренд роботодавця формується з урахуванням точок зору різних стейкхолдерів. Врахування інтересів бізнесу, працівників, партнерів і соціуму в цілому забезпечує більш усвідомлений та обґрунтований підхід до створення конкурентного бренду.
- Інтеграція з корпоративним іміджем компанії – бренд роботодавця не існує ізольовано, він формується у контексті загального іміджу компанії, її місії, бачення, а також репутації на ринку товарів чи послуг. Синергія між брендом роботодавця та загальною репутацією організації посилює впізнаваність і довіру.
- Розвиток корпоративної культури – на всіх рівнях організаційної структури співробітники повинні знати та розуміти основні цінності компанії, сутність її бренду як роботодавця та усвідомлювати його унікальність. Саме формування корпоративної ідентичності створює сприятливе середовище для просування бренду серед внутрішньої аудиторії організації.
- Постійне вдосконалення – управління брендом роботодавця є динамічним процесом, що враховує зміни на ринку праці, очікування працівників різних поколінь, потреби кандидатів, актуальні тенденції, а також передбачає зворотний зв'язок аудиторією. Регулярний моніторинг дозволяє оперативно реагувати на виклики та посилювати бренд у довгостроковій перспективі.

Управління брендом роботодавця виступає складовою частиною загальної системи управління персоналом на підприємстві. Водночас єдиного універсального підходу до побудови організаційної структури у сфері HR не існує кожне підприємство адаптує її відповідно до своїх розмірів, напрямків діяльності та внутрішніх потреб. Існує кілька основних моделей структурного підпорядкування функції управління персоналом:

1. Підпорядкування керівнику адміністративного відділу. Цей варіант передбачає централізацію адміністративно-координаційних функцій в межах одного підрозділу. Основною перевагою такого підходу є ефективна координація загальних процесів, однак на підприємствах із широким спектром товарів чи послуг може виникати складність адаптації цієї моделі.

2. Підпорядкування керівникам функціональних відділів. Цей підхід забезпечує постійний зв'язок з керівниками окремих напрямків діяльності компанії, що сприяє залученню HR-функції до обговорення стратегічних питань і дає змогу формувати різностороннє бачення ситуації. Водночас цей формат може призводити до перевантаження управлінців питаннями, що виходять за межі їхньої основної компетенції.

3. Підпорядкування безпосередньо керівнику підприємства. Це рішення сприяє підвищенню авторитету HR-відділу та дозволяє йому функціонувати на одному рівні з іншими ключовими підрозділами. Даний підхід є особливо ефективним для малих і середніх компаній, проте він має свої недоліки, зокрема відсутність розуміння чи підтримки з боку інших керівників, що може знижувати ефективність реалізації HR-проектів,

4. Інтеграція HR-функції з керівними структурами підприємства. У цьому випадку відділ управління персоналом займає повноцінне місце серед ключових управлінських ланок компанії. Це забезпечує можливість комплексного підходу до роботи з персоналом: від підбору кадрів і їх навчання до розробки систем мотивації, оцінювання результатів діяльності та формування сильного бренду роботодавця.

Наразі, згідно з результатами сучасних досліджень, спостерігається активне формування нових трендів у сфері управління та розвитку бренду роботодавця [10]. Серед ключових напрямів варто виділити наступні:

1. Створення автентичного EVP, що сприймається як цілісна система корпоративних принципів, орієнтована на підтримку, визнання, прозорість та емпатію. У цьому контексті особливо важливо враховувати зміну життєвих пріоритетів працівників, зумовлену пандемією та повномасштабною війною в Україні.
2. Фокусування на онбордингу, яке сьогодні виходить за межі звичного ознайомлення з посадовими інструкціями та дедалі більше концентрується на культурній адаптації, забезпеченні почуття безпеки, прийняття, залученості та мотивації з перших днів роботи в компанії.
3. Забезпечення різноманітного та інклюзивного робочого середовища, що базується на принципах DEI (Diversity, Equity, Inclusion). Це сприяє підвищенню довіри до компанії з боку кандидатів і суспільства, адже врахування різних точок зору, чесні практики відбору та рівні умови кар'єрного розвитку стали одними з головних чинників формування конкурентного бренду роботодавця.
4. Розвиток практик Employee visibility (видимості співробітників), коли компанія не просто фіксує досягнення працівників, а й активно демонструє їх значущість для досягнення спільних цілей, надаючи можливості брати участь у прийнятті рішень, що особливо актуально в умовах гібридної або віддаленої роботи.
5. Підтримка волонтерських ініціатив та соціального партнерства, що набуло стратегічного значення для бізнесу в умовах війни та стало не лише інструментом підвищення репутації, а й способом об'єднання колективу навколо спільних цінностей, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників.

Отже, трансформація бренду роботодавця нині відбувається у напрямі його глибшої гуманізації, включення соціально значущих аспектів і зміщення

акценту на довготривалу взаємодію з працівниками як партнерами, що поділяють спільні цінності.

1.2. Особливості структури бренду роботодавця ІТ компанії

ІТ – це сфера, основним ресурсом якої є не машини, або матеріальні ресурси і обладнання, а саме люди. Продуктом ІТ компаній є інтелектуальна власність, створена завдяки знанням, досвіду та креативності працівників. «Саме тому основа діяльності ІТ-компаній – це побудова відносин між людьми: між персоналом компанії і її керівництвом, між працівниками back-office» [13, с. 63].

В умовах стрімкого розвитку цієї індустрії бренд роботодавця набуває ключового значення для залучення та утримання талановитих фахівців. Високий рівень конкуренції на ринку праці, зростаючі очікування кандидатів та вплив корпоративної культури на ефективність бізнесу змушують компанії активно працювати над формуванням власної привабливості як роботодавця.

Управління брендом роботодавця має двоїстий характер. Двоїстість визначається направленістю бренду компанії як роботодавця на зовнішній та на внутрішній ринок праці [26].

Внутрішній бренд роботодавця зосереджений на формуванні позитивного ставлення працівників до компанії, посиленні їх лояльності, підвищенні рівня задоволеності роботою та гордості за приналежність до організації. Цей аспект бренду роботодавця тісно пов'язаний з розвитком корпоративної культури, що ґрунтується на розділенні цінностей компанії. Зовнішній бренд, у свою чергу, спрямований на створення привабливого іміджу роботодавця для потенційних працівників. Саме цей образ формує конкурентну перевагу компанії а ринку праці в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів.

Актуальність зовнішнього бренду роботодавця зростає, особливо в умовах високої конкуренції за таланти, що є характерним для ІТ-індустрії. Тому традиційних методів залучення працівників вже недостатньо, і важливого значення набуває корпоративний імідж організації. Сильний зовнішній бренд формує довіру ще до контакту з компанією, впливаючи на вибір кандидатів через репутацію, відгуки на сайтах пошуку роботи, активність у соціальних мережах,

співпрацю з університетами. Це дає змогу залучити цільових кандидатів високої кваліфікації, скоротити час найму та зменшити витрати на рекрутинг.

На думку Білорус Т. В. та Фірсової С. Г., «бренд роботодавця – це сукупність (комплекс) організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших організацій та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників» [8, с. 319].

Автори виокремили чотири найбільш вагомі атрибути, а саме: організаційний, функціональний, економічний та психологічний [7]. Окрім цього в межах дослідження були виокремлені ключові елементи кожного з визначених атрибутів.

Враховуючи мету і завдання дослідження, а також особливості діяльності ІТ-компаній, ми пропонуємо наступну структуру бренду роботодавця:

Загально-організаційний атрибут:

1. Впізнаваність та відкритість компанії;
2. Стабільність діяльності компанії;
3. Іноваційність компанії;
4. Соціальна відповідальність компанії;
5. Корпоративна культура та модель управління (Agile, Scrum або інші підходи, що сприяють швидкому прийняттю рішень).

Функціональний атрибут:

1. Змістовність роботи (робота над цікавими проєктами, що дозволяє використовувати професійні знання та сприяє особистому й командному розвитку);
2. Комбінування навичок (можливість інтегрувати різноманітні компетенції для вирішення складних завдань, що стимулює мультидисциплінарний підхід;
3. Значущість завдань (реалізація проєктів, де кожне завдання має вагомий вплив на кінцевий результат компанії);

4. Технологічний інструментарій (використання сучасних платформ, інструментів і технологій, що забезпечують ефективність роботи та впровадження інновацій);
5. Рівень автономії (свобода у виборі рішень, довіра до інженерів у прийнятті технічних рішень).

Економічний атрибут:

1. Конкурентна оплата праці (вище середнього по ринку, регулярні перегляди зарплати);
2. Премії та бонуси (performance-бонуси, реферальні програми);
3. Соціальний пакет (медичне страхування, спортзал, навчання за рахунок компанії);
4. Гарантія стабільності зайнятості (фінансова стійкість компанії, великі клієнти, мінімальні ризики масових скорочень);
5. Можливість професійного розвитку.

Психологічний атрибут:

1. Ідентифікація з корпоративними цінностями (працівники приймають місію та ключові принципи компанії як свої власні, що стимулює їхню активну участь та відданість);
2. Баланс роботи та особистого життя (можливість брати day-off без бюрократії);
3. Соціально-психологічний клімат;
4. Відсутність жорсткої ієрархії;
5. Можливість гібридної роботи та гнучкі графіки роботи.

Атрибут командної взаємодії:

1. Зацікавленість у командній роботі;
2. Мікроклімат у команді;
3. Адаптивність управлінських практик (вибір та застосування відповідних моделей управління, що дозволяє оптимально пристосувати стиль керівництва до конкретних потреб і умов роботи);

4. Довіра та прозора комунікація (взаємна впевненість у виконанні завдань і відкритий обмін інформацією);
5. Заохочення ініціативності.

Отже розроблена нами модель для ІТ-сфери зосереджується на особливостях сучасної технологічної індустрії та відображає специфіку її процесів, тоді як підхід Білорус Т. В. та Фірсової С. Г. має більш універсальний характер. Розроблений ними організаційний атрибут орієнтується на ринкову позицію, впізнаваність бренду, доступність інформації та репутацію топ-менеджменту. У випадку ІТ-компаній акцент зміщується у бік таких процесів: тут важливими є не лише позиція на ринку, а й культура, що підтримує гнучкість, ініціативність та адаптивність через використання сучасних управлінських моделей, таких як Agile чи Scrum. Це відображає потребу швидко реагувати на зміни та сприяти креативності в команді.

Щодо функціонального атрибуту, класичний підхід Білорус Т. В. та Фірсової С. Г. робить наголос на змісті роботи, можливостях навчання, кар'єрному зростанні та участі у прийнятті рішень. Адаптована версія значно розширює ці аспекти, підкреслюючи змістовність завдань, які дозволяють працювати над проєктами з високою технологічною складністю, інтегрувати різні професійні навички та приймати автономні рішення. Такий підхід відповідає динамічній природі ІТ-індустрії, де успіх залежить від здатності швидко опановувати нові технології та адаптуватися до змін.

В економічному аспекті обидва підходи враховують конкурентну зарплату, бонуси, стабільність зайнятості та соціальний пакет. Проте в ІТ-сфері важливим фактором також є гнучкі бонусні схеми, оскільки вони дозволяють працівникам отримувати додатковий дохід залежно від успіху компанії та проєкту. Це відображає високу конкуренцію за таланти в галузі, де співробітники очікують не лише стабільності, а й постійного розвитку та можливості впливати на фінансовий успіх компанії.

Психологічний атрибут у підході, запропонованому Білорус Т. В. та Фірсовою С. Г., орієнтований на формування позитивного соціально-

психологічного клімату, іміджу компанії та запобігання непрофесійному управлінню. В адаптованому нами підході окрім цих чинників особлива увага приділяється глибокій ідентифікації співробітників з корпоративними цінностями, що стимулює їхню залученість, а також сучасним умовам роботи, таким як можливість гібридного режиму та гнучкі графіки. Це відповідає сучасним очікуванням ІТ-спеціалістів, для яких важливий баланс між роботою та особистим життям та можливість самовираження в рамках корпоративної культури.

Окрім цього ми запропонували п'ятий атрибут – атрибут командної взаємодії, він відображає специфіку роботи в ІТ-середовищі, де командна співпраця є ключовою. У класичному підході цей аспект розглядається як складова загального психологічного клімату, але специфіка ІТ вимагає окремої уваги до динаміки комунікації та взаємодії між співробітниками. У сучасних ІТ-компаніях ключовим є не лише формування сприятливого мікроклімату, а й активна зацікавленість кожного члена команди у спільних завданнях, що стимулює обмін ідеями та креативні пошуки рішень. Важливим елементом є адаптивність управлінських практик: використання таких моделей, як Agile чи Scrum, дозволяє оперативно реагувати на зміни та ефективно координувати зусилля команди, забезпечуючи довіру та прозору комунікацію.

Загалом, адаптована модель для ІТ-компаній робить більший акцент на технологічні та управлінські особливості роботи, можливість впливати на кінцевий продукт, а також гнучкість у всіх аспектах: від формату співпраці до фінансової мотивації. Відмінності між підходами пояснюються тим, що традиційна модель підходить для широкого кола компаній, тоді як ІТ-сектор має власні пріоритети, зумовлені швидким розвитком галузі та високими очікуваннями працівників.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ GOIT

2.1 Аналіз діяльності компанії GoIT на ринку освітніх IT-послуг

«ГОУ АЙТІ ЕДЮКЕЙШН» — це міжнародна EdTech-компанія, яка спеціалізується на наданні якісної освіти у сфері інформаційних технологій. Вона вже 10 років покращує рівень IT-освіти в Україні, а також активно розширює свою діяльність на міжнародних ринках, пропонуючи онлайн-навчання у понад 30 країнах та маючи фізичні філії в Україні, Польщі, Туреччині та Румунії. Основна місія компанії — «Допомогти кожному створити власну історію успіху!», що підкреслює її прагнення до розвитку кар'єрних можливостей випускників. Цінності GoIT представлені на рис. 2.1. За час своєї діяльності GoIT здобула визнання в галузі та отримала численні нагороди, серед яких «Українська народна премія», “Ukrainian IT Awards” та “Краща IT-освіта”.

Люди	– Радикальна чесність і відкритість і спілкуванні – Пріоритет людей і відносин над процесами та інструментами – Атмосфера довіри для максимальної ефективності
Лідерство	– Кожен співробітник – лідер у своїй зоні відповідальності – Лідерство через особистий приклад
Позиція власника	– Ініціативність і небайдужість до проблем команди – Орієнтація на продуктивність усієї системи, а не лише своєї ролі
Задоволеність клієнта	– Продукти з ефектом «WOW» – Орієнтація на потреби клієнтів
Результати	– Створення якісних продуктів і послуг з реальним впливом – Нетерпимість до посередності та неефективності

Рис 2.1. Цінності компанії GoIT

*Розроблено автором за матеріалами підприємства

З юридичної точки зору GoIT функціонує як приватне підприємство та має статус товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

GoIT було засновано у 2014 році трьома підприємцями. Уже за рік кількість студентів перевищила 450 осіб, а компанія отримала нагороду Best IT Education.

У 2016 році GoIT першою в СНД запустила формат IT Bootcamp, що забезпечив повне занурення студентів в навчальний процес. Це принесло компанії нагороду Ukrainian IT Awards. У 2017 році відбувся перший запуск авторської програми Frontend, яка стала знаковою для подальшого розвитку. У 2018 році GoIT отримала «Українську Народну Премію» та почала масштабуватися, відкривши офіси у Львові, Харкові та Вінниці. Однак у 2020 році, через пандемію, компанія повністю перейшла на онлайн-навчання, що сприяло її глобальному зростанню. У 2021 році GoIT залучила інвестиції, вийшла на ринок Польщі, працевлаштувала 550 випускників і запустила навчання на власній LMS-платформі. Засновників внесли до списку Forbes «30 до 30».

Попри війну в Україні, у 2022 році компанія виросла в Польщі на 900%, запустила діяльність у Румунії та Латинській Америці, а також допомогла 600 випускникам знайти роботу. GoIT трансформувалася з монопродуктової на мультипродуктову компанію, розширивши спектр курсів за межі FullStack JavaScript, і стала міжнародною, закріпившись на ринках Європи та Латинської Америки.

На сьогодні GoIT є одним із найпомітніших гравців на ринку IT-освіти в Україні, займаючи стабільні позиції серед провідних навчальних платформ, які спеціалізуються на підготовці дорослих фахівців у сфері програмування. Підтвердженням цього є дослідження Ukrainian Business Award з рейтингом кращих компаній, що навчають програмуванню в Україні [55].

Компанія демонструє активну динаміку розвитку, що підтверджується зростання популярності бренду, високою відвідуваністю офіційного сайту (понад

1,2 мільйона за три місяці), а також позитивним іміджем у цифровому середовищі. Згідно з дослідженням, 100% GoIT є позитивними (рис. 2.2).

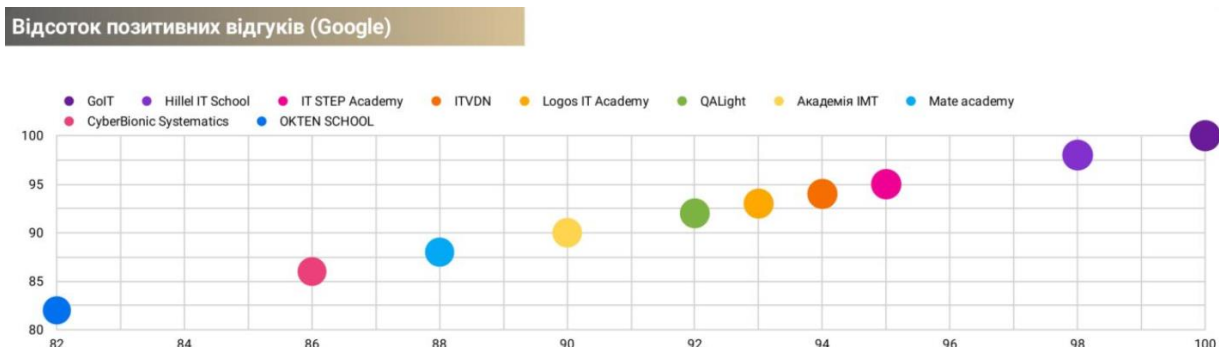


Рис. 2.2. Відсоток позитивних відгуків компаній, що навчають програмуванню [55]

Особливістю компанії є акцент на гнучкість навчання, GoIT пропонує різні формати та тривалість курсів, що дає змогу адаптувати навчальний процес під індивідуальні потреби клієнтів. Це вирізняє компанію серед конкурентів, зокрема таких, як Logos IT Academy, Hillel IT School, IT STEP Academy, Mate Academy. Хоча деякі з цих шкіл мають ширший вибір курсів, GoIT компенсує це комплексним підходом до навчання, що включає в себе менторську підтримку, створення портфолію, допомогу з працевлаштуванням і сертифікацію після проходження програми.

З цього можна зробити висновок, що GoIT впевнено посідає свою нішу на українському ринку IT-освіти як інноваційна, гнучка та динамічна компанія, що зуміла адаптувати свої освітні та бізнес-процеси до вимог часу й очікувань сучасного споживача.

Зважаючи на достатньо сильну позицію GoIT на IT ринку послуг та її активну присутність у цифровому середовищі, важливо також звернути увагу на внутрішню організацію компанії, зокрема на її кадрову політику. Адже саме команда професіоналів, ефективна структура управління персоналом та динаміка руху кадрів значною мірою визначають здатність компанії підтримувати високу якість послуг і забезпечувати подальший розвиток.

«Персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також акціонерів і власників, які працюють» [4, с. 26]. У структурі

GoIT виділяють кілька основних категорій персоналу: керівники, які визначають стратегію розвитку та приймають управлінські рішення; спеціалісти, що забезпечують якісне виконання основних бізнес-процесів; технічні службовці, які підтримують операційну діяльність компанії; а також робітники, що виконують допоміжні та технічні завдання. Основні дані про структуру кадрового складу GoIT за 2021-2023 роки занесено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка структури персоналу за категоріями працівників

Категорія персоналу	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Керівники	18	28	51	10	23	55,56	82,14
Спеціалісти та технічні службовці	62	103	255	41	152	66,13	147,57
Робітники	74	60	170	-14	110	-18,92	183,33
Всього	154	191	476	37	285	24,03	149,21

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Динаміка структури персоналу GoIT свідчить про значне зростання кількості працівників у 2023 році порівняно з попередніми роками. Найбільше зростання спостерігається серед спеціалістів та технічних службовців (збільшення на 147,57% у 2023 році порівняно з 2022 роком), кількість керівників також суттєво зросла на 82,14%. Найбільш різкі зміни спостерігаються серед робітників: у 2022 році їх кількість скоротилася на 18,92%, але у 2023 році вона різко зросла на 183,33%. Загалом персонал компанії зріс майже в 2,5 раза у 2023 році, що вказує на її динамічний розвиток та розширення діяльності.

В таблиці 2.2 проаналізовано склад персоналу GoIT за статтю.

Таблиця 2.2

Статева структура персоналу GoIT

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Стать	154	191	476	37	285	24,03	149,21
- чоловіча	85	74	179	-11	105	-12,94	141,89
- жіноча	69	117	297	48	180	69,57	153,85

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Як бачимо, у 2022 році кількість чоловіків у компанії зменшилася порівняно з попереднім роком, але вже у 2023 збільшилася на 141,89%. Водночас чисельність жінок стабільно зростала: якщо у 2022 році їх стало більше приблизно на 70%, то у 2023-му цей показник зріс ще майже втричі. Загалом можна відзначити тенденцію до збільшення кількості працівників обох статей, проте жіноча частка персоналу демонструє динамічніше зростання, що свідчить про зміни у кадровій політиці компанії та розширення можливостей для жінок у сфері ІТ.

Далі проаналізуємо склад персоналу GoIT за віком (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу GoIT

Кількість працюючих віком	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
до 20 років	2	11	24	9	13	450,00	118,18
21-30 років	91	112	301	21	189	23,08	168,75
31-40 років	54	60	135	6	75	11,11	125,00
41-50 років	5	7	15	2	8	40,00	114,29
понад 50 років	2	1	1	-1	0	-50,00	0,00
Разом	154	191	476	37	285	24,03	149,21

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Динаміка вікової структури персоналу GoIT демонструє значне зростання чисельності працівників у всіх вікових групах, окрім категорії 50+ років. Найбільше зростання спостерігається серед співробітників віком 21-30 років: у 2023 році їх стало більше на 189 осіб, що на 168,75% більше, ніж у 2022 році. Також значний приріст відбувся у групі 31-40 років – на 75 осіб, тобто на 125% більше. Єдина група, що не демонструє позитивної динаміки, – це співробітники віком понад 50 років, чисельність яких залишилася на рівні однієї особи після скорочення в 2022 році. Загалом персонал компанії значно «омолодився», це свідчить про акцент на залучення молодих спеціалістів, що є характерною тенденцією для сфери ІТ.

Таблиця 2.4

Структура персоналу GoIT за рівнем освіти

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Вища освіта	124	157	389	33	232	26,61	147,77
Базова вища освіта	28	30	79	2	49	7,14	163,33
Середня спеціальна освіта	1	2	5	1	3	100,00	150,00
Середня освіта	1	2	3	1	1	100,00	50,00
Разом	154	191	476	37	285	24,03	149,21

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Аналізуючи структуру персоналу GoIT за рівнем освіти, можна відзначити, що найбільше зростання спостерігається серед працівників із вищою освітою, кількість яких збільшилася з 124 осіб у 2021 році до 389 у 2023 році. Також помітне зростання кількості співробітників із базовою вищою освітою, що особливо проявилось у 2023 році (збільшення на 163,33%). Спостерігається і поступове збільшення персоналу із середньою спеціальною та середньою освітою, проте їх частка залишається незначною. Це підтверджує тенденцію компанії до залучення фахівців із вищим рівнем освіти.

Таблиця 2.5

Структура персоналу GoIT за стажом роботи на підприємстві

Стаж роботи на підприємстві	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
До 1 року	59	119	320	60	201	101,69	168,91
1-5 років	93	65	142	-28	77	-30,11	118,46
5-10 років	2	7	14	5	7	250,00	100,00
Більше 10 років	0	0	0	0	0	0	0
Разом	154	191	476	37	285	24,03	149,21

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Динаміка структури персоналу GoIT за стажом роботи показує суттєве зростання кількості нових працівників. Категорія співробітників зі стажом до 1 року збільшилася з 59 осіб у 2021 році до 320 у 2023 році (збільшення на 169% у 2023 році). Це свідчить про активний набір нових кадрів. Кількість працівників

зі стажем 1-5 років у 2022 році зменшилася на 30%, але у 2023-му відбулося зростання на 118%. Працівники зі стажем 5-10 років зростали поступово: з 2 осіб у 2021 році до 14 у 2023 році. Категорія працівників із досвідом понад 10 років відсутня, що пояснюється молодим віком компанії.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що кадрова структура GoIT є динамічною, з чіткою тенденцією до зростання чисельності персоналу, особливо серед молодих фахівців з вищою освітою. Це свідчить про активну кадрову політику компанії, орієнтовану на залучення нових спеціалістів та створення сильної команди. Велика частка молодого персоналу з невеликим стажем роботи також вказує на гнучкість компанії та її готовність адаптуватися до змін на ринку. Все це дозволяє GoIT не лише масштабувати свою діяльність, а й підтримувати свій образ як привабливого місця роботи для працівників різних категорій.

2.2 Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця GoIT

Компанія GoIT активно розвиває свій імідж, що сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів. Тому далі проаналізуємо сприйняття бренду GoIT з позиції потенційних співробітників та теперішніх працівників, враховуючи організаційні, функціональні, економічні та психологічні атрибути, а також особливості командної взаємодії. Отримані результати допоможуть визначити сильні сторони та напрямки для вдосконалення іміджу компанії як сучасного та привабливого роботодавця.

Розрахувати рівень кожного атрибуту бренду роботодавця доцільно за допомогою середнього геометричного індексу п'яти його складових [6]. Таким чином, рівень розвитку атрибутів бренду роботодавця будемо розраховувати за формулою:

$$ЗА = \sqrt[5]{K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times K5} \quad (2.1)$$

На етапі обчислення узагальненого показника рівня розвитку бренду роботодавця ІТ-компанії доцільніше використовувати метод середньозваженого значення. Виходячи з цього, формули для розрахунку узагальнюючих показників виглядають наступним чином:

Для зовнішнього бренду роботодавця:

$$ЗБ = w_1 \times 3A1 + w_2 \times 3A2 + w_3 \times 3A3 + w_4 \times 3A4 + w_5 \times 3A5 \quad (2.2)$$

Для внутрішнього бренду роботодавця:

$$ВБ = w_1 \times BA1 + w_2 \times BA2 + w_3 \times BA3 + w_4 \times BA4 + w_5 \times BA5 \quad (2.3)$$

Для початку визначимо коефіцієнти вагомості атрибутів зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця компанії та їх складових експертним шляхом. Для цього ми сформували групу експертів з 10 осіб, які взяли участь у процедурі проведення даного експертного дослідження.

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 [7].

Результати оцінок атрибутів бренду компанії-роботодавця експертами та визначення їх вагових коефіцієнтів наведено у табл. 2.6. Аналогічні розрахунки проведено і щодо визначення вагомості окремих складових за всіма атрибутами (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця

Атрибут бренду роботодавця	Експерт										Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Організаційний	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	22	0,1930
Функціональний	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	24	0,2105
Економічний	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	26	0,2281
Психологічний	2	2	2	3	1	2	3	2	2	1	20	0,1754
Командної взаємодії	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	22	0,1930
Σ											114	1,000

*Розроблено автором

Наступним етапом дослідження є проведення безпосереднього оцінювання рівня розвитку бренду компанії-роботодавця. У межах дослідження було проведене опитування потенційних (8 респондентів) та існуючих (10 респондентів) працівників компанії GoIT, які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожної зі складових бренду роботодавця (табл. 2.8):

- 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 [7].

Результати оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця компанії GoIT потенційними та існуючими працівниками наведено у табл. 2.8-2.17.

Таблиця 2.8

Значення рівня розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця
на думку потенційних працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Середнє значення оцінок
1. Організаційний атрибут:									
Стабільність діяльності компанії	3	4	4	5	5	4	4	3	4
Впізнаваність та відкритість компанії	4	4	4	3	5	5	4	4	4,125
Іноваційність компанії	4	3	4	4	3	4	5	3	3,75
Соціальна відповідальність компанії	2	4	3	3	4	4	3	4	3,375
Корпоративна культура та модель управління	3	5	4	4	3	4	4	3	3,75

*Розроблено автором

Рівень розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

$$3A1 = \sqrt[5]{4 \times 4,125 \times 3,75 \times 3,375 \times 3,75} = 3,79$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників GoIT має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такий критерій як «соціальна відповідальність компанії».

Таблиця 2.9

Значення рівня розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця
на думку існуючих працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
1. Організаційний атрибут:									
Стабільність діяльності компанії	3	4	4	4	3	5	3	4	3,75
Впізнаваність та відкритість компанії	4	3	5	4	4	3	4	3	3,75
Інноваційність компанії	3	4	4	3	5	2	3	4	3,5
Соціальна відповідальність компанії	2	3	3	4	3	2	3	2	2,75
Корпоративна культура та модель управління	3	5	4	3	4	3	5	4	3,875

*Розроблено автором

Рівень розвитку організаційного атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

$$BA1 = \sqrt[5]{3,75 \times 3,75 \times 3,5 \times 2,75 \times 3,875} = 3,5$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку існуючих працівників GoIT має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «інноваційність компанії» та «соціальна відповідальність».

Таблиця 2.10

Значення рівня розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця
на думку потенційних працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
2. Функціональний атрибут:									
Змістовність роботи	4	3	5	4	4	4	5	4	4,125
Комбінування навичок	3	4	3	3	4	4	3	4	3,5
Значущість завдань	4	4	5	4	5	4	4	3	4,125
Технологічний інструментарій	5	3	4	4	4	5	4	3	4
Рівень автономії	3	4	3	4	3	5	4	4	3,75

*Розроблено автором

Рівень розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

$$3A2 = \sqrt[5]{4,125 \times 3,5 \times 4,125 \times 4 \times 3,75} = 3,89$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників GoIT має рівень розвитку вище середнього. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «комбінування навичок» та «рівень автономії».

Таблиця 2.11

Значення рівня розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця на думку існуючих працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
2. Функціональний атрибут:									
Змістовність роботи	4	3	5	4	5	3	4	4	3,75
Комбінування навичок	3	4	4	2	3	3	3	4	3,75
Значущість завдань	3	4	4	3	4	4	4	4	3,5
Технологічний інструментарій	4	3	4	3	4	3	3	4	2,75
Рівень автономії	5	3	4	4	5	5	4	3	3,875

*Розроблено автором

Рівень розвитку функціонального атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

$$BA2 = \sqrt[5]{4 \times 3,25 \times 3,75 \times 3,5 \times 4,125} = 3,71$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку існуючих працівників GoIT має рівень розвитку вище середнього. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «інноваційність компанії» та «технологічний інструментарій».

Таблиця 2.12

Значення рівня розвитку економічного атрибуту бренду роботодавця на думку потенційних працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
3. Економічний атрибут:									
Конкурентна оплата праці	4	4	5	3	4	4	5	3	4
Премії та бонуси	3	2	3	4	3	3	4	3	3,125
Соціальний пакет	4	3	3	3	2	4	3	3	3,125
Гарантія стабільності зайнятості	3	4	4	3	4	4	4	4	3,75
Можливість професійного розвитку	4	5	4	4	5	4	4	4	4,25

*Розроблено автором

Рівень розвитку економічного атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

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

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників GoIT має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «премії та бонуси» та «соціальний пакет».

Таблиця 2.13

Значення рівня розвитку економічного атрибуту бренду роботодавця на думку існуючих працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
3. Економічний атрибут:									
Конкурентна оплата праці	4	4	3	5	4	4	4	4	4
Премії та бонуси	4	3	4	4	5	3	2	4	3,625
Соціальний пакет	3	3	3	2	4	4	3	3	3,125
Гарантія стабільності зайнятості	3	4	4	4	5	3	4	4	3,875
Можливість професійного розвитку	5	5	4	3	4	5	4	3	4,125

*Розроблено автором

Рівень розвитку економічного атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

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

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку існуючих працівників GoIT має рівень розвитку вище середнього. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «премії та бонуси» та «соціальний пакет».

Таблиця 2.14

Значення рівня розвитку психологічного атрибуту бренду роботодавця на думку потенційних працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
4. Психологічний атрибут:									
Ідентифікація з корпоративними цінностями	3	5	3	3	3	4	5	3	3,625

Продовження табл. 2.14

Баланс роботи та особистого життя	4	4	4	3	4	4	3	4	3,75
Соціально-психологічний клімат	4	3	4	3	4	4	4	3	3,625
Відсутність жорсткої ієрархії	5	4	4	3	5	3	4	4	4
Можливість гібридної роботи та гнучкі графіки	5	4	5	4	4	4	4	4	4,25

*Розроблено автором

Рівень розвитку психологічного атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

$$3A4 = \sqrt[5]{3,625 \times 3,75 \times 3,625 \times 4 \times 4,25} = 3,84$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників GoIT має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «ідентифікація з корпоративними цінностями» та «соціально-психологічний клімат».

Таблиця 2.15

Значення рівня розвитку психологічного атрибуту бренду роботодавця на думку існуючих працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
4. Психологічний атрибут:									
Ідентифікація з корпоративними цінностями	4	4	5	3	2	4	3	5	3,75
Баланс роботи та особистого життя	3	5	3	3	4	5	4	3	3,75
Соціально-психологічний клімат	4	4	3	2	3	4	5	3	3,5
Відсутність жорсткої ієрархії	5	4	4	3	4	3	4	5	4
Можливість гібридної роботи та гнучкі графіки	4	5	5	4	4	5	5	4	4,5

*Розроблено автором

Рівень розвитку психологічного атрибуту бренду роботодавця GoIT становить:

$$BA4 = \sqrt[5]{3,75 \times 3,75 \times 3,5 \times 4 \times 4,5} = 3,88$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку існуючих працівників GoIT має рівень розвитку вище середнього. У разі необхідності

розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такий критерій як «соціально-психологічний клімат».

Таблиця 2.16

Значення рівня розвитку атрибуту командної взаємодії на думку
потенційних працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
5. Атрибут командної взаємодії:									
Зацікавленість у командній роботі	4	4	4	4	3	4	5	4	4
Мікроклімат у команді	3	3	4	3	4	4	4	3	3,5
Адаптивність управлінських практик	4	4	3	4	4	5	3	4	3,875
Довіра та прозора комунікація	4	4	5	3	4	5	4	4	4,125
Заохочення ініціативності	3	3	4	4	3	4	4	3	3,5

*Розроблено автором

Рівень розвитку атрибуту командної взаємодії бренду роботодавця GoIT становить:

$$3A5 = \sqrt[5]{4 \times 3,5 \times 3,875 \times 4,125 \times 3,5} = 3,79$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку потенційних працівників GoIT має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «мікроклімат у команді» та «заохочення ініціативності».

Таблиця 2.17

Значення рівня розвитку атрибуту командної взаємодії на думку
існуючих працівників GoIT

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	Середнє значення оцінок
5. Атрибут командної взаємодії:									
Зацікавленість у командній роботі	4	3	4	4	2	3	3	5	3,5
Мікроклімат у команді	4	4	4	3	4	3	4	4	3,75
Адаптивність управлінських практик	3	4	5	3	4	5	4	3	3,875
Довіра та прозора комунікація	4	4	5	3	4	4	4	4	4
Заохочення ініціативності	4	5	4	4	5	4	3	5	4,25

*Розроблено автором

Рівень розвитку атрибуту командної взаємодії бренду роботодавця GoIT становить:

$$BA5 = \sqrt[5]{3,5 \times 3,75 \times 3,875 \times 4 \times 4,25} = 3,86$$

Можна зробити висновок, що за цим атрибутом на думку існуючих працівників GoIT має середній рівень розвитку. У разі необхідності розвитку бренду роботодавця в майбутньому компанії слід звернути увагу на такі критерії як «мікроклімат у команді» та «зацікавленість у командній роботі».

Зведені результати опитування та оцінки рівня розвитку бренду роботодавця GoIT наведені в табл. 2.18.

Як видно, оцінки атрибутів бренду роботодавця та їх складових, надані двома групами респондентів демонструють лише незначні відмінності.

Таблиця 2.18

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця GoIT

Атрибути бренду роботодавця	Ваго- мість	Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників	
		факт	факт*вага	факт	факт*вага
Організаційний атрибут:	0,193	3,79	0,731	3,5	0,676
Функціональний атрибут:	0,2105	3,89	0,819	3,71	0,781
Економічний атрибут:	0,2281	3,62	0,826	3,73	0,851
Психологічний атрибут:	0,1754	3,84	0,674	3,88	0,681
Атрибут командної взаємодії:	0,193	3,79	0,731	3,86	0,745
Рівень розвитку бренду роботодавця			3,781		3,733

*Розроблено автором

Також важливим є визначення якісної характеристики рівня розвитку бренду компанії-роботодавця. Для цього ми скористалися граничними інтервалами, виокремленими Білорус Т. В. та Фірсовою С. Г., згідно з якими бажаний рівень бренду роботодавця набуває значення вище за 4,7 бали.

Як бачимо із табл. 2.18., фактичний рівень розвитку бренду роботодавця GoIT за оцінками потенційних працівників становить 3,781, а за оцінками існуючих працівників становить 3,733.

Розрахуємо співвідношення отриманих фактичних оцінок та бажаного рівня розвитку бренду роботодавця з метою вибору подальшого напрямку управління ним:

- Потенційні працівники: $3,781/4,7=0,804$
- Існуючі працівники: $3,733/4,7=0,794$

Відповідно до висновку, сформованого у дослідженні Білорус Т. В. та Фірсової С. Г., 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 [7].

З огляду на результати нашого дослідження, можна зробити висновок, що бренд роботодавця компанії GoIT 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 «соціальна відповідальність компанії» (3,375 бали), «премії та бонуси» (3,125 бали) та «соціальний пакет» (3,125 бали).
- На думку існуючих працівників – це складові «соціальна відповідальність компанії» (2,75 бали), «комбінування навичок» (3,25 бали) та «соціальний пакет» (3,125 бали).

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ КОМПАНІЇ GOIT

3.1. Конкурентний аналіз бренду роботодавця компанії GoIT

У сучасних умовах ринку праці конкуренція між компаніями за талановитих фахівців стає все більш інтенсивною. Високий рівень конкурентоспроможності бренду роботодавця є важливим чинником залучення та утримання кваліфікованих працівників. Для комплексної оцінки цього показника доцільно використовувати метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності).

Цей метод базується на графічному представленні рівня конкурентоспроможності підприємства у вигляді багатокутника, вершини якого відповідають значенням за окремими критеріями оцінки.

Рівень конкурентоспроможності підприємства пропорційний площі багатокутника, яка дорівнює сумі площ трикутників, що його утворюють. Оскільки площа трикутника за його двома сторонами a і b та кутом φ між ними дорівнює $S_{\Delta} = \frac{1}{2}ab \sin \varphi$, то враховуючи рівність кутів, можна вважати, що конкурентоспроможність i -го підприємства визначається за формулою:

$$\text{КСП}_i = r_{i1} \cdot r_{i2} + r_{i2} \cdot r_{i3} + \dots + r_{im} \cdot r_{i1} \quad (3.1)$$

де r_{ij} — оцінка i -го підприємства за j -м критерієм [3].

Для врахування вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання будемо відкладати на осях не просто оцінку конкурентоспроможності за даним критерієм, а «зважену» оцінку.

Конкурентами GoIT, яких ми обрали для порівняння, є Logos IT Academy, Hillel IT School, IT STEP Academy, Mate Academy. В якості критеріїв використаємо складові організаційного, функціонального, економічного та психологічного атрибутів, а також атрибуту командної взаємодії.

Проведемо безпосереднє оцінювання критеріїв за кожним атрибутом та зважимо отримані оцінки.

Узагальнені результати оцінки організаційного атрибуту бренду роботодавця конкурентів GoIT представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка складових організаційного атрибуту

Критерій	Вага	Logos IT Academy		Hillel IT School		IT STEP Academy		Mate Academy		GoIT
		оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	
Стабільність діяльності	0,2385	4	0,954	5	1,1925	3	0,7155	4	0,954	0,954
Впізнаваність та відкритість компанії	0,1927	3	0,5781	4	0,7708	4	0,7708	5	0,9635	0,6504
Іноваційність компанії	0,2202	3	0,6606	4	0,8808	3	0,6606	4	0,8808	0,8258
Соціальна відповідальність компанії	0,1560	3	0,468	4	0,624	4	0,624	3	0,468	0,6435
Корпоративна культура та модель управління	0,1927	4	0,7708	4	0,7708	4	0,7708	5	0,9635	0,7226
КСП		2,3386		3,5479		2,5054		3,8654		3,5501

*Розроблено автором

На рис. 3.1 наведений багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за організаційним атрибутом.

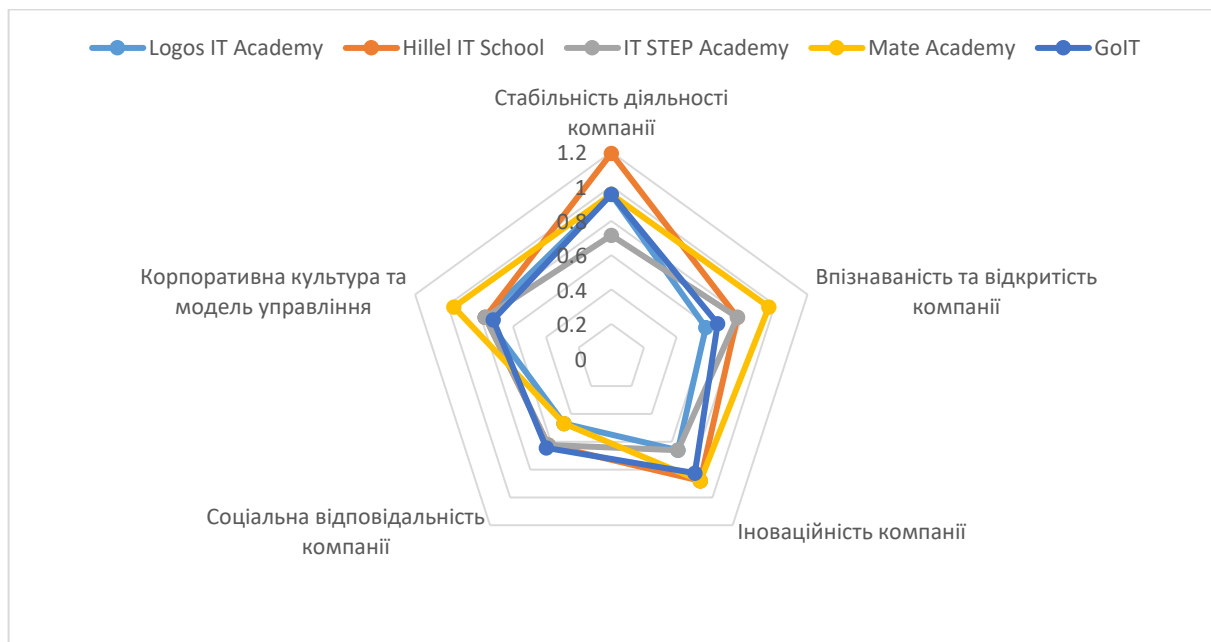


Рис. 3.1. Багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за організаційним атрибутом

* Розроблено автором

На основі побудованого багатокутника конкурентоспроможності можна зробити висновок, що серед проаналізованих конкурентів Hillel IT School має найвищий рівень стабільності діяльності. GoIT та Mate Academy демонструють сильні позиції у впізнаваності, відкритості, інноваційності та корпоративній культурі, що робить їх лідерами у сфері динамічного розвитку. IT STEP Academy має середні показники та поступається лідерам у більшості категорій. Logos IT Academy відстає за соціальною відповідальністю та корпоративною культурою, що зменшує її конкурентоспроможність.

Далі розрахуємо конкурентоспроможність функціонального атрибуту бренду роботодавця конкурентів GoIT (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка складових функціонального атрибуту

Критерій	Вага	Logos IT Academy		Hillel IT School		IT STEP Academy		Mate Academy		GoIT
		оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	
Змістовність роботи	0,2222	3	0,6666	4	0,8888	3	0,6666	4	0,8888	0,9166
Комбінування навичок	0,1759	3	0,5277	4	0,7036	4	0,7036	4	0,7036	0,6157
Значущість завдань	0,2222	4	0,8888	4	0,8888	3	0,6666	5	1,111	0,9166
Технологічний інструментарій	0,2315	3	0,6945	3	0,6945	4	0,926	4	0,926	0,926
Рівень автономії	0,1481	3	0,4443	4	0,5924	3	0,4443	4	0,5924	0,5554
КСП		2,0428		2,8059		2,8059		3,5109		3,0009

*Розроблено автором

На рис. 3.2 наведений багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за функціональним атрибутом.

Результати свідчать, що GoIT та Mate Academy демонструють найвищі зважені оцінки, особливо за такими критеріями, як «Комбінування навичок», «Значущість завдань» та «Технологічний інструментарій». Hillel IT School і IT STEP Academy мають дещо нижчі, але все ж доволі збалансовані показники, а Logos IT Academy отримала найскромніші оцінки серед порівнюваних компаній.

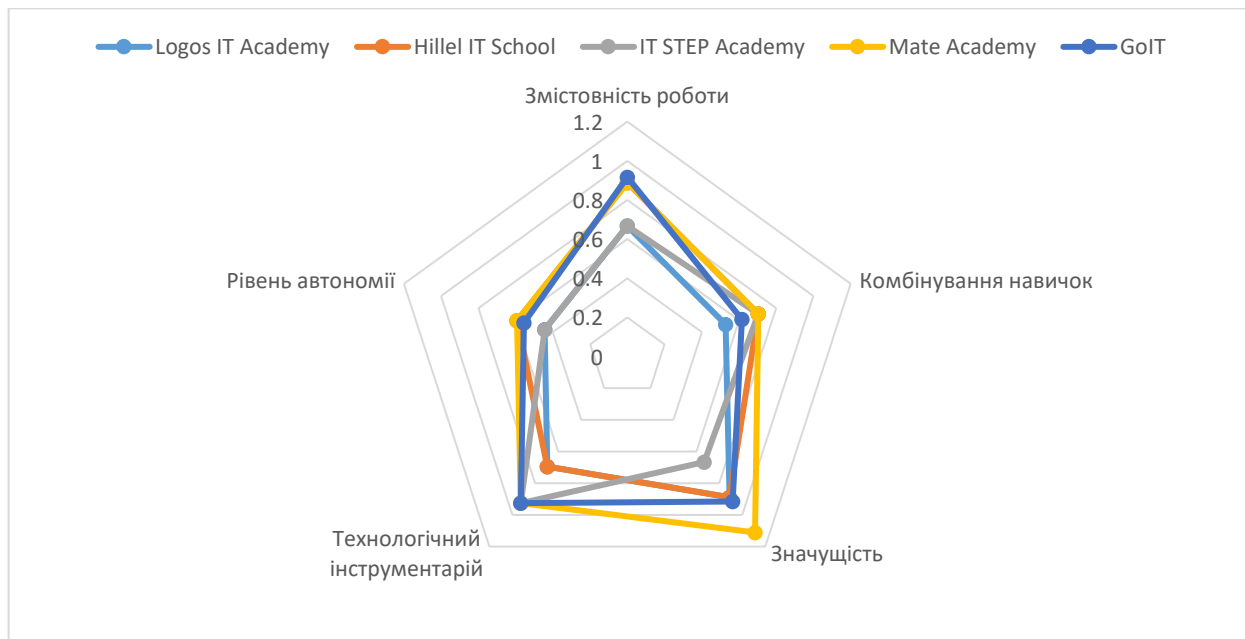


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за функціональним атрибутом

* Розроблено автором

Таблиця 3.3

Оцінка складових економічного атрибуту

Критерій	Вага	Logos IT Academy		Hillel IT School		IT STEP Academy		Mate Academy		GoIT
		оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	
Конкурентна оплата праці	0,2222	3	0,6666	4	0,8888	3	0,6666	4	0,8888	0,8888
Премії та бонуси	0,1966	3	0,5898	4	0,7864	4	0,7864	4	0,7864	0,6144
Соціальний пакет	0,2051	3	0,6153	3	0,6153	3	0,6153	3	0,6153	0,6409
Гарантія стабільності зайнятості	0,1966	4	0,7864	4	0,7864	3	0,5898	5	0,983	0,7373
Можливість професійного розвитку	0,1795	3	0,5385	4	0,718	4	0,718	4	0,718	0,7629
КСП		2,0224		2,8695		2,2731		3,1316		2,6529

*Розроблено автором

На рис. 3.3 наведений багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за економічним атрибутом.

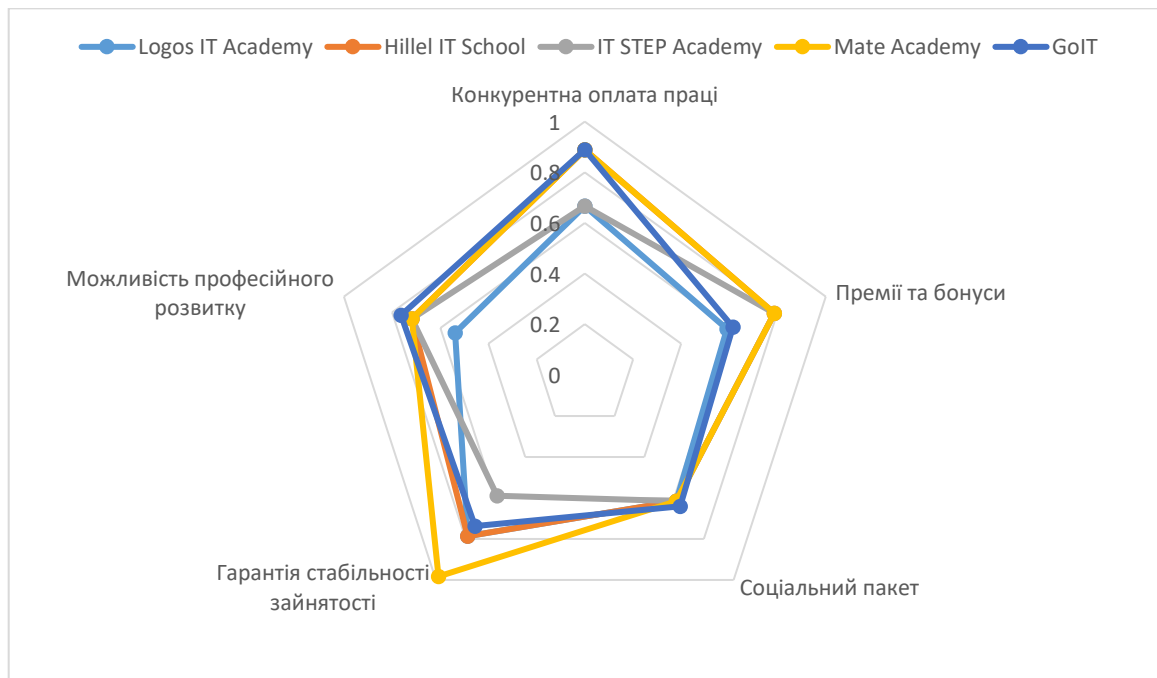


Рис. 3.3. Багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за економічним атрибутом

* Розроблено автором

Багатокутник конкурентоспроможності за економічним атрибутом демонструє, що Mate Academy, GoIT та Hillel IT School мають найбільш збалансовані та високі показники за ключовими критеріями, особливо за конкурентною оплатою праці та преміями і бонусами. Logos IT Academy та IT STEP Academy мають середні показники, зокрема сильні позиції у можливостях професійного розвитку, але поступаються за іншими критеріями.

Таблиця 3.4

Оцінка складових психологічного атрибуту

Критерій	Вага	Logos IT Academy		Hillel IT School		IT STEP Academy		Mate Academy		GoIT
		оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	
Ідентифікація з корпоративним и цінностями	0,1942	3	0,5826	4	0,7768	3	0,5826	4	0,7768	0,7768
Баланс роботи та особистого життя	0,1942	3	0,5826	4	0,7768	4	0,7768	3	0,5826	0,6797
Соціально-психологічний клімат	0,2136	4	0,8544	4	0,8544	3	0,6408	4	0,8544	0,8277
Відсутність жорсткої ієрархії	0,2136	3	0,6408	3	0,6408	4	0,8544	4	0,8544	0,8811

Продовження табл. 3.4

Можливість гібридної роботи та гнучкі графіки	0,1845	4	0,738	3	0,5535	4	0,738	5	0,9225	0,6458
КСП		2,2876		2,5993		2,5583		3,1851		2,8905

*Розроблено автором

На рис. 3.4 наведений багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за психологічним атрибутом.

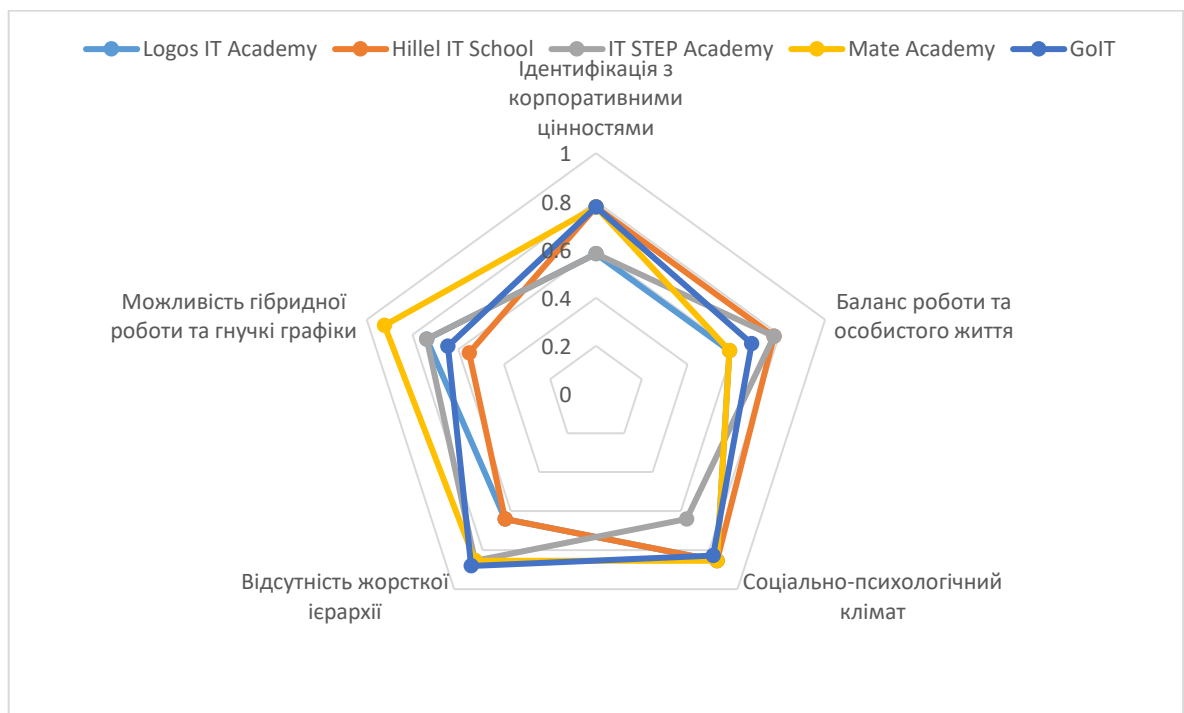


Рис. 3.4. Багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за психологічним атрибутом

* Розроблено автором

Багатокутник конкурентоспроможності за психологічним атрибутом свідчить про помітне лідерство Mate Academy та GoIT, які отримали найвищі інтегральні оцінки, особливо відзначаючись у категоріях балансу роботи та особистого життя, можливості гібридної роботи та ідентифікації з корпоративними цінностями. Hillel IT School і IT STEP Academy мають доволі збалансовані, але нижчі показники, а Logos IT Academy поступається іншим за більшістю критеріїв.

Таблиця 3.5

Оцінка складових атрибуту командної взаємодії

Критерій	Вага	Logos IT Academy		Hillel IT School		IT STEP Academy		Mate Academy		GoIT
		оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	оцінка	*вага	
Зацікавленість у командній роботі	0,1942	3	0,5826	4	0,7768	4	0,7768	3	0,5826	0,7768
Мікроклімат у команді	0,1942	4	0,7768	5	0,971	4	0,7768	4	0,7768	0,6797
Адаптивність управлінських практик	0,2136	4	0,8544	4	0,8544	3	0,6408	5	1,068	0,8277
Довіра та прозора комунікація	0,2136	3	0,6408	4	0,8544	4	0,8544	4	0,8544	0,8811
Заохочення ініціативності	0,1845	3	0,5535	3	0,5535	4	0,738	4	0,738	0,6458
КСП		2,3409		3,2168		2,8525		3,2552		2,8905

*Розроблено автором

На рис. 3.5 наведений багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за атрибутом командної взаємодії.

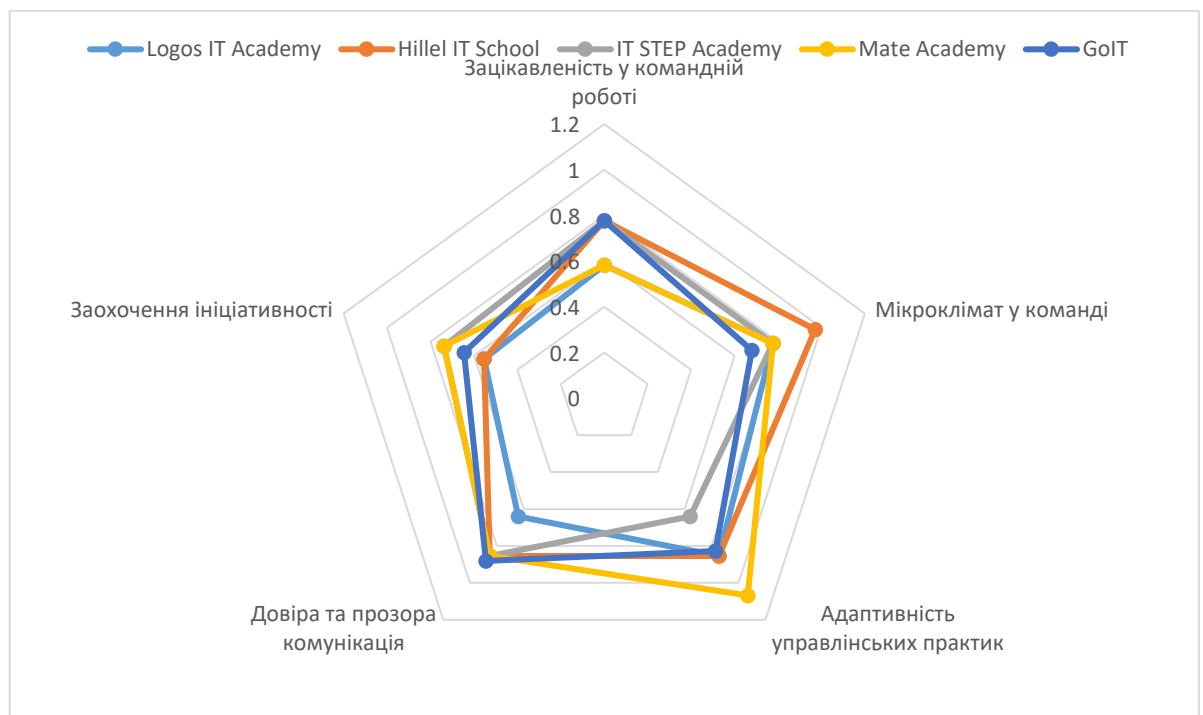


Рис. 3.5. Багатокутник конкурентоспроможності бренду роботодавця за атрибутом командної взаємодії

* Розроблено автором

Побудований багатокутник конкурентоспроможності за атрибутом командної взаємодії показує, що Mate Academy та GoIT мають найвищі оцінки завдяки сильним показникам за такими критеріями, як «Зацікавленість у командній роботі», «Адаптивність управлінських практик» та «Довіра й прозора комунікація». IT STEP Academy і Hillel IT School посідають проміжні позиції, демонструючи досить низькі показники. Logos IT Academy виявилася найслабшою за більшістю критеріїв, що свідчить про необхідність посилення командної взаємодії.

Отже аналіз конкурентоспроможності брендів роботодавців у сфері ІТ-освіти в Україні показав, що GoIT є одним із лідерів серед конкурентів, поступаючись у деяких аспектах, але зберігаючи сильні позиції за ключовими атрибутами, а головним конкурентом компанії є Mate Academy.

3.2 Соціальна відповідальність компанії як інструмент розвитку бренду роботодавця

У ході аналізу бренду роботодавця GoIT, який було здійснено на основі оцінки його рівня розвитку з позиції існуючих та потенційних працівників, а також шляхом конкурентного аналізу, було виявлено його сильні та слабкі сторони. Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для посилення привабливості компанії як роботодавця в майбутньому особливу увагу доцільно приділити розвитку складової організаційного атрибуту бренду роботодавця «соціальна відповідальність». Саме цей напрямок сьогодні розглядається як один із найважливіших чинників формування сталого, конкурентоспроможного та ціннісно орієнтованого бренду роботодавця.

Соціальна відповідальність бізнесу вже давно перестала бути лише інструментом репутаційного менеджменту. В умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні, економічної нестабільності та трансформації ціннісних орієнтирів суспільства корпоративна соціальна відповідальність стала важливим елементом довгострокової стратегії розвитку компанії. За даними дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends,

понад 76% споживачів більш схильні купувати товари і послуги у соціально відповідальних організацій с. 17 [47].

Для ІТ-компаній, які здійснюють свою діяльність у цифровому просторі та працюють з висококваліфікованими кадрами, соціальна відповідальність стає інструментом не лише зовнішнього позиціонування, а й внутрішньої мотивації персоналу, що особливо актуально в умовах гібридної та віддаленої роботи. Працівники все частіше очікують від свого роботодавця не лише конкурентної оплати праці та кар'єрних перспектив, а й залучення компанії до соціальних, екологічних, волонтерських та інших ініціатив.

Поняття корпоративної соціальної відповідальності охоплює широкий спектр зобов'язань компанії перед суспільством, які виходять за межі законодавчих вимог і передбачають добровільну участь бізнесу у вирішенні соціальних, екологічних та етичних проблем.

За визначенням Європейської комісії, «корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, згідно з якою компанії на добровільній основі інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою бізнес-діяльність та у взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами» [49, с. 6]. Український науковець А. М. Колот також підкреслює, що «корпоративна соціальна відповідальність — це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії з заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації, набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури» [32, с. 55].

Соціально відповідальна компанія не лише орієнтується на прибуток, вона також вміє ефективно функціонувати в економічному середовищі, при цьому не порушуючи норм етики та моралі, забезпечуючи гармонію із соціумом.

У сучасних умовах дотримання принципів соціальної відповідальності приносить бізнесу не лише моральне задоволення, але й цілком відчутні стратегічні вигоди. Разом із тим, впровадження КСВ сприяє розв'язанню

суспільно важливих проблем і має позитивний вплив на громади, в яких функціонує бізнес. Отже вигоди від реалізації соціально відповідального підходу для компаній та суспільства представлено в табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Переваги від реалізації соціально відповідального підходу для бізнесу та суспільства

Переваги для бізнесу	Переваги для суспільства
Формування позитивного іміджу та зміцнення репутації компанії серед широкого кола стейкхолдерів	Створення умов для конструктивного діалогу й партнерства між бізнесом, державними інституціями та громадськістю
Підвищення рівня довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства до продукції та послуг підприємства	Оперативне реагування на потреби вразливих категорій населення через надання адресної допомоги
Зниження рівня плинності кадрів завдяки створенню сприятливих умов праці, що, у свою чергу, підвищує привабливість компанії для кваліфікованих спеціалістів	Посилення соціального захисту населення та розвиток механізмів соціального забезпечення
Зростання продуктивності праці через підвищення рівня мотивації працівників, задоволеності роботою та їх залученості до корпоративних цінностей	Можливість залучення додаткових фінансових ресурсів, включаючи інвестиції у важливі для суспільства сфери (освіта, охорона здоров'я, екологія тощо)
Залучення соціально орієнтованих інвесторів і партнерів, зацікавлених у сталому розвитку	Підтримка інноваційних і суспільно значущих ініціатив, сприяння розвитку громадянського суспільства
Адаптація до міжнародних норм і стандартів, що підвищує конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку	Активізація культурного, наукового та творчого потенціалу регіонів і країни загалом
Розширення можливостей для ефективної співпраці з органами державної влади, представниками громадянського суспільства та засобами масової інформації	Формування соціально відповідального громадянина через реалізацію спільних проєктів та ініціатив у сфері освіти, волонтерства, екології

*Розроблено автором

У науковій літературі виділяють декілька основних підходів до класифікації соціальної відповідальності. Зокрема, за сферою дії соціальна відповідальність компанії поділяється на внутрішню, яка стосується процесів в компанії, у центрі яких стоїть працівник, та зовнішню, яка стосується взаємодії з суспільством (університетами, партнерами, державою тощо).

Варто також враховувати, що в умовах воєнного стану в Україні значно зросли очікування від бізнесу щодо підтримки військових, постраждалих регіонів, внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих категорій населення. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність набула оновленого змісту та значущості. Передусім це проявляється у суттєвому розширенні спектру соціальних ініціатив і зобов'язань, які охоплюють як внутрішнє середовище організації, так і зовнішніх стейкхолдерів. Програми допомоги співробітникам, підтримка ЗСУ, благодійні ініціативи, взаємодія з громадами складовою сучасної бізнес-моделі в Україні.

З метою побудови ефективної стратегії розвитку бренду роботодавця GoIT було сформовано перелік складових внутрішньої та зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності на основі досліджень [38], [36] та [32].

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність (орієнтована на працівника):

1. Гідні умови праці та безпека (створення фізично та психологічно безпечного робочого середовища).
2. Стабільна та конкурентна заробітна плата (забезпечення своєчасних виплат, адаптованих до реалій ринку).
3. Соціальний пакет (включення медичного страхування, компенсацій, премій, надбавок).
4. Навчання та розвиток персоналу (тренінги, стажування, підвищення кваліфікації, програми з перекваліфікації).
5. Підтримка співробітників у кризових ситуаціях (надання матеріальної та організаційної допомоги працівникам і членам їхніх родин).
6. Заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни
7. Допомога військовослужбовцям (працівникам, які стали на захист України).
8. Підтримка внутрішньо переміщених працівників
9. Дотримання етичних принципів та прозорості діяльності.
10. Реалізація соціальних проектів.

Зовнішня корпоративна соціальна відповідальність (орієнтована на суспільство):

1. Фінансова підтримка та благодійність (надання грантів, пожертв, стипендій, участь у філантропічних програмах).
2. Корпоративне волонтерство.
3. Участь в реагуванні на надзвичайні ситуації (аварії, кризи, стихійні лиха).
4. Соціальні ініціативи у партнерстві з органами державної та місцевої влади, освітніми установами.
5. Допомога громадським організаціям
6. Сприяння охороні довкілля.
7. Підтримка збройних сил.
8. Переорієнтація виробництва продукції на потреби оборони.
9. Відповідальність перед споживачами (дотримання високих стандартів у виробництві товарів і наданні послуг).
10. Участь у формуванні державної політики (законодавчі ініціативи, членство в асоціаціях).

Наступним етапом нашого дослідження стане визначення пріоритетності вказаних елементів корпоративної соціальної відповідальності з використанням методів багатокритерійного аналізу. Це дозволить на основі об'єктивних критеріїв виокремити ключові напрямки, на яких доцільно зосередити ресурси компанії під час формування довгострокової стратегії зміцнення бренду роботодавця.

В якості критерії оцінювання доцільності використання конкретної складової візьмемо критерії, запропоновані Фірсовою С. Г., Білорус Т. В.:

К1 – ефективність впровадження – можливість прогнозування результатів від використання чинника при формуванні КСВ організації;

К2 – доступність – можливість використання при формуванні КСВ організації;

К3 – керованість – можливість керівників впливати на чинник в процесі формування КСВ організації;

К4 – гнучкість – можливість вносити корективи в процесі використання чинника при формуванні КСВ організації;

К5 – гармонійність – узгодженість використання чинника формування КСВ з принципами та цілями діяльності організації;

К6 – складність – складність розробки програми використання чинника при формуванні КСВ організації;

К7 – витратність – рівень витрат на розробку та реалізацію програми використання чинника при формуванні КСВ організації;

К8 – тривалість – очікувана тривалість розробки та реалізації програми використання чинника при формуванні КСВ організації [38].

Важливим етапом для подальшого застосування зазначених критеріїв при прийнятті рішення щодо вибору конкретного елементу корпоративної соціальної відповідальності є визначення їх вагових коефіцієнтів. Для цього скористаємося методом DIBR (Defining Interrelationships Between Ranked criteria) [3].

Крок 1. Проранжуємо критерії в порядку спадання переважності:

$$K1 > K5 > K2 > K3 > K4 > K7 > K6 > K8$$

Крок 2. Здійснюємо попарні порівняння критеріїв оцінювання: К1 з К2, К2 з К3, ..., К7 з К8 і виражаємо всі вагові коефіцієнти через w_1 :

$$K1 \text{ з } K5: 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{1,5} = 0,4 \text{ і } w_5 = (40/60)w_1 = 0,67w_1$$

$$K5 \text{ з } K2: 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{5,2} = 0,45 \text{ і } w_2 = (45/55)w_5 = 0,82w_5 = 0,82*0,67w_1 = 0,55w_1$$

$$K2 \text{ з } K3: 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{2,3} = 0,40 \text{ і } w_3 = (40/60)w_2 = 0,67w_2 = 0,67*0,55w_1 = 0,37 w_1$$

$$K3 \text{ з } K4: 58 \text{ і } 42, \text{ звідси } \lambda_{3,4} = 0,42 \text{ і } w_4 = (58/42)w_3 = 0,72w_3 = 0,72*0,37w_1 = 0,27w_1$$

$$K4 \text{ з } K7: 60 \text{ і } 40, \text{ звідси } \lambda_{4,7} = 0,40 \text{ і } w_7 = (40/60)w_4 = 0,67w_4 = 0,67*0,27w_1 = 0,18w_1$$

$$K7 \text{ з } K6: 55 \text{ і } 45, \text{ звідси } \lambda_{7,6} = 0,45 \text{ і } w_6 = (45/55)w_7 = 0,82w_7 = 0,82*0,18w_1 = 0,15w_1$$

K6 з K8: 60 і 40, звідси $\lambda_{6,8} = 0,4$ і $w_8 = (40/60)w_6 = 0,67w_6 = 0,67 \cdot 0,15w_1 = 0,10w_1$

Крок 3. Оскільки $w_1 + w_2 + w_3 + \dots + w_m = 1$, то підставимо в це рівняння вирази для w_i :

$$w_1 + 0,67w_1 + 0,55w_1 + 0,37w_1 + 0,27w_1 + 0,18w_1 + 0,15w_1 + 0,10w_1 = 1$$

$$w_1 = \frac{1}{1 + 0,67 + 0,55 + 0,37 + 0,27 + 0,18 + 0,15 + 0,10} = \frac{1}{3,29} = 0,304$$

Крок 4. Підставляємо значення w_1 у виражені вище рівняння, щоб одержати числові значення вагових коефіцієнтів для K2, K3, ..., K_m, тобто $w_2, w_3, \dots, w_m$:

$$w_5 = 0,67w_1 = 0,204$$

$$w_2 = 0,55w_1 = 0,167$$

$$w_3 = 0,37w_1 = 0,112$$

$$w_4 = 0,27w_1 = 0,082$$

$$w_7 = 0,18w_1 = 0,055$$

$$w_6 = 0,15w_1 = 0,046$$

$$w_8 = 0,1w_1 = 0,030$$

Крок 5. Розрахуємо значення $\lambda'_{1,8}$ та порівняємо його з визначеним експертним шляхом значенням $\lambda_{1,8}$:

$$\lambda'_{1,8} = w_8 / (w_1 + w_8) = 0,03 / (0,304 + 0,03) = 0,09$$

Експертним шляхом при парному порівнянні визначаємо важливість K1 з K8: 85 і 15.

Отже, $\lambda_{1,8} = 15/85 = 0,176$. Порівнюючи $\lambda'_{1,8} = 0,09$ з $\lambda_{1,8} = 0,176$, бачимо, що різниця між ними менше 10 %. А, отже, експертні оцінки узгоджені.

Перейдемо до безпосереднього прийняття рішення щодо вибору пріоритетного напрямку внутрішньої та зовнішньої КСВ при формуванні стратегії розвитку бренду роботодавця GoIT. Для вибору напрямку внутрішньої КСВ пропонуємо використати метод комплексного пропорційного оцінювання COPRAS (Complex Proportional Assessment) [3].

Альтернативами виступають представлені вище складові внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності.

Крок 1. Кожна альтернатива була оцінена групою експертів за 10-бальною шкалою, на основі чого було складено матрицю рішень. Значення критеріїв оцінювання кожної складової, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільову функції, наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Матриця рішень

Варіанти рішень	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
	ефективність впровадження	доступність	керованість	гнучкість	гармонійність	складність	витратність	тривалість
Вага	0,304	0,167	0,112	0,082	0,204	0,046	0,055	0,030
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1	10	9	9	8	10	4	5	4
A2	9	8	8	7	9	3	7	5
A3	8	7	7	6	9	5	8	6
A4	10	9	9	9	10	6	6	6
A5	8	8	8	7	9	5	7	6
A6	9	7	7	6	10	6	8	6
A7	9	7	7	7	10	6	7	6
A8	8	8	7	7	9	5	7	5
A9	9	9	8	8	10	4	5	4
A10	8	8	7	8	9	6	6	5

*Розроблено автором

Крок 2. Нормалізуємо матрицю рішень. Для цього скористаємося наступним перетворенням: $r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}$, $i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m$ (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,304	0,167	0,112	0,082	0,204	0,046	0,055	0,030
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1	0,1136	0,1125	0,1169	0,1096	0,1053	0,0800	0,0758	0,0755
A2	0,1023	0,1000	0,1039	0,0959	0,0947	0,0600	0,1061	0,0943
A3	0,0909	0,0875	0,0909	0,0822	0,0947	0,1000	0,1212	0,1132
A4	0,1136	0,1125	0,1169	0,1233	0,1053	0,1200	0,0909	0,1132
A5	0,0909	0,1000	0,1039	0,0959	0,0947	0,1000	0,1061	0,1132
A6	0,1023	0,0875	0,0909	0,0822	0,1053	0,1200	0,1212	0,1132
A7	0,1023	0,0875	0,0909	0,0959	0,1053	0,1200	0,1061	0,1132
A8	0,0909	0,1000	0,0909	0,0959	0,0947	0,1000	0,1061	0,0943
A9	0,1023	0,1125	0,1039	0,1096	0,1053	0,0800	0,0758	0,0755
A10	0,0909	0,1000	0,0909	0,1096	0,0947	0,1200	0,0909	0,0943

*Розроблено автором

Крок 3. Обчислимо $S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} \cdot r_{+ij}$ — зважену суму оцінок i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію, та $S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} \cdot r_{-ij}$ — зважену суму оцінок i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зважена сума оцінок альтернатив

Альтернатива	S_{+}	S_{-}	$1/S_{-}$
A1	0,0754	0,0101	98,9040
A2	0,0673	0,0114	87,5387
A3	0,0592	0,0147	68,1994
A4	0,0765	0,0139	71,8586
A5	0,0638	0,0138	72,3089
A6	0,0626	0,0156	64,1729
A7	0,0637	0,0147	67,7986
A8	0,0624	0,0133	75,3948
A9	0,0705	0,0101	98,9040
A10	0,0635	0,0134	74,9053
Сума	0,6650	0,1310	779,9851

*Розроблено автором

Крок 4. Обчислимо значення Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної альтернативи за формулами: $Z_{+i} = S_{+i}$, $Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} \cdot \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}}$ та $Z_i = Z_{+i} + Z_{-i}$, та проранжуємо альтернативи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Значення Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної альтернативи

Альтернатива	Z_{+}	Z_{-}	Z	Ранг
A1	0,0754	0,0166	0,0920	1
A2	0,0673	0,0147	0,0820	4
A3	0,0592	0,0115	0,0706	10
A4	0,0765	0,0121	0,0886	2
A5	0,0638	0,0121	0,0760	6
A6	0,0626	0,0108	0,0734	9
A7	0,0637	0,0114	0,0751	7
A8	0,0624	0,0127	0,0750	8
A9	0,0705	0,0166	0,0871	3
A10	0,0635	0,0126	0,0761	5

*Розроблено автором

Отже, у процесі формування стратегії розвитку бренду роботодавця GoIT доцільно орієнтуватися на таку пріоритетність напрямів розвитку внутрішньої

соціальної відповідальності компанії: A1 – гідні умови праці та безпека → A4 – навчання та розвиток персоналу → A9 – дотримання етичних принципів та прозорості діяльності → A2 – стабільна та конкурентна заробітна плата → A10 – реалізація соціальних проектів → A5 – підтримка співробітників у кризових ситуаціях → A7 – допомога військовослужбовцям → A8 – підтримка внутрішньо переміщених працівників → A6 заходи з реінтеграції колег, що повертаються з війни → A3 – соціальний пакет.

Для вибору напрямку зовнішньої КСВ пропонуємо використати метод упорядкування переваг через подібність із ідеальним рішенням TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) [3].

Крок 1. Кожна альтернатива була оцінена групою експертів за 10-бальною шкалою, а основі чого було складено матрицю рішень. Значення критеріїв оцінювання кожної складової, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільову функції, наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Матриця рішень

Варіанти рішень	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
	ефективність впровадження	доступність	керівність	гнучкість	гармонійність	складність	витратність	тривалість
Вага	0,304	0,167	0,112	0,082	0,204	0,046	0,055	0,030
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1	9	7	6	7	9	4	5	6
A2	8	8	7	8	8	3	3	5
A3	6	5	5	6	7	5	4	5
A4	9	8	7	7	9	6	6	6
A5	7	7	6	6	7	4	4	5
A6	8	7	6	6	7	5	6	7
A7	10	9	8	8	10	5	7	8
A8	5	4	4	5	6	6	8	6
A9	8	9	8	9	9	3	5	5
A10	6	6	5	5	8	6	6	6

*Розроблено автором

Крок 2. Нормалізуємо матрицю рішень. Для цього скористаємося наступним перетворенням: $r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum x_{kj}^2}$ (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,304	0,167	0,112	0,082	0,204	0,046	0,055	0,030
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1	0,1544	0,1556	0,1524	0,1512	0,1343	0,1222	0,1729	0,1735
A2	0,1372	0,1778	0,1777	0,1728	0,1193	0,0916	0,1038	0,1446
A3	0,1029	0,1111	0,1270	0,1296	0,1044	0,1527	0,1383	0,1446
A4	0,1544	0,1778	0,1777	0,1512	0,1343	0,1833	0,2075	0,1735
A5	0,1201	0,1556	0,1524	0,1296	0,1044	0,1222	0,1383	0,1446
A6	0,1372	0,1556	0,1524	0,1296	0,1044	0,1527	0,2075	0,2024
A7	0,1715	0,2000	0,2031	0,1728	0,1492	0,1527	0,2421	0,2313
A8	0,0858	0,0889	0,1016	0,1080	0,0895	0,1833	0,2767	0,1735
A9	0,1372	0,2000	0,2031	0,1944	0,1343	0,0916	0,1729	0,1446
A10	0,1029	0,1333	0,1270	0,1080	0,1193	0,1833	0,2075	0,1735

*Розроблено автором

Крок 3. Побудова зваженої нормалізованої матриці рішень шляхом множення кожного стовпця нормалізованої матриці рішення на відповідний ваговий коефіцієнт w_j : $u_{ij} = w_j \times r_{ij}$ (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Зважена нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,304	0,167	0,112	0,082	0,204	0,046	0,055	0,030
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min
A1	0,0469	0,0260	0,0171	0,0124	0,0274	0,0056	0,0095	0,0052
A2	0,0417	0,0297	0,0199	0,0142	0,0243	0,0042	0,0057	0,0043
A3	0,0313	0,0186	0,0142	0,0106	0,0213	0,0070	0,0076	0,0043
A4	0,0469	0,0297	0,0199	0,0124	0,0274	0,0084	0,0114	0,0052
A5	0,0365	0,0260	0,0171	0,0106	0,0213	0,0056	0,0076	0,0043
A6	0,0417	0,0260	0,0171	0,0106	0,0213	0,0070	0,0114	0,0061
A7	0,0521	0,0334	0,0228	0,0142	0,0304	0,0070	0,0133	0,0069
A8	0,0261	0,0148	0,0114	0,0089	0,0183	0,0084	0,0152	0,0052
A9	0,0417	0,0334	0,0228	0,0159	0,0274	0,0042	0,0095	0,0043
A10	0,0313	0,0223	0,0142	0,0089	0,0243	0,0084	0,0114	0,0052

*Розроблено автором

Крок 4. Визначення ідеального позитивного та ідеального негативного рішення (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Вага	0,304	0,167	0,112	0,082	0,204	0,046	0,055	0,030
Функція	max	max	max	max	max	min	min	min

Продовження табл. 3.14

A+	0,0521	0,0334	0,0228	0,0159	0,0304	0,0042	0,0057	0,0043
A-	0,0261	0,0148	0,0114	0,0089	0,0183	0,0084	0,0152	0,0069

*Розроблено автором

Крок 5. Обчислення ступеня відстані між i -ю альтернативою та ідеальною позитивною: $S_i^+ = \sqrt{\sum (u_{ij} - u_i^+)^2}$; між i -ю альтернативою та ідеальною негативною: $S_i^- = \sqrt{\sum (u_{ij} - u_i^-)^2}$ (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Відстані альтернатив до A+ та A-

Альтернатива	S_i^+	S_i^-
A1	0,0124	0,0270
A2	0,0131	0,0268
A3	0,0292	0,0113
A4	0,0110	0,0290
A5	0,0212	0,0187
A6	0,0187	0,0208
A7	0,0087	0,0365
A8	0,0382	0,0017
A9	0,0115	0,0302
A10	0,0278	0,0120

*Розроблено автором

Крок 6. Обчислення відносної близькості до ідеального рішення за формулою $C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$, $0 < C_i^* < 1$ та ранжування альтернатив (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Відносні відстані альтернатив до ідеального рішення

Альтернатива	S_i^+	S_i^-	C_i^*	Ранг
A1	0,0124	0,0270	0,6856	4
A2	0,0131	0,0268	0,6722	5
A3	0,0292	0,0113	0,2795	9
A4	0,0110	0,0290	0,7243	2
A5	0,0212	0,0187	0,4688	7
A6	0,0187	0,0208	0,5254	6
A7	0,0087	0,0365	0,8077	1
A8	0,0382	0,0017	0,0434	10
A9	0,0115	0,0302	0,7237	3
A10	0,0278	0,0120	0,3025	8

*Розроблено автором

Отже, у процесі формування стратегії розвитку бренду роботодавця GoIT доцільно орієнтуватися на таку пріоритетність напрямів розвитку зовнішньої соціальної відповідальності компанії: A7 – підтримка збройних сил → A4 – соціальні ініціативи у партнерстві з органами державної та місцевої влади, освітніми установами → A9 – відповідальність перед споживачами → A1 – фінансова підтримка та благодійність → A2 – корпоративне волонтерство → A6 – сприяння охороні довкілля → A5 – допомога громадським організаціям → A10 – участь у формуванні державної політики → A3 – участь в реагуванні на надзвичайні ситуації → A8 – переорієнтація виробництва продукції на потреби оборони.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу сьогодні є не лише етичним імперативом, а й стратегічним чинником довгострокового успіху компаній. Вона формує довіру серед працівників, партнерів, клієнтів та суспільства загалом, зміцнюючи репутацію бренду роботодавця в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Проведена оцінка внутрішніх і зовнішніх складових КСВ дозволила виявити пріоритетні напрями, які найбільше відповідають потребам компанії GoIT та викликам сучасного середовища. Отримані результати показали, що в основі внутрішньої КСВ мають бути закладені стабільні, довготривалі інвестиції в безпеку, розвиток та етичну культуру колективу, тоді як зовнішня КСВ повинна відображати актуальні суспільні виклики, відповідальність перед державою та споживачами.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення і вирішення актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних основ і практичних підходів до формування, аналізу та управління брендом роботодавця, зокрема в ІТ-сфері. На основі отриманих результатів сформовано практичні рекомендації щодо удосконалення окремих складових бренду роботодавця об'єкту дослідження з урахуванням сучасних викликів на ринку праці України.

У першому розділі було комплексно розкрито сутність бренду роботодавця як важливого об'єкта стратегічного управління в сучасній організації. Встановлено, що бренд роботодавця є багатокomпонентною категорією, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти сприйняття компанії її працівниками, кандидатами на посади та іншими сторонами. Він формується на основі функціональних, економічних, організаційних і психологічних чинників, які взаємодіють між собою у процесі побудови цілісного позитивного іміджу компанії як привабливого місця працевлаштування.

Аналіз наукових джерел дозволив виокремити ключові характеристики бренду роботодавця: стратегічну орієнтацію, ціннісну пропозицію (EVP), тісний взаємозв'язок із корпоративним брендом, а також здатність впливати на поведінку цільових аудиторій. Визначено основні функції бренду роботодавця, серед яких: інформативна, комерційна, захисна, ресурсна, мотиваційна, управлінська, репутаційна та допоміжна. Це підкреслює його роль не лише як інструменту залучення персоналу, а й як чинника внутрішньої стабільності організації.

Окрему увагу у дослідженні приділено особливостям побудови бренду роботодавця в ІТ-сфері. З огляду на те, що людський капітал є головним ресурсом галузі, компанії змушені змагатися не лише за клієнтів, а й за талановитих фахівців. Це формує особливі вимоги до HR-політики та внутрішньої корпоративної культури. Визначено, що ефективний бренд роботодавця в ІТ передбачає врахування як зовнішнього іміджу компанії, так і

внутрішньої задоволеності персоналу. Відтак бренд виступає інструментом двосторонньої комунікації, забезпечуючи баланс між очікуваннями кандидатів і реальним досвідом співробітників.

Запропонована адаптована модель бренду роботодавця для ІТ-компаній включає п'ять базових атрибутів: організаційний, функціональний, економічний, психологічний та командної взаємодії. Модель враховує характерні для галузі риси, такі як гнучкість організації праці, високий рівень автономії фахівців, міждисциплінарність завдань, технологічну складність завдань і культуру відкритості, довіри та самореалізації. Це дозволяє глибше зрозуміти чинники привабливості компанії для працівників ІТ-сфери та адаптувати HR-стратегію під галузеві умови.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано практичний досвід компанії GoIT, яка є одним із провідних гравців на ринку ІТ-освіти в Україні. Встановлено, що компанія успішно адаптувалася до змін зовнішнього середовища, зокрема пандемії та воєнного стану в країні, працюючи в онлайн-форматі та реалізувавши стратегію міжнародної експансії. Завдяки інноваційному підходу до навчання, широкому продуктовому портфелю та ефективній підтримці студентів GoIT змогла сформувати позитивний імідж на ринку EdTech.

Динаміка зростання компанії тісно пов'язана з особливостями її кадрової політики. Проаналізовано зміни у структурі персоналу, які свідчать про масштабування діяльності. Основне зростання припадає на молодь віком 21-30 років, що добре корелює з вимогами до гнучкості, швидкості навчання та адаптивності працівників у сфері ІТ. Зростання частки жінок у складі команди свідчить про прагнення до гендерного балансу, що позитивно впливає на внутрішній клімат організації та її бренд як роботодавця.

Також в другому розділі здійснено оцінку рівня розвитку бренду роботодавця GoIT за виділеними раніше п'ятьма атрибутами. Отримані результати свідчать про переважно позитивне сприйняття компанії як серед чинних працівників, так і серед потенційних кандидатів. Найкращі оцінки мають

функціональні та економічні характеристики, зокрема умови праці, організація процесів, можливості кар'єрного зростання. Разом із тим виявлено сфери для покращення, серед яких соціальна відповідальність, премії та бонуси, соціальний пакет та комбінування навичок. Це відкриває перспективи для подальшого стратегічного вдосконалення бренду.

У третьому розділі проведено конкурентний аналіз бренду роботодавця GoIT з основними компаніями на українському EdTech ринку: Mate Academy, Hillel IT School, IT STEP Academy та Logos IT Academy. Встановлено, що GoIT посідає провідні позиції за більшістю досліджених параметрів, демонструючи високий рівень корпоративної культури, інноваційності, значущості завдань і згуртованості команди. Найближчим конкурентом є Mate Academy, яка демонструє аналогічно високі результати, особливо у функціональних та економічних аспектах. Інші компанії мають менш виражені конкурентні переваги, а Logos IT Academy істотно поступається за всіма критеріями. Такий результат дозволяє зробити висновок про високу конкурентоспроможність бренду роботодавця GoIT на ринку IT.

Особливий акцент у дослідженні зроблено на ролі соціальної відповідальності як чинника формування сталого бренду та основного аспекту подальшого вдосконалення бренду роботодавця GoIT. Визначено, що в сучасних умовах КСВ є не лише інструментом репутаційного менеджменту, а й елементом стратегічного управління, який впливає на лояльність працівників, соціальний капітал, інвестиційну привабливість та взаємодію з громадськістю.

Проведений багатокритерійний аналіз складових КСВ із використанням методів DIBR, COPRAS та TOPSIS дозволив визначити найбільш пріоритетні напрями соціальної відповідальності, які мають реальний вплив на сприйняття бренду GoIT. Це може стати основою для формування стратегічно обґрунтованої програми КСВ, яка підвищить довіру до компанії та сприятиме розвитку її бренду роботодавця у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 1-2(1). – с. 94-97.
2. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень // Навчально-методичний посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В.Г. Балан. — К.: Нічлава, 2011. — 100 с.
3. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Наукова столиця. 2018.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі ДП «Мелексіс-Україна». Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 95–99.
6. Білорус М.О. Методичне забезпечення оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкту ресторанного бізнесу. Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Львів, 18 листопада, 2022 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. с. 79-83.
7. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду підприємства роботодавця. Economic journal Odessa polytechnic university. 2019. № 4 (10). С. 30–39.
8. Білорус Т.В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314-326.
9. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії "бренд роботодавця". Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Теорія та практика управління розвитком економіки". 2019. С. 316—318.

- 10.Бути на крок попереду: нові тренди в брендингу роботодавця. Anastasia Dzhogola, Founder | Brand Strategist В. MATTER. URL: <https://dou.ua/forums/topic/42974/>
- 11.Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 302-309.
- 12.Вонберг Т.В., Дмитрук С. М., Лаврухіна І.К. Дослідження факторів впливу на формування бренда роботодавця. Інфраструктура ринку. 2023. № 73. С. 8–12.
- 13.Гонтарева І.В. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко. Соціальна економіка. 2019. № 58. С. 59-69
- 14.Джулай М. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час / М. Джулай, А. Сичова, А. Безус, Н. Сичова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2022. - № 6. - С. 433-446.
- 15.Джулай М.В. Управління брендом роботодавця - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент: Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2024.
- 16.Досьє ТОВ "ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ". URL: https://clarity-project.info/edr/40913315#google_vignette
- 17.Дубровін В. Employer Brand: що це таке, для чого потрібен і як із ним працювати. URL: <https://ain.ua/2021/08/02/employer-brand-dubrovin/>
- 18.Жовтяк Г. А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 30. С. 74–78
- 19.Завідна Л. Д., Миколайчук І. П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. ГЕВ. Т. : ТНТУ. 2023. Том 85. № 6. С. 155–166.

- 20.К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 25-30.
- 21.Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2013. – № 4. – С. 5–26.
- 22.Колот, А., Герасименко, О., Шевченко, А. ЕКОСИСТЕМНІСТЬ ЯК НОВІТНІЙ ФОРМАТ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ. Сталий розвиток економіки, (1(48). 2024 С. 29-40.
- 23.Корпоративна соціальна відповідальність. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладач: М. О. Чупріна. – Електронні текстові дані (1 файл: 1.75 МБ). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 138 с.
- 24.Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 56–64.
- 25.Мінчингтон Б. 15 основних напрямків розвитку HR-бренду, про які ви маєте знати. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm317.html>
- 26.МОКІНА С. М. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету, 2013, 1-2 (2): 124-131.
- 27.Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 389-398.
- 28.Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 6, Т.1. С.189-195
- 29.Офіційний сайт компанії GoIT. URL: <https://goit.global/ua/>

30. Пенюк В.О. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ІТ-ГАЛУЗІ. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 4. С. 61–68
31. Скільки випускників IT Generation знайшли роботу в галузі. Статистика за школами. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-generation-and-job/>
32. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012.
33. Статистика, віком та освітою: Дані про демографічні характеристики працівників компаній. Внутрішній документ компанії GoIT.
34. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 5. С. 125–130.
35. Стратегічна сесія 2023-2027: Матеріали стратегічної сесії щодо планування розвитку компаній на 2023-2027 роки. Внутрішній документ компанії GoIT.
36. Урусова З. П., Зачепило Д. А., Зеленова А. А. Впровадження соціальної відповідальності в компаніях. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 182–186.
37. Фірсова С. Г. Світові практики формування бренду роботодавця. Формування ринкової економіки в Україні. Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. – 2017. вип. 37. Ч.2, с. 233-240.
38. Фірсова С. Г., Білорус Т. В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку організації, держави та суспільства. Зелена трансформація та стала біоекономіка: моногр.; за наук. ред. А.А. Олешко, О.Ю. Будякової. Київ: КНУТД, 2024. С. 5-39.
39. Фірсова С. Г., Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. Ефективна економіка. 2020. № 9.

- 40.Фірсова С. Г., Юрченко К. Ю. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. Бізнес-Інформ. 2018. № 3. С. 418–424.
- 41.Цимбалюк С. Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування. Україна: аспекти праці. 2016. № 5–6. С. 10–16.
- 42.Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с
- 43.Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 258 с.
- 44.Ambler T., Barrow S. The employer brand. The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
- 45.Backhaus, K. & Tikoo, S. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. 2004. №9.
- 46.Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990
- 47.Deloitte 2024 Global Human Capital Trends. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf
- 48.Employee Value Proposition (EVP): Insights and Guide. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/employee-value-proposition-evp>
- 49.European Commission. GREEN PAPER Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf
- 50.General onboarding: Матеріали з адаптації нових працівників компанії. Внутрішній документ компанії GoIT.
- 51.Lloyd, S. Brangin from the inside out (англ) / S. Lloyd // Business Review:журнал. – 2002. – Т.24.– №10

- 52.Minchington B., Employer Brand Leadership – A Global Perspective. Collective Learning Australia, 2010.
- 53.Mosley R. W. Customer experience, organisational culture and the employer brand. Journal of Brand Management. 2007. Vol. 15. Issue 2. P. 123–134.
- 54.The official site of Chartered Institute of Personnel and Development (2022), «Employer brand».URL:
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/>
- 55.Ukrainian Business Award. ТОП-10 КОМПАНІЙ ЩО НАВЧАЮТЬ ПРОГРАМУВАННЮ (КУРСИ ДЛЯ ДОРОСЛИХ) УКРАЇНА 2024. URL:
<https://uba.top/companies-teaching-programming-courses-for-adults-ukraine/>