

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ У СФЕРІ ІТ
ПОСЛУГ»**

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

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

ГОНЗЕЛЬ АНАСТАСІЇ АДРІЇВНИ

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

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н. професор Ситницький М. В.

Київ – 2022

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

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організації і
адміністрування»

ГОНЗЕЛЬ АНАСТАСІЇ АНДРІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** «Управління HR-брендом компанії у сфері ІТ послуг»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.
- 2. Строк завершення роботи:** 05.05.2022
- 3. Попередній захист роботи:** 22.04.2022
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні засади та практичні аспекти організації процесу управління брендом роботодавця на підприємстві.
- 5. Об'єкт дослідження:** процес організації системи управління брендом роботодавця підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
мета - дослідження особливостей системи управління бренду роботодавця, головні проблеми, можливості та роль у підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці.
Завдання:
 - 6.1. з'ясувати сутність, завдання та методи дослідження бренду роботодавця;
 - 6.2. виокремити інструменти формування зовнішнього й внутрішнього бренду роботодавця;
 - 6.3. дослідити систему управління брендом роботодавця підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
 - 6.4. проаналізувати рівень розвитку HR-бренду ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
 - 6.5. запропонувати методичне забезпечення обґрунтування вибору методів роботи з громадськістю для підвищення рівня розвитку бренду роботодавця;
 - 6.6. впровадження конкурентного аналізу з використанням адаптованої матриці General Electric - McKinsey.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-БRENДОМ КОМПАНІЇ	6
1.1. Бренд роботодавця: сутність, завдання та методи дослідження	6
1.2 Інструменти формування зовнішнього й внутрішнього бренду роботодавця	18
РОЗДІЛ 2 Практичні аспекти управління HR-брендом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	27
2.1 Характеристика діяльності ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" та його системи управління бренду роботодавця у сфері ІТ послуг	27
2.2 Оцінювання рівня розвитку HR-бренду ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ HR-БRENДОМ КОМПАНІЇ У СФЕРІ ІТ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ")	47
3.1 Методичне забезпечення обґрунтування вибору методів роботи з громадськістю	47
3.2 Впровадження конкурентного аналізу HR-бренду компанії з використанням адаптованої матриці General Electric - McKinsey	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71
АНОТАЦІЯ	

ВСТУП

В сучасних реаліях відкритого інформаційного простору важливою є підтримка репутації не тільки як виробника чи постачальника послуг, але і як роботодавця. Завдяки популяризації доступу до мережі інтернет серед широких верств населення став можливий досить легкий обмін інформацією та власними думками. Будь-яка ситуація, яка раніше не виходила за рамки невеликого колективу знайомих між собою осіб, в сучасних реаліях з легкістю стає загальнодоступною. Тому для компанії є надзвичайно важливим підтримувати свою репутацію як роботодавця, оскільки негативний інформаційний фон відверне від неї усіх потенційних працівників.

За останні роки світовий інфопростір розривало декілька інформаційних бомб про скандали в сфері управління бізнесом. З останнього, що спадає на думку, це почастищення суїцидів серед працівників FAANG'ів, особливо у фейсбук, у зв'язку з перепрацюваннями та моральним виснаженням. Чи, наприклад, інформація щодо перепрацювання у польській геймдев компанії CD Project Red (яка підтвердилась частково, проте була справжнім інформаційним вибухом). Або серія скандалів щодо сексуальних домагань та сексизму під загальним рухом "Me too", яка почалась з кіноіндустрії та розповсюдилась і на інші сфери.

Звісно, повністю уникати негативних інфоприводів неможливо, якщо компанія є достатньо великою. Тому також необхідно мати стратегію вирішення публічних конфліктів на користь компанії. Такий підхід дозволить обернути ситуацію в іншу сторону та використати вирішення конфлікту як інструмент для піару компанії.

За останніх пару десятків років кардинально змінилась ситуація щодо взаємин між працівником та роботодавцем. Якщо раніше саме за працівником була ініціатива в побудові позитивних стосунків з роботодавцем, то зараз навпаки, оскільки взаємодія з персоналом є частиною брендингу компанії.

Теоретичні і практичні аспекти системи управління брендом роботодавця на підприємстві досліджували як вітчизняні, так й іноземні вчені,

зокрема Т. Білорус, С. Фірсова, С. Цимбалюк, О. Гладка, В. Зазикін, О. Сардак, С. Мокіна, Л. Козин, О. Лозовський, В. Ткачук, С. Берроу, Т. Емблер, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, К. Бакхаус та С. Тікоо, М. Шуман, Л. Морріс, Дж. Салліван, Д. Делл.

Об'єктом дослідження є процес організації системи управління брендом роботодавця підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Предметом дослідження виступають теоретичні засади та практичні аспекти організації процесу управління брендом роботодавця на підприємстві.

Мета дипломної роботи дослідити особливості системи управління бренду роботодавця, головні проблеми, можливості та роль у підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці.

Постановка мети зумовила необхідність виокремлення і вирішення конкретних завдань:

- з'ясувати сутність, завдання та методи дослідження бренду роботодавця;
- виокремити інструменти формування зовнішнього й внутрішнього бренду роботодавця;
- дослідити систему управління брендом роботодавця підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- проаналізувати рівень розвитку HR-бренду ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- запропонувати методичне забезпечення обґрунтування вибору методів роботи з громадськістю для підвищення рівня розвитку бренду роботодавця;
- впровадження конкурентного аналізу з використанням адаптованої матриці General Electric - McKinsey.

Для досягнення мети дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, для розкриття теоретичних засад щодо сутності бренду роботодавця, його інструментів застосовувався діалектичний метод пізнання, а також методи аналізу та

синтезу; для оцінювання рівня розвитку – системний підхід; спостереження – при дослідженні системи управління брендом роботодавця підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». До спеціальних методів дослідження, які були використані при написанні дипломної роботи, належать економіко-статистичні та економіко-математичні методи, за допомогою яких був проведений аналіз структури й динаміки основних показників кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Для обґрунтування вибору методів роботи з громадськістю взято методи багатокритеріального аналізу. Крім того, застосовувались прийоми групування, класифікації та графічного зображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі та нормативні документи, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, статистичні і звітні дані ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», результати проведеного опитування щодо дослідження рівня розвитку бренду роботодавця підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Основні аспекти магістерської роботи були апробовані на VI Міжнародній науково-практичній конференції "Сучасна наука: проблеми та перспективи", 12-13 січня 2022 року, м. Київ (Додаток А).

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру магістерської роботи, представленій вступом, трьома розділами, висновками, списком літератури, що включає 63 джерела, і додатками. Робота викладена на 64 сторінках, містить 35 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ

1.1. Бренд роботодавця: сутність, завдання та методи дослідження

В зв'язку з постійним розвитком суспільства, впровадженням інноваційних підходів постала необхідність збільшення продуктивної діяльності компаній. Переосмислення ролі організації, її цілей, конкурентів, налагодження внутрішніх процесів та систем відкриє нові можливості для стійкого розвитку. Адже на ринку можна спостерігати безліч підприємств і тільки одиницям вдається підтримувати стабільність впродовж років.

Зазвичай це проявляється не тільки у випуску нових товарів на ринок чи удосконалення технологій виробництва, а в розгляді процесів системи управління персоналом. Серед них можна виділити процес пошуку, залучення та утримання на позиціях висококваліфікованих кадрів.

Бренд виробника товарів або постачальника послуг забезпечує позитивну думку, щодо продукції або послуг компанії в суспільстві. Він забезпечує стабільні продажі, отже, і стабільний дохід компанії, а також тісно пов'язаний з маркетинговою стратегією компанії.

Інша точка зору – бренд компанії, як роботодавця. Не можна суперечити, що компанія не може існувати без кваліфікованого персоналу. Важливим фактором в роботі з ним є імідж компанії, як роботодавця. Для працівника може бути вирішальною суспільна думка про підприємство. Оскільки негативна думка може відвернути кандидата на посаду через страх попасти в некомфортне місце роботи або отримати певні фінансові втрати. З іншої сторони, якщо суспільна думка на високому рівні, то пошук нових спеціалістів буде полегшений, оскільки в працівника будуть певні гарантії від соціуму про сприятливі умови роботи.

Цих два підходи мають багато спільного та переплітаються, проте існує ряд вагомих відмінностей на які варто звернути увагу та враховувати при формуванні іміджу підприємства (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Порівняльна характеристика HR-бренду та товарного бренду

	Товарний бренд	HR-бренд
Зосередженість уваги	На продукті	На компанії
Відповідальність керівництва	Середній менеджмент/бренд менеджер	Менеджери вищого рівня
Функціональна відповідальність	Маркетинг	Вся компанія, в основному HR
Зосередженість на зацікавлених сторонах	Клієнти/споживачі	Кілька зацікавлених сторін
Спілкування від	Маркетингові комунікації	Багато комунікацій
Часовий горизонт	Короткий (термін служби продукту)	Довгий (життя компанії)
Важливість для організації	Тактична	Стратегічна

Джерело: [1 с. 12]

Товарний бренд безпосередньо здатен вплинути на позитивний бренд роботодавця, залучити нових клієнтів. Також, більшість споживачів, що надають перевагу певному товару, одночасно й лояльно ставляться до компанії-виробника. Дана прихильність веде не тільки до дії «купити продукт», але й бажання працювати в такій організації.

При цьому не потрібно забувати й про зворотній вплив HR-бренду на товарний. Потенційні співробітники можуть негативно почати відносити до компанії після невдалого працевлаштування на ній. Наприклад, відсутність відповіді на резюме, нетактовна розмова при проведенні співбесіди, порушення обіцяних термінів про надання зворотнього зв'язку, щодо прийнятого рішення по результатам інтерв'ю (особливо якщо воно негативне). Всі ці проблеми відвертають увагу не тільки від компанії, як роботодавця, але й від компанії, як виробника певного товару чи послуг.

Загалом теорія бренду роботодавця була започаткована у 90-х роках ХХ ст. і відносно недовго досліджується вченими, проте її актуальність спонукає до нових відкриттів. У 1996 році була опублікована стаття Саймона Берроу та Тіма Емблера, де вперше автори дали визначення поняття «бренд роботодавця». Це була спроба встановити можливості використання методів бренд-менеджменту у сфері управління людськими ресурсами. На думку

вчених, бренд роботодавця – це сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що їх надає роботодавець і які ототожнюються з ним [2].

Бретт Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як імідж організації як чудового місця роботи з точки зору працівників і зовнішніх ключових зацікавлених сторін [15].

Для глибшого розуміння терміну «HR-бренд» розглянемо наукові підходи до визначення даного поняття (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Наукові підходи до визначення поняття «HR-бренд»

№	Автор	Визначення
1	Білорус Т. В., Фірсова С. Г. [27, с. 318]	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.
2	Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. [55, с. 4]	сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників.
3	Сардак О.В. [49, с. 277]	сукупність складових бренду підприємства – роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників.
4	Цимбалюк С. О. [62, с.18]	стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує привабливість і конкурентоспроможність його на ринку праці й визначається набором характеристик, що вирізняють підприємство з-поміж інших.
5	Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. [46, с. 177]	імідж компанії як цілісний образ, комплексне явище, яке об'єднує в собі корпоративну культуру компанії, реалізацію її стратегії та інше; економічні та психологічні вигоди, які може отримати співробітник компанії шляхом забезпечення можливостей професійного зростання і професійних досягнень на основі наявних компетенцій.
6	Мокіна С. М. [39, с. 190]	цілеспрямовано сформовані якості 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.
7	Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. [54, с. 126]	сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, що одержує працівник, приєднуючись до підприємства; спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, HR-бренд – це сукупність усіх факторів та особливостей компанії, що виділяють її з-поміж інших та надають конкурентну перевагу на ринку праці.

Головною метою, яку забезпечує HR-бренд, це створення позитивного іміджу компанії як у суспільстві в цілому, в кандидатів на співпрацю, а також в діючих працівників компанії.

До цілей HR-бренду відносять:

- Формування позитивного іміджу на ринку праці;
- Створення сприятливих умов праці в середині компанії;
- Підвищення рівня лояльності працівників;
- Підвищення рівня задоволення професійних потреб працівників;
- Створення попиту на навчання та стажування серед студентів за профільними спеціалізаціями;
- Підвищення продуктивності праці;

В загальному цілі формують умови для стабільної роботи компанії, а також підґрунтя для росту як компанії в цілому так і окремих спеціалістів в ній.

Серед завдань, що притаманні бренду роботодавця, можна виділити:

- Популяризація цілей та цінностей компанії серед персоналу;
- Оперативне вирішення конфліктних ситуацій всередині компанії;
- Проведення моніторингу задоволеності умовами роботи серед працівників;
- Інвестування в професійний ріст працівників;
- Створення механізму мотивації;
- Позитивне вирішення конфліктів в публічному просторі;
- Утримання фахівців в компанії;
- Політика збереження позитивної думки працівників у випадку звільнення.

Бакхаус та Тіку запропонували цілісну модель, що пояснює цілі брендингу (рис. 1.1.1). Дана модель в простій формі відображає взаємозв'язок між брендом, його аспектами та цілями.

Згідно схеми, бренд через ідентифікацію з організацією і корпоративною культурою формує лояльність бренду роботодавця, яка в свою чергу піднімає продуктивність співробітників. Через асоціації з HR-брендом створюється імідж роботодавця, який підвищує привабливість роботодавця, що в свою чергу полегшує пошук та підбір нових кандидатів на співпрацю. Запропонована модель дозволяє візуалізувати лише основні зв'язки між цілями та результатами брендингу, але є не повною з точки зору сучасних реалій.

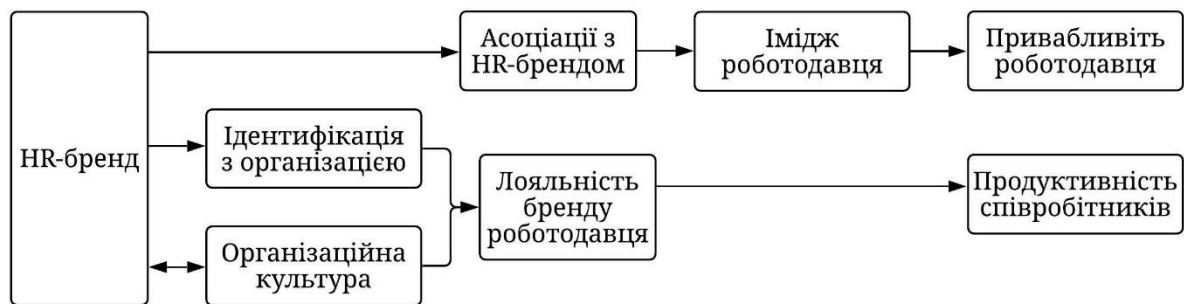


Рис. 1.1.1 Модель HR-бренду Бакхаус і Тіку

Існує інша модель, запропонована Катонем та Мачіошеком в 2009 році (рис. 1.1.2). Вчені спробували зв'язати HR-бренд з головною ціллю організації – отримання прибутку. В даній моделі відображені взаємозв'язки між брендом, зокрема, і ціллю компанії, в цілому. Вона враховує обидві цілі бренду, а саме залучення нових працівників і утримання діючого персоналу, а також вплив задоволеності співробітників на їх прихильність.

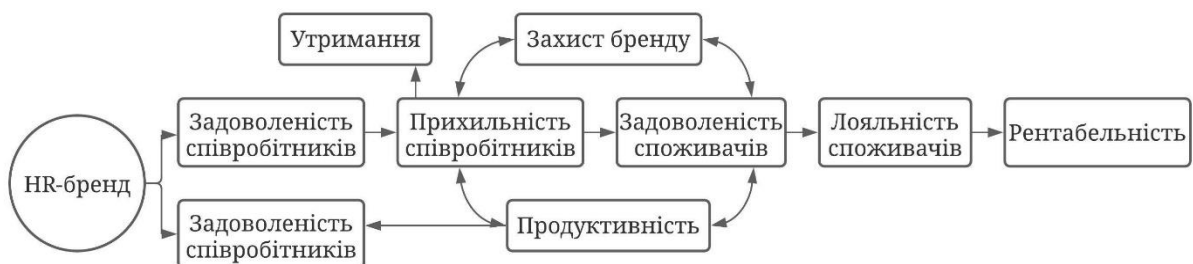


Рис. 1.1.2 Модель HR-бренду Катона і Мачіошека

Проте дана модель має ряд недоліків. Наприклад, зовсім нівелюється вплив розвитку, як горизонтального так і вертикального в середині компанії, що є неактуальним в теперішніх реаліях сфери. Також не є доцільним ставити головною ціллю бренду саме отримання прибутку. Так, не можна сперечатись, що головною ціллю будь-якої комерційної структури є саме отримання коштів, проте HR бренд, як складова частина політики компанії слугує саме для забезпечення найкращими можливими професійними кадрами, а не для збільшення прибутку.

Отже, жодна з запропонованих моделей не відображає сучасну ситуацію стосовно HR-бренду. Тому ми розробили власну, доповнивши модель Бакхауса-Тіка (рис. 1.1.3).

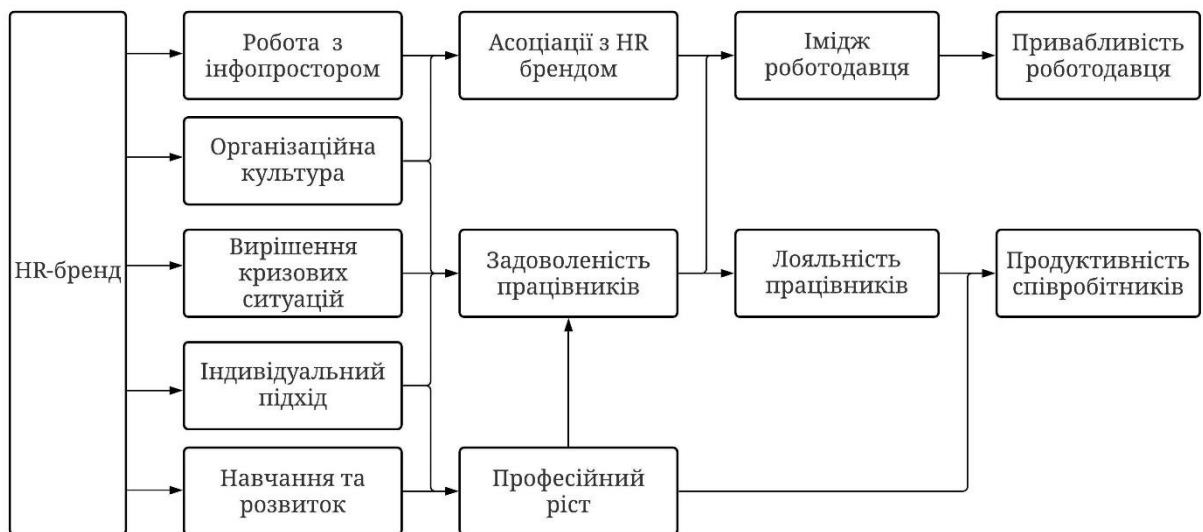


Рис 1.1.3 Доповнена модель HR-бренду

Робота з інфопростором та організаційна культура безпосередньо беруть участь у формуванні асоціацій з брендом. На задоволеність працівників впливає організаційна культура (правила, розпорядки, проведення внутрішніх масових заходів), позитивне вирішення кризових ситуацій (міжособистісні конфлікти, компенсації за професійні захворювання, компенсації за надмірну роботу), індивідуальний підхід (додаткові премії та вихідні за сумлінну працю, допомога у вирішенні позаробочих проблем, створення підтримки для досягнення цілей). Індивідуальний підхід та навчання формує професійний ріст працівників компанії.

На другому рівні схеми є залежність іміджу роботодавця від асоціацій з брендом та задоволеності працівників. Якщо перше є очевидним наслідком, то стосовно другого треба додаткове роз'яснення. Кожна людина, яка працює на компанію окрім того, що є працівником, вона ще є активним учасником інфопростору і має вплив на публічну думку про компанію, тобто – про її імідж. Також потрібно враховувати, що яка б не була вдала політика утримання працівників – частина персоналу буде звільнитись з ряду причин. Їхня думка про компанію також може вплинути на імідж роботодавця. Саме тому є дуже важливим задоволеність діючих і бувших працівників компанії, оскільки на їхню думку інфопростір реагує найбільше.

Також потрібно розглянути зв'язок між професійним ростом та задоволеністю працівників. Кожен працівник з часом задумується про професійний ріст або по горизонталі (нові навички та знання в межах посади), або по вертикалі (отримання більш кваліфікованої посади). Звідси з'являється потреба, яку він захоче задовільнити. Якщо це не вийде зробити в межах компанії, то з'явиться незадоволеність роботою і такий працівник стане менш лояльним, зникне мотивація до роботи і бажання змінити компанію.

До структури HR-бренду відносять такі основні елементи: цінності компанії, її традиція, культура внутрішніх комунікацій, персонал та його компетенції, професійне зростання.

Цінності – це загальноприйняті догмати для компанії. Вони слугують для визначення головних цілей компанії, а також для формування корпоративного духу. Зазвичай цінності є універсальними та впливають на всі аспекти діяльності компанії. Від цього залежить не тільки внутрішня діяльність, а також і взаємодія з зовнішніми партнерами, по принципу співпадіння цінностей.

Традиції – поняття досить схоже з цінностями. Це дії чи правила, які не є типовими для такого типу бізнесу та слугують для посилення корпоративних зв'язків. Зазвичай подібні ритуали з'являються стихійно, на рівні прикмет та звичок в працівників компанії. Іншим шляхом появи таких традицій, типовим

для компаній з довгою історією, є багаторічні повтори, які походять ще від засновників та їх культури. Такий шлях є типовим для азійських компаній.

Внутрішні комунікації – це сукупність правил за якими відбувається спілкування між працівниками компанії. Даний елемент знаходиться під впливом двох попередніх – цінностей та традицій, і частково є їхнім наслідком. Іншим фактором, що є джерелом для внутрішньої комунікації – це спеціальні нормативні акти внутрішнього розпорядку – кодекси поведінки. Внутрішні комунікації можуть бути частиною традицій та сильно відрізнятись від компанії до компанії. Наприклад, для азійських компаній типове відношення до керівництва з великою повагою та з дотриманням усіх правил етикету звернень до старших, притаманних місцевій культурі. А для західноєвропейських та американських, особливо ІТ, навпаки, з керівництвом спілкуються як з рівним і відсутня чітка ієрархія у спілкуванні.

Компетенції персоналу. Основою будь-якої компанії є її персонал. Важливим елементом бренду роботодавця є підтримання кваліфікації працівників на високому рівні. До компетенцій належать: вміння вирішувати професійні завдання, наявність спеціальних знань та навичок, з можливістю використання їх в робочих ситуаціях. Високий рівень компетенцій кадрів компанії дозволить покращити відношення суспільства до бренду, як до кузні професіоналів.

Стиль управління. Термін пов'язаний з внутрішніми комунікаціями та традиціями компанії, а елемент із підходами до управління персоналом на різних рівнях. Для нього також характерні всі ті диференціації, що й для внутрішніх комунікацій: від тотальної демократичної рівності західних ІТ фірм до глибокого традиціоналізму японських технологічних компаній.

Перспективи професійного та кар'єрного росту. Для кожного потенційного або діючого працівника є важливим ріст компетенцій або просування по кар'єрних сходах. Тому компанії важливо мати механізми для зростання працівників та використовувати це для просування бренду роботодавця.

Етапи формування бренду роботодавця детально представлені в роботі Цимбалюк С. О. (Рис. 1.1.4).

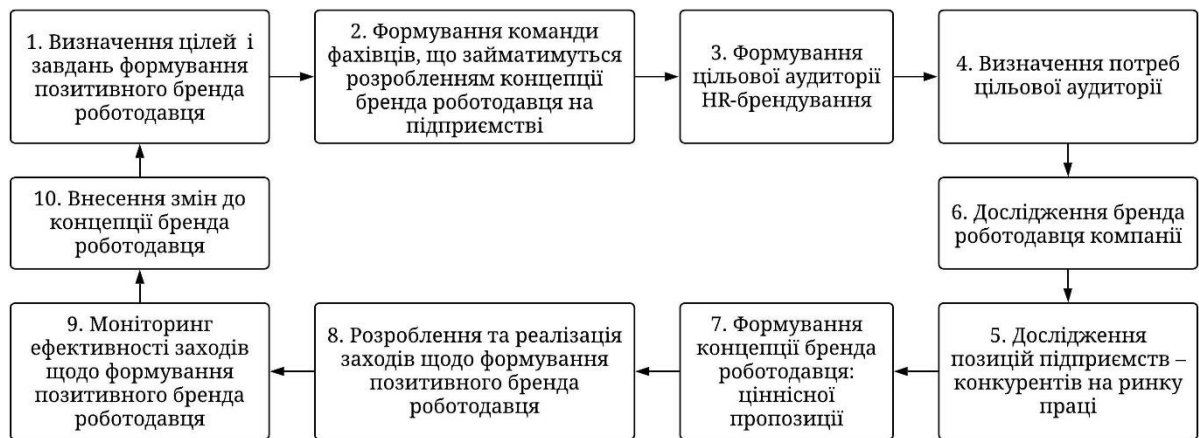


Рис. 1.1.4 Етапи формування бренду роботодавця [62, с. 249]

1. Визначення цілей і завдань формування позитивного бренду роботодавця. На даному етапі необхідно визначити цілі, яких компанія хоче досягти та їх пріоритети.

2. Формування команди фахівців, що займатимуться розробленням концепції бренду роботодавця на підприємстві. На основі цілей та їх пріоритетів формується команда з відповідних фахівців. Починати з цього етапу не можна, оскільки може виникнути дисбаланс між цілями та фахівцями, що будуть їх імплементувати.

3. Формування цільової аудиторії HR-брендування. Необхідно визначити, яких саме спеціалістів зі сторони компанія бажає залучити. А також провести аналіз існуючого персоналу за потребами.

4. Визначення потреб цільової аудиторії. Необхідно сформулювати основні потреби цільових аудиторій працівників, як зовнішніх так і внутрішніх. Та створити стратегію, як саме компанія може їх задовільнити.

5. Дослідження позицій підприємств – конкурентів на ринку праці. Проаналізувати сильні та слабкі сторони в брендах конкурентів.

6. Дослідження бренду роботодавця компанії. На основі отриманих даних можна визначити, які переваги може надати наша компанія та чим вона поступається конкурентам.

7. Формування концепції бренда роботодавця: ціннісної пропозиції. На даному етапі необхідно визначити, що саме змінити, щоб позбавитись недоліків в порівнянні з конкурентами, та сформуванати вирішальні переваги.

8. Розроблення та реалізація заходів щодо формування позитивного бренда роботодавця. По кожному зі сформованих напрямів зробити етапи імплементації та очікуваний результат на кожному з них.

9. Моніторинг ефективності заходів щодо формування позитивного бренда роботодавця. Відслідковувати наслідки заходів, оскільки не всі можуть бути вдалими і призвести до очікуваних результатів.

10. Внесення змін до концепції бренда роботодавця. Необхідно проводити корегування процесів, які створенні для покращення бренду роботодавця.

Виділяють ключові групи факторів, що впливають на формування бренду роботодавця (рис. 1.1.5).

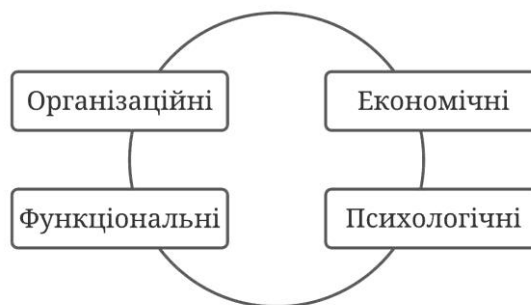


Рис. 1.1.5 Фактори впливу на формування бренду роботодавця

До економічних факторів безпосередньо відноситься рівень оплати праці, можливість отримання премій та компенсацій. Ми не можемо заперечувати, що головною причиною професійної діяльності будь-якого спеціаліста є отримання грошей, як універсального ресурсу забезпечення рівня життя. Тому для компанії дуже важливо підтримувати стабільність на трудовому ринку.

До функціональної групи належать професійно-кваліфікаційні сторони робочих обов'язків працівника. Кожен робітник хоче залишатись конкурентоспроможним на ринку праці, тому важливим фактором є

отримання актуального досвіду, професійного зростання та використання передових напрацювань у сфері. Для компанії важливо, задля збереження іміджу, звертати увагу на актуальність посад та проведення навчання серед працівників.

Організаційні – усі фактори, що пов'язані з організацією роботи та не стосуються професійних обов'язків й матеріальної оплати праці. А саме умови праці, зручність та розташування офісу, можливість роботи з дому, матеріально-технічне забезпечення робочого місця, тощо. Людина проводить близько третини активного періоду життя на роботі, тому роботодавець зобов'язаний забезпечити якісні умови праці для підтримання власної репутації.

Психологічні фактори – це суб'єктивна сторона роботи, яка сформована думкою про компанію та її престижем. Людина на психологічному рівні хоче гордитись тим чим займається і з ким співпрацює. Тому компанія, що проводить вдалу HR стратегію, може зіграти на полі престижу та громадської думки.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою таких методів [62]:

- опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.;
- дослідження лояльності працівників;
- вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті;
- аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
- порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з ліпшими практиками у цій сфері;
- завершальне інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи;
- дослідження репутації з використанням послуг рекрутингових агентств.

Розглянемо характеристику поширених методів дослідження HR-бренду для розуміння їх сильних та слабких сторін (табл. 1.1.3).

Таблиця 1.1.3

Порівняльна характеристика методів дослідження бренду роботодавця

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Опитування	Можливість дізнатись інформацію в усному або письмовому вигляді від партнерів, кандидатів чи існуючих працівників компанії	Можливість отримати найбільшу кількість точок зору в короткий час	Проблема виділення репрезентативних вибірок
Метод фокус-груп	Інтерв'ю з залученням кількох респондентів, які комунікують між собою на задану тему, а інтерв'юер лише спрямовує їх у правильному напрямку	Можливість провести симуляцію обговорень в соціумі та відслідкувати основні процеси	Важкість створення фокус-груп. Участь інтерв'юера в обговоренні не дозволить провести чисте дослідження.
Вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації й розміщеної в Інтернеті	Визначення ставлення до компанії за допомогою співвідношення позитивної та негативної інформації в онлайн середовищі	Дозволяє проаналізувати реальну картину на ринку праці	Люди більш зацікавлені залишати негативні відгуки ніж позитивні, що спотворить результати
Аналіз статистики звернень кандидатів у процесі добору на вакантні посади	Розміщення подібних оголошень з наявними вакансіями, проте в одному вказується найменування компанії, в іншому – ні. Надалі проводиться аналіз кількості відгуків на оголошення, що свідчить про репутацію компанії на ринку праці	Можна оцінити вплив бренду роботодавця з практичної точки зору	Оголошення без вказання компанії може відвернути увагу кандидата. Не підходить для всіх сфер діяльності, оскільки в деяких ініціатором виступає саме компанія, а не кандидат.
Дослідження репутації з використанням послуг рекрутингових агентств	Встановлення міри привабливості організації за допомогою аналізу кількості відмов кандидатів прийняти пропозицію на роботу та причини їх виникнення	Оцінка проводиться незалежною третьою стороною	Можна втратити цінних кандидатів, оскільки для чистоти дослідження необхідно, щоб рекрутер не проводив заходів переконання та утримання
На основі порівняння з передовими практиками у цій сфері	За допомогою спеціальних опитувальних листів можна визначити, які передові практики безпосередньо використовуються в компанії	Дозволяє всебічно проаналізувати ситуацію	Важко зацікавити респондента приділити достатню кількість уваги опитуванню

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Досліджувані методи для встановлення рівня привабливості бренду роботодавця є ефективними при чітко визначеній меті проведення аналізу, цілей та завдань підприємства, його рівня розвитку на ринку праці, налагодженої системи управління та корпоративної культури. Формування та підтримка позитивного бренду роботодавця є циклічним процесом та потребує корегування під час його реалізації, оскільки ринок не є сталим, а також не всі рішення будуть влучними та успішними.

1.2 Інструменти формування зовнішнього й внутрішнього бренду роботодавця

Бренд роботодавця має двоїсту структуру. З одного боку необхідно створювати привабливий образ підприємства для потенційних працівників, а з іншого – підтримувати та розвивати напрацьований комплекс успішних заходів для існуючих співробітників. Тому виділяють зовнішній та внутрішній бренд роботодавця. При цьому характеристики для двох підтипів будуть значно різнитися (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1 Характеристики бренду роботодавця [62, с. 19]

Мета внутрішнього HR-бренду – формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватися проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі [57, с. 29]. При його розробці необхідно враховувати думки співробітників. За необхідності залучати їх до процесу створення нових ідей, реалізації проектів. Дані заходи здатні підвищити позитивний емоційний клімат в організації та надавати працівникам шляхи до прояву творчого потенціалу.

Важливим аспектом розвитку даного напрямку є створення та дотримання корпоративної культури, що забезпечить формування цілісності організації. При впровадженні заходів внутрішнього бренду роботодавця необхідно орієнтуватись на такі цілі:

- Підвищення лояльності;
- Зниження витрат на навчання та адаптацію персоналу;
- Підвищення кваліфікаційних рівнів та навичок персоналу;
- Створення комфортних умов праці як з матеріальної, так і з психологічної сторони;
- Утримання діючих кадрів;
- Вирішення конфліктних ситуацій та зниження їх впливу на ефективність та моральний стан персоналу;
- Моніторинг фізичного й психологічного стану працівників для утримання ефективності на високому рівні та зниження ризиків появи професійних хвороб.

Зовнішній бренд роботодавця призначений, у першу чергу, для залучення цільових груп працівників, а також для підтримки і підвищення ефективності товарного або корпоративного брендів [57, с. 31]. Даний інструмент допомагає потенційним працівникам створити власні припущення щодо образу організації, створеної в ній атмосфери.

При побудові стратегії розвитку іміджу підприємства показовим фактором є загальне враження. Воно формується з таких елементів, як

інформація про саму організацію, її діяльність, поведінка працівників, зворотній зв'язок, корпоративна культура, репутація на ринку праці, тощо.

Цілі, які варто досягнути при побудові зовнішнього HR-бренду:

- Створення привабливого образу для потенційних працівників;
- Зниження репутаційних ризиків при виникненні конфліктних ситуацій;
- Зниження витрат на пошук та найняття нових працівників;
- Супутній позитивний вплив на товарний бренд виробника (він у свою чергу впливає на бренд роботодавця, про це детальніше було розглянуто вище).

Варто зазначити, що для досягнення успіху та формування ефективного бренду, компанія-роботодавець повинна сконцентрувати увагу на взаємодії комплексу зовнішніх та внутрішніх заходів, оскільки границя між обома частинами бренду умовна, і вони мають сильний вплив одна на іншу.

Бренд роботодавця відносно новий напрямок досліджень, але в сучасних умовах підприємствам необхідно шукати шляхи для підкріплення та зростання своєї позиції на ринку праці. Саме зовнішній та внутрішній HR-бренд здатен побудувати міцний фундамент для створення позитивного іміджу компанії в очах працівників.

Розглянемо більш детально інструменти, які можуть бути використанні для створення позитивного образу роботодавця. Розпочнемо з внутрішнього бренду, оскільки працівники протягом більшого часу взаємодіють з ним, а отже, він і має більший вплив на бренд в цілому.

Визначимо інструменти, що формують корпоративну культуру. Задачі корпоративної культури – сформувати психологічний зв'язок між працівником та компанією. Робітник повинен відчувати себе частиною цілого, іноді використовують аналогію з сім'єю. Також корпоративна культура слугує для формування командного духу у взаємозв'язках між працівниками.

Перше з чим зустрічається працівник коли починає співпрацю з компанією – це процес влаштування на роботу та як саме він організований. В англійських джерелах даний процес має назву «Onboarding».

В перші дні роботи формується враження про компанію, яке досить важко буде змінити швидко. Якщо цей досвід буде вкрай негативним, то співпраця може закінчитись так і не почавшись повноцінно.

Для компанії є важливою розробка та підтримка онбординг плану для працівників. Його частиною є інструкція в якій зазвичай описується план дій нового працівника: з ким і коли в нього зустрічі, які обов'язки в той чи інший період роботи, обов'язкові дії та період проходження випробувального терміну тощо. Також в інструкції вказуються контактні особи та стосовно яких питань можна до них звернутись. Все це дозволить позбавитись хаосу та незрозумілості перших днів роботи.

Другий елемент при онбордингу – знайомство з командою. Гарною практикою є самопрезентація працівника, яка може бути в усній або письмовій (наприклад, розсилка на електронну пошту) формі. Аналогічну презентацію може провести хтось з команди, наприклад, безпосередній керівник. Також необхідно призначити наставника («ментора»), який буде допомагати новому працівнику розібратись з особливостями проекту, а також відповідати на запитання.

Інструмент, який пов'язаний з онбордингом проте не є його частиною – брендovaná продукція. До неї відноситься одяг, візитівки, календарі, канцелярія, тощо, з нанесенням товарних емблем, кольорів чи товарних назв компанії. Використання подібного «мерча» має досить широку варіативність застосувань. Наприклад, як подарунок для всіх нових працівників або на ключову для компанії дату, для відзнаки важливих подій в команді або житті конкретного працівника. Така брендovaná продукція з однієї сторони дозволить відчути працівнику себе частиною команди, з іншої – створить додатковий рекламний простір для компанії. Тобто цей інструмент можна віднести як і до внутрішнього маркетингу так і до зовнішнього.

Розглянемо інструменти мотивації та оцінки ефективності працівників. Це досить об'ємна і складна тема, досі фахівці не дійшли до консенсусу стосовно універсального механізму мотивації та контролю за ефективністю працівника.

Перший інструмент, що приходить на думку – це певна конкретизована оцінка ефективності працівника, яка, зазвичай, позначається терміном КРІ (Key Performance Indicators). Її суть заключається в тому, що виділяється група показників ефективності працівника. Наприклад, для менеджера по продажах це кількість закрити договорів про продаж, їх загальна вартість та відсоток проблемних угод. За таким підходом не виконання показників КРІ може викликати проблеми, внутрішнє розслідування або позбавлення премії, а перевищення навпаки – преміювання.

В персонального КРІ є ряд недоліків:

- У працівників з'являється мотивація виконувати показники, а не сумлінно виконувати роботу, тобто ціль буде отримати гарний звіт по роботі за певний період, а не досягнення цілі;
- Створюється поле для маніпуляцій та корупції;
- Виникає потенційна проблема порушення графіку роботи та виникнення перепрацювань;
- Неможливість створити КРІ, які будуть відображати реальну ефективність для ряду професій.

На останньому пункті зупинимось більш детально. Для ІТ сфери досить довгий час намагались запровадити систему КРІ. Проблемою є те, що не можна створити мінімально працюючої системи оцінювання. Христоматійним став невдалий підхід менеджменту в індійських ІТ компаніях, які запровадили основним показником – кількість написаного коду програмістом. В свою чергу, розробники переглянули свій стиль написання програмного забезпечення в сторону максимально об'ємного коду. Звісно такий код не був

найбільш ефективним та легким в підтримці, тому дані зміни призвели до погіршення якості продуктів.

Іншим, на перший погляд вдалим, способом є оцінка кількості виконаних завдань за період часу. Але тут також криється ряд недоліків. Для працівника буде більш пріоритетним виконати завдання як небудь, а не якісно. З'являється спокуса створювати завдання для КРІ або «випадково» переоцінювати задачі.

Вдале вирішення кризової ситуації іноді використовується як глобальний показник ефективності та причиною преміювання. Але в цьому випадку необхідно задаватись запитанням: «Чому кризова ситуація виникнула». Бо в такому випадку стабільна та успішна команда, в якій немає кризових ситуацій буде менш ефективною згідно КРІ, чим та, в якій цілий ряд проблем, які генерують велику кількість криз.

Наступним популярним інструментом є системи оцінювання працівника на основі відгуків колег (наприклад, метод 360). Вони базуються на основі публічного або анонімного відгука колег та керівництва про ефективність роботи працівника, можуть виділити його слабкі й сильні сторони та запропонувати певні поради. Подібний підхід дозволить не тільки оцінити ефективність працівника, але й виявити конфліктні ситуації. Недоліками даного підходу є певна суб'єктивність оцінки, а також необхідність залучення додаткового спеціаліста для проведення оцінювання. Зазвичай подібний підхід показує хорошу ефективність в сферах де задіяні висококваліфіковані спеціалісти, зокрема – в ІТ. На основі позитивного результату оцінювання відбувається перегляд зарплати, тому працівник мотивований в позитивних відгуках, а отже зацікавлений в побудові товариських стосунків з колегами та ефективній праці.

Існують і менш глобальні інструменти мотивації. Наприклад, проведення номінацій на кращого працівника команди, відділу чи компанії, з певним преміюванням (премії, додаткові вихідні за успіхи в роботі).

Досить цікавою є практика створення внутрішнього корпоративного «магазину», де в якості оплати використовуються певні номінальні бали. Їх можна заробити за успіхи в роботі чи за подяку від колеги або керівництва. За ці бали працівник може придбати певні матеріальні цінності, зокрема – брендovanу продукцію.

Важливим в побудові корпоративної культури є проведення внутрішніх масових заходів. Наприклад, підбиття підсумків року чи дня народження компанії. Це дозволить відчутти працівникам себе частиною чогось великого, частиною колективу.

Потрібно звернути увагу і на проведення заходів в середині команд та малих внутрішніх колективів, так званих «тімбілдингів». Це дозволить команді поспілкуватись «без краваток», в неофіційному середовищі.

У будь-якому колективі з часом виникають різного роду конфлікти. Для підтримання бренду роботодавця на високому рівні необхідні інструменти для їх вирішення. На даний момент існують працюючі інструменти для цієї проблематики. По-перше – це створення кодексів поведінки, щоб працівники мали чітке уявлення, що допустимо в компанії, а що заборонено. Це дозволить створити певні рамки поведінки та інструмент для вирішення типових конфліктних ситуації. По-друге, можливість звернутись до HR-департаменту для вирішення конфлікту. В такому випадку спеціальний працівник зможе з'ясувати конфлікт як третя, незалежна, сторона. По-третє, створення спеціального механізму анонімних звернень, оскільки працівник може побоюватись ескалувати конфлікт відкрито, якщо його опонент може, теоретично, якось нашкодити. Як ультимативне рішення – подібні звернення може розглядати спеціальна служба або навіть стороння аудиторська компанія.

Розглянемо інструменти, щодо навчання та розвитку персоналу. Типовими інструментами є проведення зовнішніх та внутрішніх тренінгів, менторство, залучення викладачів, тощо. Про те такі заходи стосуються саме

«горизонтального розвитку» та підтримки навичок спеціалістів на конкурентоспроможному рівні.

Більш пріоритетним є проблеми «вертикального розвитку» працівників, тобто росту по кар'єрних сходах. Для компанії дуже важливим є наявність таких можливостей, оскільки в іншому випадку амбіційний і талановитий працівник може шукати кар'єрних можливостей в іншій компанії. Дані інструменти повинні бути прозорими, щоб працівник чітко розумів, що потрібно зробити щоб отримати жадане підвищення, та гнучкими, оскільки бажаний кар'єрний шлях може відрізнятись від типового, прийнятого в компанії. Гарним прикладом є створення кар'єрної карти компанії з вимогами до посад та умовами переходів, а також створення індивідуального плану розвитку працівника з періодичним переглядом успіхів.

З часом більшість працівників задумуються про зміну роботи. Важливо проаналізувати причини такого бажання та запропонувати їх вирішення для утримання цінного кадра. Це може вплинути конфлікт, недостатня оплата праці, невдоволення проектом. Задачею HR-відділу є аналіз даних вимог та спроба їх подолання в прийнятний для обох сторін спосіб. Проте все ж, якщо працівник приймає рішення про звільнення то необхідно закінчити співпрацю на максимально позитивному рівні, задовільнивши його потреби.

Будь-який працівник компанії, діючий чи бувший є носієм бренду роботодавця в інфопросторі, оскільки він розповсюджує інформацію про компанію та може з нею асоціюватись. Тому першим етапом формування позитивного зовнішнього бренду роботодавця – успішний внутрішній. Задоволений працівник або бувший працівник, який має гарне враження про компанію, будуть розповсюджувати позитивну інформацію, а ті що невдоволені, навпаки, або навіть можуть ініціювати відкритий конфлікт.

Щодо зовнішніх конфліктів, то вони є великою проблемою для бренду роботодавця. Оскільки легко розповсюджуються та завдають великих репутаційних збитків. Необхідно мати інструменти вирішення конфліктів, а краще спеціальний підрозділ всередині компанії. Подібні ситуації настільки

небезпечні, що іноді підприємству краще поступитись, у випадку коли правда на її стороні, щоб не ескалувати конфлікт.

Серед інших інструментів зовнішнього бренду – участь в різного роду тематичних заходах, а саме конференціях, консилиумах, відкритих лекціях. Це дозволить сформувати тісний асоціативний зв'язок професійної сфери з брендом компанії.

Якщо компанія зацікавлена в залученні молодих спеціалістів можна співпрацювати з навчальними закладами. Видів такої співпраці є декілька. Найпопулярнішим є участь у ярмарках вакансій, які періодично організовуються адміністрацією закладів освіти.

Іншим варіантом співпраці є проведення екскурсій на підприємство та залучення кращих студентів до стажування. Також іноді подібна співпраця доповнюється проведенням різного роду фахових конкурсів з заохоченням кращих студентів.

І найбільш глибокий вид співпраці – повноцінна викладацька діяльність працівників компанії в навчальному закладі. Це може бути як і проведення факультативів так і повноцінні лекції з основних предметів. Подібні методи дозволять з однієї сторони одразу знаходити молоді таланти, а з іншої – отримати велику кількість уваги у професійному інфопросторі.

Часто дієвим способом є ведення періодичного професійного видання, в класичному друкованому виді або онлайн, наприклад, сайт компанії або спеціальний блог. Там можна ділитись певними професійними знаннями, здобутками. Це дозволить проасоціювати компанію зі спеціалістами високої якості в сфері та зацікавити потенційних працівників.

В даному розділі було розглянуто основні інструменти бренду проте цей список не є вичерпним, а підходи завжди дієвими. У кожній сфері бізнесу та конкретній компанії існує своя специфіка, тому для окремого випадку створення вдалого бренду роботодавця вимагає індивідуального підходу.

РОЗДІЛ 2 Практичні аспекти управління HR-брендом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" та його системи управління бренду роботодавця у сфері ІТ послуг

ЕРАМ System є типовою великою сервісною ІТ компанією. Була створена в 1993 році Аркадієм Добкіним та Леонідом Лознером в США (офіс продажів) та в Білорусі (розробка). Зараз компанія діє в більш ніж 40 країнах та має понад 52 тисячі працівників. З 2012 року її акції торгуються на Нью-Йоркській фондовій біржі.

Основним видом діяльності є розробка програмного забезпечення на замовлення. Вона має велику кількість клієнтів серед всесвітньо відомих компаній, зокрема: Coca-Cola, Honda, Google, Reuters, London Stock Exchange Group, AT&T та інші. Компанія надає широкий спектр ІТ-послуг, такий як повний консалтинг, розробка програмного забезпечення на замовлення (аутсорсинг), продаж людських ресурсів (аутстафінг) та розробка власних продуктів.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» - український підрозділ компанії «ЕРАМ System». Був створений в 2004 році. Нині це найбільша ІТ компанія України з офісами в 19 містах та більше ніж 11 тисячами працівників (табл. 2.1.1). За 2021 рік відбувся ріст кількості спеціалістів на 2,5 тисячі, а за час пандемії – компанія виросла в 1,5 рази. Цей ріст продовжується, зараз відкрито ще близько 4 тисяч вакансій.

За час пандемії відбувся ряд реформ в організації компанії. Почала широко використовуватись віддалена робота. Спочатку як тимчасове рішення, проте робота з дому була більш ефективнішою за офісну. Тому компанія дозволила віддалену роботу на постійній основі за побажанням працівників та клієнтів.

Відмовились від прив'язки персоналу до офісів, тобто офіс перестав бути структурним підрозділом. Тепер він виконує лише сервісну функцію в режимі коворкінгу. Працівник може замовити собі місце в будь-якому офісі.

Таблиця 2.1.1

Топ-10 ІТ-компаній України станом на липень 2021 року

№	Компанія	Загальна кількість спеціалістів в Україні, чол.	Кількість технічних спеціалістів, чол.	Частка у обсягах спеціалістів, %
1	EPAM Ukraine	11600	10700	25,36
2	SoftServe	9462	7482	20,69
3	GlobalLogic	6365	5901	13,92
4	Luxoft Ukraine	3581	3312	7,83
5	Ciklum	3006	2513	6,57
6	NIX	2748	2427	6,01
7	DataArt	2625	2320	5,74
8	Evoplay	2345	1415	5,13
9	Intellias	2006	1611	4,39
10	ZONE3000	2004	1614	4,38
	Всього	45742	39295	100,00

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Далі розглянемо більше детально основні показники кадрового складу компанії.

Згідно табл. 2.1.2, для ІТ сфери характерні молоді співробітники у віці 20-30 років, таких більше половини. Це очевидно, оскільки дана сфера отримала розповсюдження вже в 21 столітті, тому не варто очікувати суттєву частину спеціалістів понад 40 років, особливо серед рядових працівників.

Таблиця 2.1.2

Вікова структура персоналу

Вік, роки	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія EPAM Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %	Компанія EPAM Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %	Компанія EPAM Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %
Менше 20	1,7	3,6	3,8	3,2	4,2	3
21-25	22,8	28,9	23,0	25,3	25,2	22,3
26-30	33,5	34,6	26,6	33,3	27,8	30,5
31-40	38,0	29,4	41,2	34,7	37,6	38,6
Більше 41	4,0	3,5	5,4	3,5	5,2	5,6

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Щодо ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», то для нього характерний більш віковий персонал чим в галузі в цілому, оскільки компанія має високі стандарти щодо навичок, тому наймає більш досвідчених та «дорослих» спеціалістів.

Досліджуючи гендерне співвідношення (табл. 2.1.3), то в цілому для галузі характерна велика різниця між кількістю чоловіків та жінок. Це наслідок історичного стереотипу, ще з часів радянського союзу, що інженерні спеціальності, особливо пов'язанні з комп'ютерами, це чоловічі професії. Проте уже близько десяти років є тенденція на збільшення частки жінок у сфері ІТ. Але все ж є диференціація всередині окремих професій. Так, зокрема, розробників дуже мала частина жінок (близько 5%), а в тестуванні чи менеджменті їх близько половини.

Таблиця 2.1.3

Гендерна структура працівників

Стать	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %
Чоловіча	80,1	76,1	79,9	75,5	78,8	74,9
Жіноча	19,9	23,9	20,1	24,5	21,2	25,1

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Для ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» характерний менший відсоток жінок чим в галузі в цілому. На перший погляд це може здатись гендерною дискримінацією, але якщо врахувати дані щодо вікового складу, то можна дійти висновку, що це пов'язано з більш віковим кадровим складом.

Проаналізуємо картину щодо рівня освіти (табл. 2.1.4). Для сфери в цілому переважною є вища освіта (близько 90%). Проте частина саме профільної освіти не така висока. Це пов'язано з тим, що профільна освіта не надає достатньої кількості знань для роботи в ІТ сфері. Але вища освіта в цілому свідчить про вищі показники щодо когнітивного та соціального розвитку працівника. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» картина залишається такою ж самою як і для сфери в цілому. Окремо можна виділити більшу частку

студентів. Даний фактор пов'язаний з діяльністю освітньої програми «EPAM University», де студенти можуть навчатись заочно в спеціалістів компанії з можливістю подальшого працевлаштування. Інший показник який відрізняється – частка працівників без вищої освіти. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» він більш низький, оскільки в підприємства високі вимоги, щодо кваліфікації працівників.

Таблиця 2.1.4

Структура персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем

Рівень освіти	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія EPAM Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія EPAM Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія EPAM Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %
Середня	1,5	3,1	3,4	5,6	2,1	5,3
Студент	8,3	7,1	7,5	5,5	6,5	4,3
Вища	80,1	81,5	80,2	80,6	80,8	81,3
Дві вищих	8,7	6,6	7,4	7,1	8,9	7,6
Кандидат	1,4	1,7	1,5	1,2	1,7	1,5

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Для IT сфери характерний поділ працівників на три професійних рівня Junior, Middle та Senior. Джуніор (Junior, Молодший) – це молодий спеціаліст з менше ніж двома роками досвіду. Основні його задачі – виконувати нескладні та часто рутинні задачі, навчатись в більш досвідчених колег. Мідл (Middle, Середній) – це повноцінний спеціаліст, який має від 2 до 5 років досвіду та може виконувати більшу частину професійних задач. Та сеньйор (Senior, Старший) – висококваліфікований спеціаліст з великим досвідом, який може не тільки виконувати будь-яку задачу, але ще й може координувати та навчати молодших спеціалістів.

Розглянемо показники структури персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за професійним рівнем відносно індустрії в цілому (табл. 2.1.5). Перше на що варто звернути увагу це різке зниження відсотку джуніорів між 2019 та 2020 роком (з 19,3% до 13,9%). Це пов'язано з тим, що всередині компанії був доданий додатковий рівень Student (студент). Це молодий спеціаліст без досвіду, головною задачею якого є саме навчання.

Таблиця 2.1.5

Структура персоналу за професійним рівнем

Рівень	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %
Junior	19,3	21,5	13,9	21,0	14,6	17,2
Middle	45,3	49,7	48,1	44,9	45,8	37,7
Senior	35,4	28,8	38,0	34,1	39,6	45,1

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Інша тенденція – збільшення різниці між кількістю сеньйорів в галузі IT в цілому та ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ». Причина – зміна вимог щодо рівнів на які компанія не відреагувала. Тобто в сучасних реаліях, мідл з ЕРАМ може бути оціненим на вищий рівень з вищою оплатою в іншій компанії, що призведе до втрати висококваліфікованих кадрів.

У табл. 2.1.6 продемонстровано ситуацію щодо рівня англійської мови. Не секрет, що для IT-сфери використання її має широке розповсюдження. В першу чергу через орієнтованість на західні компанії, які виступають або як партнери, або як клієнти. Інша причина – всі актуальні навчальні матеріали виходять саме англійською мовою. Більша частина з них ніколи не отримують перекладу, а ті що отримують, зазвичай найбільш базові, тільки через значний проміжок часу.

Таблиця 2.1.6

Структура персоналу за рівнем англійської мови

Рівень	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %
Elementary	0,1	5,2	0,2	3,6	0,5	4,0
Pre-Intermediate	4,8	18,9	3,3	16,4	3,2	14,7
Intermediate	39,6	32,9	37,4	33,1	36,2	31,5
Upper-Intermediate	42,9	31,2	46,4	34,2	48,6	35,9
Advanced	12,6	11,8	12,7	12,7	11,5	13,9

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Щодо порівнянь компанії зі сферою в цілому можна помітити відсутність (на рівні виключень) працівників без знання англійської мови та меншу частину з низьким рівнем. Це пов'язано з жорсткими вимогами щодо англійської в професійних рівнів та обов'язковий екзамен при влаштуванні на роботу.

Для ІТ-сфери характерна зміна роботи приблизно раз в 2-3 роки серед рядових працівників та близько в 5-6 років для менеджерів й лідів (табл. 2.1.7). Це пов'язано з високою конкуренцією за працівників між організаціями. З іншої сторони на дану ситуацію впливає бажання працівників попрацювати з різними технологіями та над різними проектами.

Таблиця 2.1.7

Структура персоналу за стажом роботи на теперішньому місці роботи

Стаж, роки	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку ІТ, %
Менше 1	34,5	35,9	28,0	34,0	30,0	32,0
від 1 до 3	49,7	52,3	53,8	52,9	54,2	54,4
від 4 до 6	11,1	8,1	12,0	9,4	11,4	10,1
Понад 6	4,7	3,7	6,2	3,7	4,4	3,5

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Щодо досліджуваної компанії, можна відслідкувати вищий показник, ніж в сфері в цілому, по персоналу, який працює більше ніж 3 роки на одному місці. Це дуже позитивне значення для компанії, яке вказує на те, що в ній немає критичної плінності кадрів.

ІТ-індустрія характеризується високим рівнем заробітної плати. В середньому мідл розробник отримує 2000-3000 доларів в гривневому еквіваленті, тоді як сеньйор може отримувати і до 6000 в гривневому еквіваленті.

Згідно даних з табл. 2.1.8, можна відслідкувати ріст зарплат в 2020-2021 році. На перший погляд може здатись дивним ріст зарплат в кризовий, пандемічний період. Проте пандемія COVID-19 не сильно вплинула на ІТ-сектор, оскільки більшість компаній, у тому числі і ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ»,

перейшли на віддалену роботу з дому. З іншої сторони, через умови карантину збільшився попит на розробку програмного забезпечення: для віддаленої роботи, доставки, онлайн продажів, тощо.

Таблиця 2.1.8

Структура персоналу за рівнем заробітної плати

Рівень, \$	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %
до 1000	17,5	32,1	15,7	27,5	11,9	16,3
до 2000	25,9	29,7	22,8	26,1	15,9	21,1
до 3000	25,8	16,8	25,5	21,9	22,6	17,1
до 4000	19,3	10,6	20,4	9,2	20,8	14,8
до 5000	8,8	6,4	10,7	8,6	15,8	12,1
Понад 5000	2,8	4,5	4,9	6,6	13,1	18,6

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Співвідношення між ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» та індустрією по показниках зарплати характеризується вищим середнім показником в компанії. Якщо в цілому по індустрії це 2-3 тисячі доларів, то для ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» це 3-4 тисячі. Але з іншої сторони – менша частина надзвичайно високих заробітних плат. Можливо причина тут в типі компанії. ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» – це сервісна компанія, а найкращі спеціалісти (рок-зірки) надають перевагу продуктовим компаніям.

Таблиця 2.1.9

Структура персоналу за рівнем зміни заробітної плати за рік

Зміна, \$	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %	Компанія ЕРАМ Ukraine, %	В цілому на ринку IT, %
Понизилась	0,9	0,7	0,5	4,6	0,6	0,9
0	12,5	16,8	22,5	22,2	8,2	13,6
500	59,8	62,4	52,8	49,7	28,7	37,0
1000	20,6	15,8	19,3	16,6	30,1	24,5
1500	4,6	2,6	3,9	4,2	16,2	11,3
Понад 1500	1,5	1,7	1,0	2,9	16,2	12,7

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Схожа тенденція і по росту заробітних плат (табл. 2.1.9). В середньому ріст за рік на 500-1000 доларів як в цілому по сфері. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» характеризується відсутністю типової для великих компаній проблемою, а саме зниження рівня росту заробітної плати.

Розглянемо діючий HR-брендинг та процесінг досліджуваного підприємства. Розпочнемо з зовнішнього.

Компанія приймає участь в тематичних технічних конференціях та проводить власні. Також має партнерські стосунки з виробниками технологій для розробки програмного забезпечення. Таких як Microsoft, Adobe чи Google. Компанія веде власні блоги на різних ресурсах, таких як LinkedIn чи Habr. SMM спеціалісти активно розвивають соціальні мережі для ввізнаваності бренду.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має програми про співпрацю з найбільшими технічними університетами України. Проводяться відкриті лекції на базі навчальних закладів, відбувається їх матеріальна підтримка.

Компанія має власну навчальну академію для студентів та всіх бажаючих. Там проводяться навчальні лекції за обраним професійним напрямком. Також студенти отримують завдання, які можна відправити на перевірку та отримати відгук про свою роботу. Кращих студентів забирають на внутрішнє навчання в компанії з персональним ментором для підготовки до роботи на реальних проектах.

Щодо внутрішнього брендингу, то в компанії є велика кількість процесів в сфері управління персоналу. Діє досить проста схема влаштування на роботу нових спеціалістів: лише дві співбесіди. Перша проводиться з рекрутером, де можна в'яснити всі умови співпраці, принципи компанії тощо. Інша – технічна. Проводиться з двома або трьома технічними спеціалістами по обраному напрямку роботи. Технічна співбесіда записується та може бути переглянута спеціальним відділом на наявність порушень зі сторони інтерв'юверів.

Існують внутрішні документи з вимогами щодо кожних з рівнів й напрямків та саме згідно них відбувається оцінка працівника. Окрім технічної сторони – інтерв'ювери оцінюють і соціальні навички: етикет, легкість спілкування, тощо. По закінченню співбесіди інтерв'ювери незалежно один від одного проводять оцінку, по результатах можуть не тільки рекомендувати або не рекомендувати спеціаліста, але й рекомендувати на іншу посаду або рівень.

Для кожного працівника створюється власний профайл до якого мають доступ всі в компанії. Там описаний досвід, навички, рівень англійської, а також додаткова інформація по бажанню спеціаліста. Цей профайл використовується як внутрішнє резюме.

В кожного працівника є три основних контактних особи. Це його ресурсний менеджер, який відповідає за всю професійну діяльність та розвиток працівника. HR-менеджер, який відповідає за непрофесійні питання, такі як умови праці, додаткові заохочення, тощо. Та юрист-бухгалтер, який відповідає за нарахування оплати та юридичні питання пов'язанні з цим.

Кожен працівник проходить екзамен на визначення англійської мови. Цей рівень вноситься в профайл та на його основі підбирають групу по навчанню.

В компанії існує спеціальний ресурс, де працівники можуть залишати один для одного подяки. Ці подяки також є в загальному доступі та можуть враховуватись при перегляді зарплати або зміні посади.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» оформлює безкоштовну страховку, виплачує та надає лікарняні (5 днів без підтвердження довідкою). Зазвичай доступно 18 днів відпусток, які працівник може брати в довільному порядку та навіть розбивати по годинно. Також є ціла система знижок серед партнерів компанії. Якщо у працівника закінчується проект та компанія не може йому одразу надати інший, він може бути відправлений у відпустку терміном до трьох місяців зі збереженням заробітної плати.

Щодо професійного росту то в компанії є цілий ряд механізмів. Після закінчення випробувального терміну для кожного з працівників створюється навчальна програма по результатам виконання якої буде або підвищення або рекомендація на проходження екзамену з підвищення кваліфікаційного рівня. Цей екзамен проводить декілька спеціалістів з різних країн світу. По результатах – підвищення або рекомендації на що необхідно звернути увагу для удосконалення своїх навичок.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» надає доступи до великої кількості навчальних матеріалів безкоштовно. А також можна погодити оплату і інших зовнішніх навчальних курсів.

2.2 Оцінювання рівня розвитку HR-бренду ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"

Важливим аспектом дослідження є оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Це допоможе встановити реальну ситуацію підприємства на ринку праці, виокремити слабкі та сильні сторони побудованої системи й встановити нові шляхи для подальшого удосконалення та зміцнення конкуретоспроможності.

Використаємо методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця запропонований Білорус Т.В. та Фірсовою С.Г. Вони виокремили чотири ключові атрибути (організаційний, функціональний, економічний, психологічний) та їх складові елементи для подальших досліджень [24]:

1. Організаційний атрибут:

- позиція компанії на ринку (частка ринку, стабільність та інноваційність компанії, історія успіху, структура і прозорість бізнесу, рівень використання міжнародних стандартів);
- впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;
- ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;

- імідж і репутація топ менеджменту;
 - місце та зручність розташування офісу.
2. Функціональний атрибут:
- зміст роботи (складність, можливість реалізації знань і навичок);
 - можливості навчання та професійного розвитку (в тому числі рівень витрат на навчання з боку компанії);
 - перспективи кар'єрного зростання;
 - об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;
 - можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.
3. Економічний атрибут:
- рівень оплати праці (наявність премій і бонусів, прозорість і зрозумілість бонусних схем);
 - гарантія стабільності зайнятості;
 - графік роботи (режим праці та відпочинку, понаднормова робота,)
 - умови праці та рівень організації робочого місця;
 - соціальний пакет.
4. Психологічний атрибут:
- корпоративна культура;
 - зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;
 - соціально-психологічний клімат колективу;
 - стиль управління;
 - відсутність непотизму (надання родичам або знайомим посад або інших привілей незалежно від їхніх професійних здібностей).

Провести оцінку рівня розвитку бренду роботодавця можна за допомогою формули [24]:

$$PP_{БР} = a * PP_{ОА} + b * PP_{ФА} + c * PP_{ЕА} + d * PP_{ПА} \quad (2.2.1)$$

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

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

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

Білорус Т.В. та Фірсовою С.Г. при розробці методичного інструментарію було проведено опитування керівників вітчизняних компаній для створення експертної групи. Після всіх етапів відбору сформовано групу з 7 експертів для визначення коефіцієнтів вагомості атрибутів бренду роботодавця та вагомості кожного складового елементу даних атрибутів.

В табл. 2.2.1 представлені результати оцінки атрибутів бренду роботодавця та їх складових експертною групою. Використаємо дані коефіцієнти вагомості для проведення процедури оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Таблиця 2.2.1

Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця та їх складових

Атрибут бренду роботодавця	Коефіцієнт вагомості атрибуту	Складові атрибутів бренду роботодавця	Коефіцієнт вагомості складових
Організаційний	0,2286	позиція компанії на ринку	0,2289
		впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	0,2048
		ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	0,1928
		імідж і репутація топ менеджменту	0,1446
		місце та зручність розташування офісу	0,2289
Σ			1,0000
Функціональний	0,2428	зміст роботи	0,2235
		можливості навчання та професійного розвитку	0,2118
		перспективи кар'єрного зростання	0,2235
		об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	0,1530
		можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	0,1882
Σ			1,0000
Економічний	0,3000	рівень оплати праці	0,2326
		гарантія стабільності зайнятості	0,1162
		графік роботи	0,2093
		умови праці та рівень організації робочого місця	0,2093
		соціальний пакет	0,2326
Σ			1,0000

Продовження табл. 2.2.1

Психологічний	0,2286	корпоративна культура	0,2237
		зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	0,2500
		соціально-психологічний клімат колективу	0,2368
		стиль управління	0,2105
		відсутність непотизму	0,0790
Σ	1,0000	Σ	1,0000

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Для оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» опитано потенційних, існуючих та колишніх працівників компанії (по 7 чоловік у кожній групі опитаних). На нашу думку, для більш точного та достовірного дослідження, вагомим було розширити запропоновану в методиці шкалу оцінювання. Так респондентам необхідно оцінити складові кожного атрибуту за 7-ми бальною шкалою (табл. 2.2.2 – 2.2.4), де:

- 1 – прояв атрибуту відсутній;
- 2 – рівень прояву низький;
- 3 – рівень прояву середній;
- 4 – рівень прояву підвищений;
- 5 – рівень прояву високий;
- 6 – рівень прояву інноваційний;
- 7 – рівень прояву феноменальний.

Таблиця 2.2.2

Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників

Атрибути бренду роботодавця	Експерти							Середнє значення оцінок
	1	2	3	4	5	6	7	
Організаційний атрибут								
позиція компанії на ринку	4	3	4	5	5	4	3	4,0000
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	5	5	4	5	4	5	4	4,5714
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	5	6	5	4	4	5	5	4,8571
імідж і репутація топ менеджменту	3	4	4	3	5	3	4	3,7143
місце та зручність розташування офісу	4	3	5	6	5	4	4	4,4286

Продовження табл. 2.2.2

Функціональний атрибут								
зміст роботи	7	6	6	5	5	7	6	6,0000
можливості навчання та професійного розвитку	6	3	5	5	5	4	6	4,8571
перспективи кар'єрного зростання	5	4	3	4	4	4	3	3,8571
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	4	4	4	5	6	5	6	4,8571
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	4	5	5	6	5	6	5	5,1429
Економічний атрибут								
рівень оплати праці	5	5	6	6	4	5	5	5,1429
гарантія стабільності зайнятості	4	5	4	6	6	4	5	4,8571
графік роботи	6	7	7	5	6	5	5	5,8571
умови праці та рівень організації робочого місця	6	5	4	4	5	6	6	5,1429
соціальний пакет	4	5	4	4	5	5	4	4,4286
Психологічний атрибут								
корпоративна культура	5	6	6	5	7	7	6	6,0000
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	6	6	7	6	5	7	6	6,1429
соціально-психологічний клімат колективу	5	6	5	4	6	5	4	5,0000
стиль управління	5	4	5	6	6	5	5	5,1429
відсутність непотизму	7	6	5	6	6	7	5	6,0000

Джерело: розроблено автором на основі [24]

З результатів опитування потенційних працівників можна звернути увагу, що складові організаційного атрибуту отримали найнижчу середню оцінку. Тобто компанія не достатньо звертає увагу на свою позицію на ринку праці, імідж та репутацію топ менеджменту, впізнаваність корпоративного та споживчих брендів. Даний аспект може відштовхнути кваліфікованих кадрів та створити важкість у процесі підбору персоналу.

Таблиця 2.2.3

Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників

Атрибути бренду роботодавця	Експерти							Середнє значення оцінок
	1	2	3	4	5	6	7	
Організаційний атрибут								
позиція компанії на ринку	4	4	4	5	4	3	5	4,1429
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	5	5	4	5	4	5	5	4,7143
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	5	4	4	4	4	4	4	4,1429
імідж і репутація топ менеджменту	4	5	5	4	5	4	5	4,5714
місце та зручність розташування офісу	4	4	4	4	5	5	4	4,2857

Продовження табл. 2.2.3

Функціональний атрибут								
зміст роботи	5	7	5	4	6	6	5	5,4286
можливості навчання та професійного розвитку	7	7	6	5	4	5	5	5,5714
перспективи кар'єрного зростання	3	4	3	5	4	5	3	3,8571
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	4	3	4	5	5	5	5	4,4286
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	6	6	6	7	5	6	7	6,1429
Економічний атрибут								
рівень оплати праці	5	6	6	6	7	7	6	6,1429
гарантія стабільності зайнятості	6	5	7	6	5	7	6	6,0000
графік роботи	6	6	6	6	6	7	7	6,2857
умови праці та рівень організації робочого місця	5	6	4	5	6	5	6	5,2857
соціальний пакет	4	5	5	4	4	5	5	4,5714
Психологічний атрибут								
корпоративна культура	5	4	4	5	6	5	4	4,7143
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	6	6	7	6	6	7	6	6,2857
соціально-психологічний клімат колективу	5	5	6	4	5	5	4	4,8571
стиль управління	5	6	5	6	6	7	7	6,0000
відсутність непотизму	6	7	6	6	5	7	6	6,1429

Джерело: розроблено автором на основі [24]

З точки зору існуючих працівників найбільш розвиненим є економічний атрибут. Не дивно, що саме на даний фактор компанія звертає увагу, оскільки для будь-якого співробітника важливим є отримання прибутку та супутні параметри для комфортної роботи. Проте колишні працівники відзначають високими балами психологічну складову бренду роботодавця. Все-таки позитивна атмосфера на робочому місці повинна надихати та мотивувати на продуктивну діяльність.

Таблиця 2.2.4

Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників

Атрибути бренду роботодавця	Експерти							Середнє значення оцінок
	1	2	3	4	5	6	7	
Організаційний атрибут								
позиція компанії на ринку	4	3	4	5	5	4	3	4,0000
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	5	5	4	5	4	5	4	4,5714
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	5	6	5	4	4	5	5	4,8571
імідж і репутація топ менеджменту	3	4	4	3	5	3	4	3,7143
місце та зручність розташування офісу	4	3	5	6	5	4	4	4,4286

Продовження табл. 2.2.4

Функціональний атрибут								
зміст роботи	7	6	6	4	5	7	6	5,8571
можливості навчання та професійного розвитку	6	7	5	5	7	5	6	5,8571
перспективи кар'єрного зростання	5	4	3	4	5	5	3	4,1429
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	4	3	3	5	6	5	6	4,5714
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	4	5	3	4	5	6	5	4,5714
Економічний атрибут								
рівень оплати праці	5	5	6	6	4	5	5	5,1429
гарантія стабільності зайнятості	4	5	4	6	6	4	5	4,8571
графік роботи	6	7	7	5	6	5	5	5,8571
умови праці та рівень організації робочого місця	6	5	4	4	5	6	6	5,1429
соціальний пакет	4	5	4	4	5	5	4	4,4286
Психологічний атрибут								
корпоративна культура	5	6	6	5	7	7	6	6,0000
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	6	6	7	6	5	7	6	6,1429
соціально-психологічний клімат колективу	5	6	5	4	6	5	4	5,0000
стиль управління	5	4	5	6	6	5	5	5,1429
відсутність непотизму	7	6	5	6	6	7	5	6,0000

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Узагальнені результати оцінювання кожного атрибуту бренду роботодавця та їх складових представлено у таблиці 2.2.5.

Таблиця 2.2.5

Оцінки рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Атрибути бренду роботодавця	Вагомість	Оцінка потенційних працівників		Оцінка існуючих працівників		Оцінка колишніх працівників	
		факт	факт·ваг	факт	факт·ваг	факт	факт·ваг
Організаційний атрибут	0,2286	4,3143	0,9862	4,3714	0,9993	4,3143	0,9862
позиція компанії на ринку	0,2289	4,0000	0,9156	4,1429	0,9483	4,0000	0,9156
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	0,2048	4,5714	0,9362	4,7143	0,9655	4,5714	0,9362
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	0,1928	4,8571	0,9365	4,1429	0,7987	4,8571	0,9365
імідж і репутація топ менеджменту	0,1446	3,7143	0,5371	4,5714	0,6610	3,7143	0,5371
місце та зручність розташування офісу	0,2289	4,4286	1,0137	4,2857	0,9810	4,4286	1,0137

Продовження табл. 2.2.5

Функціональний атрибут	0,2428	4,9429	1,2001	5,0857	1,2348	5,0000	1,2140
зміст роботи	0,2235	6,0000	1,3410	5,4286	1,2133	5,8571	1,3091
можливості навчання та професійного розвитку	0,2118	4,8571	1,0287	5,5714	1,1800	5,8571	1,2405
перспективи кар'єрного зростання	0,2235	3,8571	0,8621	3,8571	0,8621	4,1429	0,9259
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	0,1530	4,8571	0,7431	4,4286	0,6776	4,5714	0,6994
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	0,1882	5,1429	0,9679	6,1429	1,1561	4,5714	0,8603
Економічний атрибут	0,3000	5,0857	1,5257	5,6571	1,6971	5,0857	1,5257
рівень оплати праці	0,2326	5,1429	1,1962	6,1429	1,4288	5,1429	1,1962
гарантія стабільності зайнятості	0,1162	4,8571	0,5644	6,0000	0,6972	4,8571	0,5644
графік роботи	0,2093	5,8571	1,2259	6,2857	1,3156	5,8571	1,2259
умови праці та рівень організації робочого місця	0,2093	5,1429	1,0764	5,2857	1,1063	5,1429	1,0764
соціальний пакет	0,2326	4,4286	1,0301	4,5714	1,0633	4,4286	1,0301
Психологічний атрибут	0,2286	5,6571	1,2932	5,6000	1,2802	5,6571	1,2932
корпоративна культура	0,2237	6,0000	1,3422	4,7143	1,0546	6,0000	1,3422
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	0,2500	6,1429	1,5357	6,2857	1,5714	6,1429	1,5357
соціально-психологічний клімат колективу	0,2368	5,0000	1,1840	4,8571	1,1502	5,0000	1,1840
стиль управління	0,2105	5,1429	1,0826	6,0000	1,2630	5,1429	1,0826
відсутність непомітності	0,0790	6,0000	0,4740	6,1429	0,4853	6,0000	0,4740
Рівень розвитку бренду роботодавця			5,0053		5,2114		5,0192

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Отримані результати оцінки необхідно проаналізувати та надати характеристику рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Виокремимо п'ять граничних інтервалів, а саме інноваційний, високий, підвищений, нейтральний, низький та катастрофічний. (табл. 2.2.6).

Таблиця 2.2.6

Граничні інтервали оцінки рівня розвитку бренду компанії-роботодавця

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Інноваційний	[6,1 – 7]	Негативні прояви майже відсутні, в компанії вкрай висока репутація. Така компанія є одним з кращих роботодавців. Також компанія проводить інновації в сфері HR-брендингу. Прикладом таких компаній є група FAANG.

Продовження табл. 2.2.6

Високий	[5,2 – 6,1]	Більшою мірою ефекти позитивні, можуть існувати певні недоліки та негативні інфоповіді, проте компанію можна вважати хорошим роботодавцем. Наприклад, такою є компанія, яка цілком успішна в репутаційному рівні, проте іноді виникають інфоповіді пов'язанні з некоректною діяльністю окремих працівників та керівництва.
Підвищений	[4,3 – 5,2]	Більшою мірою ефекти відсутні про те в окремих аспектах є позитивні зрушення. Наприклад, до таких компаній можна віднести випадки, коли відсутня або вкрай неефективна HR-стратегія, але позитивні зрушення відбуваються за рахунок приватних ініціатив. Характерний рівень для малих компаній та стартапів.
Нейтральний	[3,4 – 4,3]	Компанія з таким рівнем розвитку HR-бренду не має ні негативного ні позитивного ефекту від нього. Зазвичай в таких компаній відсутня HR-стратегія, набір нових працівників майже відсутній, а існуючі утримуються за рахунок низької конкуренції. Такими компаніями є частина державних структур, а також компанії пострадянського типу.
Низький	[2,5 – 3,4]	Компанія має негативні прояви від того чи іншого аспекту HR-бренду. Компанія не проводить HR-політику, та має ряд негативних інформаційних причин.
Катастрофічний	[0 – 2,5]	Компанія має вкрай погану репутацію серед роботодавців.

Джерело: розроблено автором

Як видно з розрахунків ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» рівень розвитку бренду роботодавця трохи різниться залежно від експертних груп. За оцінками потенційних та колишніх працівників рівень розвитку входить в інтервал [4,3 – 5,2] і є підвищеним. Проте існуючі працівники вважають, що компанія знаходиться на мінімальній межі високого рівня (5,21 бали). Враховуючи дані результати ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідно переглянути свою стратегію розвитку бренду роботодавця, адже не всі атрибути розвинені до бажаного стану. Звернемо увагу на складові, що отримали незадовільний результат, а саме менше 4,3 бали (табл. 2.2.7).

Таблиця 2.2.7

Складові, що отримали незадовільний результат

Працівник	Атрибут	Бал	Складова
Потенційні працівники	Організаційний	4,0000	позиція компанії на ринку
		3,7143	імідж і репутація топ менеджменту
	Функціональний	3,8571	перспективи кар'єрного зростання

Продовження таблиці 2.2.7

Існуючі працівники	Організаційний	4,1429	позиція компанії на ринку
		4,1429	ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників
		4,2857	місце та зручність розташування офісу
Колишні працівники	Функціональний	3,8571	перспективи кар'єрного зростання
	Організаційний	4,0000	позиція компанії на ринку
		3,7143	імідж і репутація топ менеджменту
Функціональний	4,1429	перспективи кар'єрного зростання	

Джерело: розроблено автором

Узагальнимо дані про діючу систему бренду роботодавця ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2.8).

Таблиця 2.2.8

SWOT-аналіз HR-бренду ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідний рівень фінансової компенсації; 2. Працююча система професійного та кар'єрного росту; 3. Наявність кадрових служб, як внутрішніх так і зовнішніх; 4. Наявність служб що відповідають за вирішення конфліктних ситуацій; 5. Продумані способи оцінки ефективності працівників; 6. Присутність компанії у професійному інфопросторі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна бюрократизація внутрішніх процесів; 2. Бюрократичні перешкоди в кар'єрному рості; 3. Велика кількість негативних випадків в інфопросторі, пов'язаних з компанією; 4. Неефективність окремих систем заохочення персоналу; 5. Неефективний рекрутинг.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільна робота продуктивних команд; 2. Чіткі критерії для підвищення заробітної плати або посади; 3. Можливість змінювати працівником проекту для підвищення ефективності та для зміни вектору розвитку; 4. Вирощування власних професіоналів, а не залучення зі сторони; 5. Залучення молодих спеціалістів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід працівників, що не отримали задоволення власних вимог до конкурентів; 2. Великі витрати часу на бюрократичні проблеми; 3. Посилення негативної думки щодо компанії; 4. Неефективні витрати на HR-бренд; 5. Втрата потенційних працівників під час рекрутингу.

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз підприємства вказує на наявність ряду слабких сторін, які в першу чергу впливають на підбір працівників та загрозу втрати висококваліфікованих спеціалістів всередині компанії.

Виділимо основні недоліки самого процесу побудови бренду роботодавця ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», які безпосередньо гальмують розвиток компанії:

- Слабкий контроль за медіапростором;
- Відсутність реакцій на негативні випадки в інфопросторі;
- Штучні бюрократичні обмеження в кар'єрному рості працівників;
- Перевантаженість спеціалістів відповідальних за професійний ріст працівників компанії.

За період пандемії компанія ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» показала суттєвий ріст. Це проявляється як в збільшенні капіталізації компанії, росту її акцій, так і в збільшенні кількості працівників. Також відбулись ряд реформ в сфері управління персоналом, зокрема розповсюдження роботи з дому, відмова від прив'язки працівників до офісу, перехід їх на роботу в режимі коворкінгу. Проте у компанії досі є ряд проблем щодо брендингу та управління персоналом. Зокрема це ряд негативних інфоприводів на які компанія, замість адекватної реакції просто відмовчується. Також проблемою є те, що у компанії сильна плинність кадрів, тобто окрім того, що нові працівники влаштовуються, присутня велика кількість звільнень з роботи. Саме тому необхідно регулярно проводити оцінку рівня бренду роботодавця для швидкого і вчасного подолання проблем.

РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ У СФЕРІ ІТ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ")

3.1 Методичне забезпечення обґрунтування вибору методів роботи з громадськістю

З проведеного оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" спостерігається, що всі категорії працівників найменшу кількість балів надали саме організаційному атрибуту. Даний аспект спонукає надати рекомендації, щодо удосконалення методів роботи з громадськістю. Для визначення найкращих зовнішніх методів впливу використаємо багатокритеріальний аналіз.

Виокремимо наступні альтернативи для подальшого дослідження та надамо їх коротку характеристику:

- *A1 – підвищення авторитету та актуальності бренду.* Суть методу полягає в популяризації бренду компанії в професійному середовищі. Існує цілий ряд способів реалізації, наприклад – ведення технічних блогів, написання статей, проведення конференцій, участь в професійних заходах, ярмарках праці, тощо.
- *A2 – створення та розміщення контенту з позитивною інформацією про бренд.* Прикладом такої діяльності є розміщення рекламних статей, буклетів та реклами у будь-якому виді. Також цей метод може містити в собі і не зовсім легальні засоби популяризації бренду, наприклад, розміщення неправдивих відгуків, накрутка голосів в різного роду рейтингів, підкуп журналістів.
- *A3 – робота з кадрами компанії.* Працівники компанії своєю діяльністю можуть призводити до негативних наслідків для репутації компанії. Наприклад, антисоціальна діяльність або неприйнята для більшої частини суспільства діяльність в мережі інтернет може асоціюватись не

з приватною думкою, а точкою зору компанії. Методом вирішення подібної проблеми є створення певних правил поведінки працівників поза межами компанії. Наприклад, заборона зазначати місце роботи, або називатись працівником компанії або обов'язково вказувати, що це його приватна думка, а не точка зору компанії.

- *A4 – робота зі ЗМІ.* Один з найдавніших методів популяризації бренду роботодавця. Необхідно частіше з'являтися в інфопросторі засобів масової інформації. Реалізацією такого методу може бути проведення інтерв'ю, участь експертів, запрошення репортерів, придбання реклами.
- *A5 – робота з пошуковою видачею.* Проведення SEO заходів задля підняття в пошуковій видачі по ключовим словам положення ресурсів компанії.
- *A6 – оперативна реакція на негативні відгуки.* У будь-якому випадку будуть траплятися негативні інфоповоди пов'язані з компанією – невдоволений клієнт чи працівник або спроба чорного піару зі сторони конкурентів. Подібні явища можуть погіршити репутацію компанії. Необхідна оперативна реакція та швидке вирішення подібних проблем.
- *A7 – робота над брендом у соцмережах.* Нині цей метод став типовим для багатьох компаній. Майже в кожного підприємства є соціальні мережі які ведуть з ціллю оберненого зв'язку з клієнтами.

Наступним кроком є виокремлення найбільш вагомих критеріїв оцінки, що безпосередньо впливають на вибір альтернативи:

- K1 – складність впровадження
- K2 – витрати часу
- K3 – рівень витрат на реалізацію
- K4 – ризиковість впровадження
- K5 – рівень сприйняття працівниками
- K6 – ймовірність успішності
- K7 – рентабельність впровадження

У табл. 3.1.1 представлено характеристику кожної альтернативи за обраними критеріями. Експертним шляхом виставлені бали від 1 до 10, тобто низька та висока оцінка відповідно.

Таблиця 3.1.1

Характеристика альтернатив за обраними критеріями

Альтернатива	Критерій						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	6	5	6	7	8	8	8
A2	2	1	2	1	1	3	1
A3	8	8	8	9	10	9	8
A4	5	4	4	6	4	5	4
A5	6	5	5	6	5	6	5
A6	6	7	9	9	10	8	8
A7	8	5	5	4	6	7	7

Джерело: розроблено автором

Для виокремлення найкращих альтернатив використаємо метод TOPSIS. Він є легким та зручним у використанні, враховуючи одночасно гірші та кращі значення.

1 етап. Визначення важливості кожного критерію оцінювання та розрахунок значення P_{ij} за формулою (1) (табл. 3.1.2);

$$P_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (3.1.1)$$

Таблиця 3.1.2

Важливість критеріїв за обраними альтернативами

Альтернатива	Критерій						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Вага	0,1	0,05	0,15	0,15	0,2	0,2	0,15
A1	6	5	6	7	8	8	8
A2	2	1	2	1	1	3	1
A3	8	8	8	9	10	9	8
A4	5	4	4	6	4	5	4
A5	6	5	5	6	5	6	5
A6	6	7	9	9	10	8	8
A7	8	5	5	4	6	7	7
P_{ij}	12,04	14,32	13,08	12,65	18,49	18,11	16,82

Джерело: розроблено автором

2 етап. Побудова нормалізованої матриці рішень (табл. 3.1.3) використовуючи формулу (3.1.2);

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{p_{ij}} \quad (3.1.2)$$

Таблиця 3.1.3

Нормалізована матриця рішень

Альтернатива	Критерій						
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
Вага	0,1	0,05	0,15	0,15	0,2	0,2	0,15
A1	0,332	0,349	0,306	0,237	0,433	0,442	0,476
A2	0,664	0,629	0,612	0,712	0,054	0,166	0,059
A3	0,166	0,140	0,153	0,079	0,541	0,497	0,476
A4	0,415	0,419	0,459	0,316	0,270	0,331	0,297
A5	0,332	0,349	0,382	0,316	0,216	0,276	0,238
A6	0,332	0,210	0,076	0,079	0,541	0,442	0,476
A7	0,166	0,349	0,382	0,474	0,324	0,387	0,416

Джерело: розроблено автором

3 етап. Зважування нормалізованої матриці рішень на ваговий коефіцієнт за формулою (3.1.3), виокремлення ідеально позитивного (A+) та ідеально негативного (A-) рішення (табл. 3.4);

$$U_{ij} = w_j r_{ij} \quad (3.1.3)$$

Таблиця 3.1.4

Зважена матриця, ідеально позитивне та ідеально негативне рішення

Альтернатива	Критерій						
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
Монотонність	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑
A1	0,033	0,017	0,046	0,036	0,087	0,088	0,071
A2	0,066	0,031	0,092	0,107	0,011	0,033	0,009
A3	0,017	0,007	0,023	0,012	0,108	0,099	0,071
A4	0,042	0,021	0,069	0,047	0,054	0,066	0,045
A5	0,033	0,017	0,057	0,047	0,043	0,055	0,036
A6	0,033	0,010	0,011	0,012	0,108	0,088	0,071
A7	0,017	0,017	0,057	0,071	0,065	0,077	0,062
A+	0,017	0,007	0,011	0,012	0,108	0,099	0,071
A-	0,066	0,031	0,092	0,107	0,011	0,033	0,009

Джерело: розроблено автором

4 етап. Обчислення значень (табл. 3.1.5) за формулами (3.1.4) – (3.1.6);

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (3.1.4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (3.1.5)$$

$$R_i = \frac{s_i^-}{s_i^- + s_i^+}, 0 < R_i < 1 \quad (3.1.6)$$

Таблиця 3.1.5

Значення альтернатив

Альтернатива	S+	S-	Ri
A1	0,052	0,145	0,736
A2	0,190	0,000	0,000
A3	0,011	0,186	0,942
A4	0,101	0,095	0,486
A5	0,106	0,091	0,462
A6	0,020	0,183	0,900
A7	0,090	0,113	0,557

Джерело: розроблено автором

5 етап. Ранжування альтернатив за показником R_i . Чим більше є значення R_i , тим більш переважною є альтернатива (табл. 3.1.6).

Таблиця 3.1.6

Ранжування альтернатив

Альтернатива		Значення	Ранг
A3	робота з кадрами компанії	0,942	1
A6	оперативна реакція на негативні відгуки	0,900	2
A1	підвищення авторитету та актуальності бренду	0,736	3
A7	робота над брендом у соцмережах	0,557	4
A4	робота зі ЗМІ	0,486	5
A5	робота з пошуковою видачею	0,462	6
A2	створення та розміщення контенту з позитивною інформацією про бренд	0,000	7

Джерело: розроблено автором

Проілюструємо графічно відношення переважності запропонованих альтернатив: $A3 \rightarrow A6 \rightarrow A1 \rightarrow A7 \rightarrow A4 \rightarrow A5 \rightarrow A2$.

Для підтвердження отриманих результатів виконаємо перевірку за допомогою іншого методу багатокритеріального аналізу – метод COPRAS. Він допомагає окремо обчислити критерії максимізації та мінімізації, а також покращує обчислення як якісних, так і кількісних показників.

1 етап. Визначення важливості кожного критерію за обраними альтернативами (табл. 3.1.7);

Таблиця 3.1.7

Важливість критеріїв за обраними альтернативами

Альтернатива	Критерій						
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
Вага	0,1	0,05	0,15	0,15	0,2	0,2	0,15
A1	6	5	6	7	8	8	8
A2	2	1	2	1	1	3	1
A3	8	8	8	9	10	9	8
A4	5	4	4	6	4	5	4
A5	6	5	5	6	5	6	5
A6	6	7	9	9	10	8	8
A7	8	5	5	4	6	7	7
Σ	29	35	31	28	44	46	41

Джерело: розроблено автором

2 етап. Побудова нормалізованої матриці рішень (табл. 3.1.8) використовуючи формулу (2);

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}} \quad (3.1.7)$$

Таблиця 3.1.8

Нормалізована матриця рішень

Альтернатива	Критерій						
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
Вага	0,1	0,05	0,15	0,15	0,2	0,2	0,15
A1	0,138	0,143	0,129	0,107	0,182	0,174	0,195
A2	0,276	0,257	0,258	0,321	0,023	0,065	0,024
A3	0,069	0,057	0,065	0,036	0,227	0,196	0,195
A4	0,172	0,171	0,194	0,143	0,114	0,130	0,122
A5	0,138	0,143	0,161	0,143	0,091	0,109	0,098
A6	0,138	0,086	0,032	0,036	0,227	0,174	0,195
A7	0,069	0,143	0,161	0,214	0,136	0,152	0,171
Монотонність	↓	↓	↓	↓	↑	↑	↑

Джерело: розроблено автором

3 етап. Обчислення значень зважених сум оцінок i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільові функції (табл. 3.1.9) за формулами (3.1.8) – (3.1.9);

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij} \quad (3.1.8)$$

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij} \quad (3.1.9)$$

Таблиця 3.1.9

Значення альтернатив

Альтернатива	S_{+i}	S_{-i}	$1/S_{-i}$
A1	0,100	0,056	17,742
A2	0,021	0,127	7,851
A3	0,114	0,025	40,342
A4	0,067	0,076	13,111
A5	0,055	0,067	15,024
A6	0,110	0,028	35,367
A7	0,083	0,070	14,209
Σ		0,450	143,647

Джерело: розроблено автором

4 етап. Обчислення інтегральної оцінки (табл. 3.1.10) за формулою (3.1.10);

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i} \quad (3.1.10)$$

Таблиця 3.1.10

Значення інтегральної оцінки

Альтернатива	Z_{+i}	Z_{-i}	Z_i
A1	0,100	0,056	0,156
A2	0,021	0,025	0,046
A3	0,114	0,126	0,240
A4	0,067	0,041	0,108
A5	0,055	0,047	0,102
A6	0,110	0,111	0,220
A7	0,083	0,045	0,128

Джерело: розроблено автором

5 етап. Ранжування альтернатив за Z_i . Чим більше значення Z_i , тим більш переважною є альтернатива (табл. 3.1.11).

Таблиця 3.1.11

Ранжування альтернатив

Альтернатива		Значення	Ранг
A3	робота з кадрами компанії	0,240	1
A6	оперативна реакція на негативні відгуки	0,220	2
A1	підвищення авторитету та актуальності бренду	0,156	3
A7	робота над брендом у соцмережах	0,128	4
A4	робота зі ЗМІ	0,108	5
A5	робота з пошуковою видачею	0,102	6
A2	створення та розміщення контенту з позитивною інформацією про бренд	0,046	7

Джерело: розроблено автором

Проілюструємо графічно відношення переважності запропонованих альтернатив: $A3 \rightarrow A6 \rightarrow A1 \rightarrow A7 \rightarrow A4 \rightarrow A5 \rightarrow A2$.

З отриманих результатів отримуємо двох лідерів, а саме «Робота з кадрами компанії» та «Оперативна реакція на негативні відгуки». Трохи гіршим виявився метод «Підвищення авторитету та актуальності бренду». Оскільки дані методи більшою мірою не є взаємовиключними та виділення усього доступного бюджету на лише один метод є ризикованим варто обрати декілька варіантів. Безумовно рекомендуємо $A3$ та $A6$ як лідери рейтингу. Вони на думку експертів є недефективними.

Проте цих два метода більш орієнтовані на запобігання втрати репутації, а не її нарощуванні (на цей процес вплив частковий). Тому також для підсилення росту репутації компанії додамо третій метод, а саме $A1$, оскільки він зайняв третє місце серед усіх та має досить позитивний вплив на ріст.

Метод «Робота зі ЗМІ», який зайняв четверте місце можна розглянути як резервний, тобто виділяти на нього незначні кошти та не розраховувати на його ефективність. Ми не відмовляємось від такого методу оскільки робота з соцмережами є зараз правилом хорошого тону. Інші три методи є малоефективними або взагалі шкідливими як $A2$. Тому їх відкидаємо.

3.2 Впровадження конкурентного аналізу HR-бренду компанії з використанням адаптованої матриці General Electric - McKinsey

Проблемою розвитку HR-бренду та його складових є важкість в отриманні обчислюваних та порівнювальних значень, для оцінення ефективності методів, що були впровадженні. Причиною цьому є його багатогранність, складність та великий вплив людського фактору. Зазвичай, оцінювання ефективності зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця відбувається за складними багатокomпонентними методами.

Для знаходження ефективності запроваджених методів покращення HR-бренду досліджуваної компанії впровадимо періодичне порівняння з

конкурентами. Додатковою перевагою такого методу аналізу є можливість корегувати власні дії з результатами діяльності суперників по кадровому ринку. В якості конкурентів візьмемо декілька найбільших компаній (табл. 2.1.1), а саме SoftServe та GlobalLogic. Компанію Luxoft та наступні не будемо розглядати оскільки вони значно менші за кількість працівників та є компаніями іншого рівня.

В якості методики порівняння застосуємо матрицю General Electrics – McKinsey. Але чинники запропоновані нам цією методикою не підходять, оскільки метод розрахований на комерційну компанію в цілому, а не на окремий HR напрямок. З визначенням нових, актуальних критеріїв, нам допомогли діючі працівники ІТ сфери різного рівня та спеціалізацій. До факторів конкурентоспроможності віднесли основні побажання до роботи, а до факторів привабливості, додаткові умови компанії, які б робили співпрацю з нею більш комфортною.

На відміну від класичної моделі, де розглядалась прибутковість інвестицій, в нашій адаптації у центрі уваги – бажання кандидата влаштуватись на роботу в компанію що розглядаємо, або бажання діючого працівника залишатись на поточному місці роботи. В центрі уваги працівника знаходяться дві групи параметрів – конкурентні фактори, які для більшості працівників, це фінансова винагорода та інші пов'язанні з нею фактори, і фактори привабливості, все нематеріальне, а саме комфорт, престиж тощо.

Спеціалісти ІТ сфери обрали критерії згідно власного бачення, за якими вони б обирали місце роботи. На перший погляд, може здатись, що ці складові не відповідають напрямкам HR-бренду, які ми визначали на рис. 1.1.3, але ці складові є практичними та окремими проявами загальних та теоретичних напрямків.

Розглянемо залежність обраних критеріїв до визначених складових HR-бренду (рис. 3.2.1).

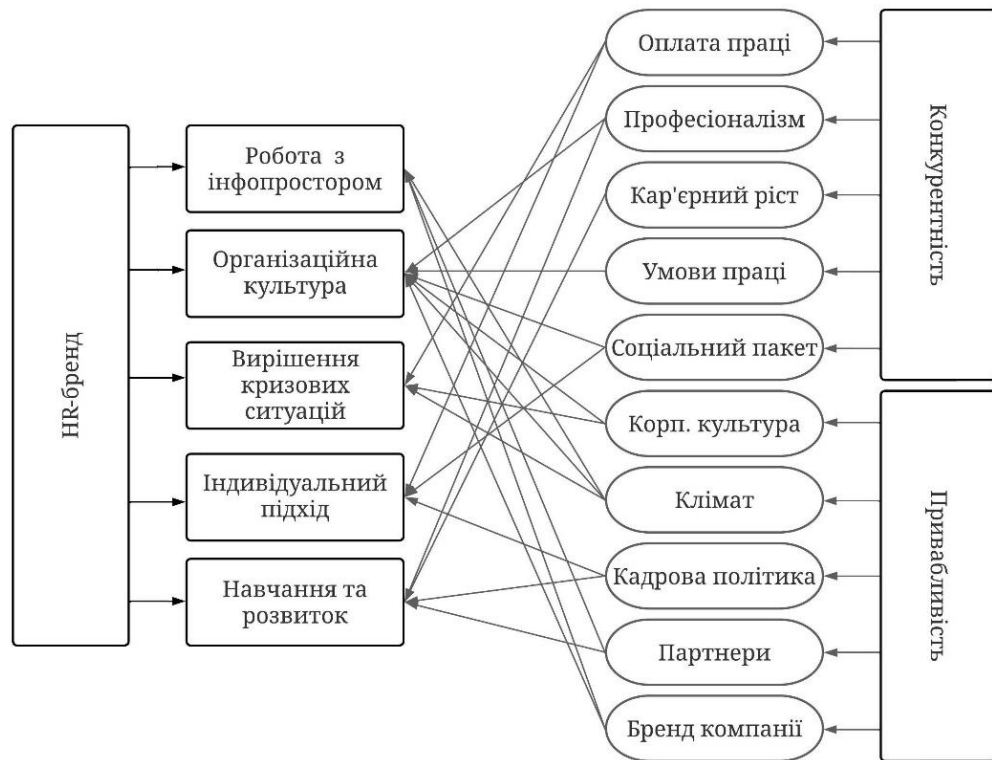


Рис. 3.2.1 Взаємозалежність критеріїв та складових HR-бренду

Отже, проведемо розрахунки показників для трьох найбільших компаній на ринку, включаючи ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

1 етап. Присвоєння кожній складовій групі ваговий критерій та надання експертної характеристики бренду роботодавця компаній станом на поточний та прогнозований періоди (табл. 3.2.1);

Таблиця 3.2.1

Важливість критеріїв та експертні оцінки по кожній компанії

Група	Складові	Вага	EPAM		SoftServe		GlobalLogic	
			Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог
Фактори, що визначають конкурентну позицію	Рівень оплати праці	0,4	6	7	7	8	8	9
	Рівень професіоналізму персоналу	0,15	9	7	8	7	6	7
	Можливості кар'єрного росту	0,2	4	5	6	7	7	6
	Умови праці	0,1	8	8	5	6	6	7
	Соціальний пакет	0,15	7	7	6	6	6	6
Фактори привабливості галузі	Корпоративна культура	0,20	9	7	8	6	5	5
	Морально-психологічний клімат в колективі	0,25	9	9	7	6	6	5
	Кадрова політика	0,25	4	6	8	8	7	8

Продовження табл. 3.2.1

	Кількісний та якісний склад партерів	0,15	6	7	8	8	9	8
	Рівень розвитку бренду компанії	0,15	9	9	8	8	5	6
Кількість спеціалістів (тис. ос.)			11,6	11,8	9,5	9,6	6,3	6,8

Джерело: розроблено автором

2 етап. Зважування поточних й прогнозованих значень показників привабливості та конкурентної позиції HR-бренду на ваговий коефіцієнт та знаходження сум по складовим кожної групи (табл. 3.2.2);

Таблиця 3.2.2

Зважена матриця

Група	Складові	Вага	EPAM		SoftServe		GlobalLogic	
			Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог
Фактори, що визначають конкурентну позицію	Рівень оплати праці	0,4	2,4	2,8	2,8	3,2	3,2	3,6
	Рівень професіоналізму персоналу	0,15	1,35	1,05	1,2	1,05	0,9	1,05
	Можливості кар'єрного росту	0,2	0,8	1	1,2	1,4	1,4	1,2
	Умови праці	0,1	0,8	0,8	0,5	0,6	0,6	0,7
	Соціальний пакет	0,15	1,05	1,05	0,9	0,9	0,9	0,9
Σ			6,4	6,7	6,6	7,15	7	7,45
Фактори привабливості галузі	Корпоративна культура	0,20	1,8	1,4	1,6	1,2	1	1
	Морально-психологічний клімат в колективі	0,25	2,25	2,25	1,75	1,5	1,5	1,25
	Кадрова політика	0,25	1	1,5	2	2	1,75	2
	Кількісний та якісний склад партерів	0,15	0,9	1,05	1,2	1,2	1,35	1,2
	Рівень розвитку бренду компанії	0,15	1,35	1,35	1,2	1,2	0,75	0,9
Σ			7,3	7,55	7,75	7,1	6,35	6,35
Кількість спеціалістів (тис. ос.)			11,6	11,8	9,5	9,6	6,3	6,8

Джерело: розроблено автором

3 етап. Знаходження радіуса кола для кожної компанії за поточний та прогнозований періоди використовуючи формулу (3.2.1);

$$\text{Радіус кола}_i = \frac{\text{Обсяг реалізації}_i}{\text{Загальний обсяг реалізації}} \quad (3.2.1)$$

Таблиця 3.2.3

Значення параметрів матриці

Компанія	Конкурентна позиція		Привабливість галузі		Радіус кола	
	Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог
EPAM	6,4	6,7	7,3	7,55	0,42	0,42
SoftServe	6,6	7,15	7,75	7,1	0,35	0,34
GlobalLogic	7	7,45	6,35	6,35	0,23	0,24

Джерело: розроблено автором

4 етап. Побудова матриці, де по осях Y та X вказуються інтегральні оцінки привабливості галузі й відносної конкурентної позиції HR-бренду на ринку відповідно (рис. 3.2.2);

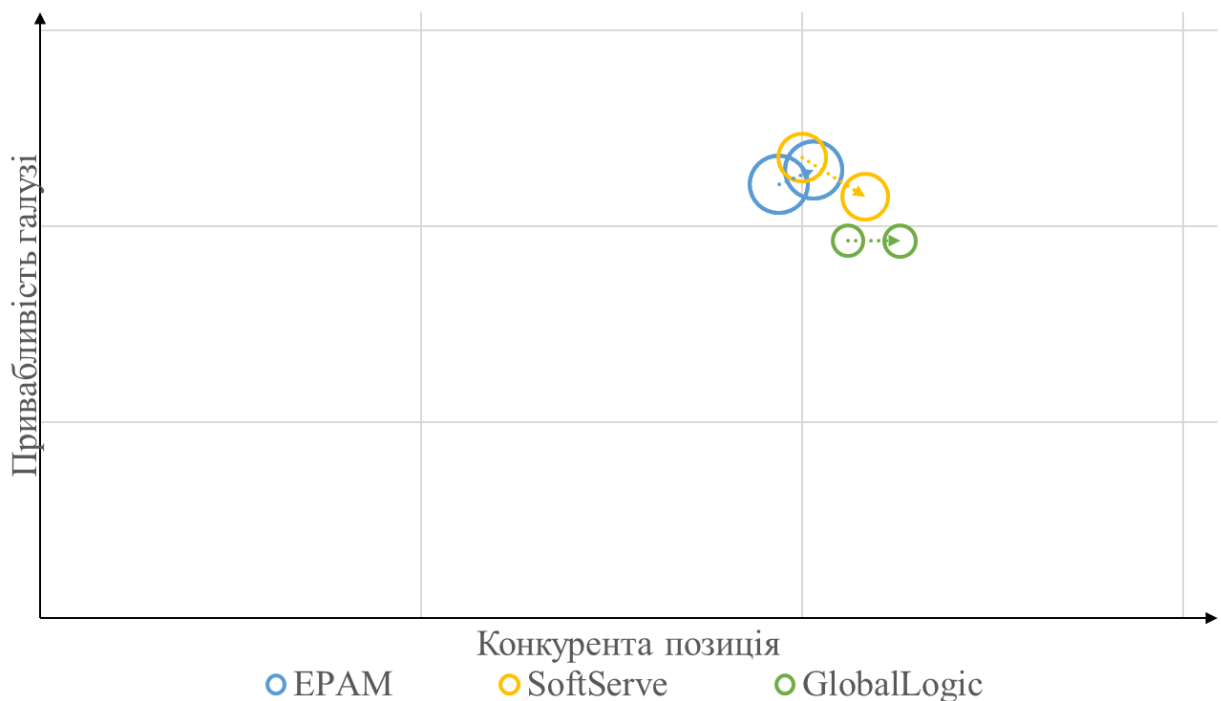


Рис. 3.2.2 Матриця отриманих результатів

5 етап. Інтерпретація результатів.

Використати звичайну матрицю з методології General Electrics – McKinsey ми не можемо, тому адаптуємо її під характеристики HR-бренду (рис 3.2.3). Ми змінили назви позицій діагоналі, яка розділює переможців та переможених, з метою більшої відповідності тематики, що аналізується. Також змінилась інтерпретація і інших позицій.

«Стартап для мрійників» це компанія з край високою привабливістю, але мінімально низьким рівнем конкурентності. Зазвичай до таких компаній

відносяться молоді, невеликі, інноваційні компанії-стартапи. Цільовою групою для таких компаній є молоді спеціалісти з малою кількістю досвіду, мрійники, або успішні професіонали, з пасивними доходами які шукають місце для творчості а не для заробітку.



Рис. 3.2.3 Адаптована матриця GE/McKinsey

«Комфортне місце». Це компанії, в яких набір нових працівників знаходиться в край низькому рівні, оскільки вони не мають переваг ні в привабливості ні в конкурентності. Проте з іншої сторони в такої компанії низький рівень і звільнень, оскільки відсутні фактори, які можуть масово штовхати працівників на пошук нової роботи. Зазвичай це компанії середнього розміру, або так звані «сімейного» типу. Цільовий тип працівників, це люди, які розраховують на довготривалі робочі стосунки, без швидких просувань по кар'єрних сходах, але зі стабільністю.

«Заробітки». Компанії, що пропонують високий рівень оплати праці, додаткового соціального пакету, та стабільності роботи. Але зовсім не привабливі в умовах праці. Зазвичай це компанії малого або середнього розміру, з вкрай низькою організацією роботи, як в плані забезпечення так і в плані менеджменту, оскільки відбувається економія на всіх аспектах діяльності компанії, окрім власне заробляння грошей. Такі компанії пропонують вкрай високий рівень зарплати, але робота на такому місці має ряд негативних чинників, таких як сумнівність проекту, сірі схеми в менеджменті та оплаті, відсутність технічного та технологічно забезпечення,

та фактична відсутність менеджмента проекту зі сторони компанії. Цільовим прошарком спеціалістів є молоді працівники, які бажають отримати досвід, а також спеціалісти головною метою яких є заробляння грошей. Зазвичай в таких компаніях надовго не затримуються оскільки при таких умовах роботи, збільшується можливість розвитку професійного захворювання «емоційного вигорання».

«Переможець 1». Це компанія з високою привабливістю та конкурентністю. Як правило це великі та середні компанії з розвиненим брендом, відомі в професійній сфері. Така компанія є лідером та законодавцем правил в бізнес сфері.

«Переможець 2». Зазвичай це малі та середні продуктові компанії, які вирости зі статусу стартапа. Така компанія ще не може в повній мірі конкурувати в плані стабільності з великими сервісними компаніями, про те вже позбавилась мінливості «стартапу для мрійників».

«Переможець 3». Типовим представником є велика сервісна компанія, з середньою репутацією. Такі компанії на професійному жаргоні іменують «галерами». Характеризуються стабільністю, середньо-високим рівнем оплати, та хорошим соцпакемом. Цільовою аудиторією є працівники яким потрібен досвід та покращення професійних навичок, та неамбіційні спеціалісти середнього рівня.

«Переможений 1». Досить непопулярна позиція з точки зору HR-бренду. Компанії що потрапляють сюди це або невдалі стартапи, або невеликі локальні компанії, що обслуговують одного клієнта, та наймають по принципу особистого знайомства. В першому випадку такі компанії можуть бути цікаві тільки як джерело досвіду, а в другому, неможливо розглядати будь-яку HR політику.

«Переможений 2». Типовими представниками є компанії малого та середнього розміру, що обслуговують малоприбуткові проекти довгий час, також часто сюди можна віднести відділи розробки не ІТ-компаній. Така компанія не є цікавою в плані релевантного досвіду та кар'єрного росту.

Зазвичай в таких місцях затримуються працівники без компетенцій та амбіцій. Виключення це висококласні спеціалісти які хочуть отримати посаду вище свого звичного рівня (підвищення), то в таких випадках, в якості місця роботи обирають таку компанію. Проблемою компанії, є те що, як і спеціалісти є некомпетентними та без релевантних знань, оскільки не мають амбіцій для розвитку, так і менеджмент не має необхідного досвіду для управління.

«Переможений 3». Компанії які непривабливі та неконкурентні. Типовими представниками є різного роду агентства, що займаються посередництвом між розробниками та клієнтами, з утриманням значної частини виручки. Також сюди відносяться частина державних компаній, а також відділи розробки не ІТ компаній. Така компанія може бути приваблива для низькокваліфікованих спеціалістів, або як місце для отримання початкового досвіду.

Визначимо найбільш прийнятні рекомендації для кожного квадранту матриці (табл. 3.2.3)

Таблиця 3.2.3

Структура та рекомендації адаптованої матриці GE/McKinsey

Привабливість галузі	Висока	Стартап для мрійників	Переможець 2	Переможець 1
		<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток компанії в напрямку збільшення прибутків для підвищення рівня оплати та створення фінансового резерву. - Розробка внутрішніх процесів керування персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація процесів перегляду оплати праці та підвищення по кар'єрі. - Актуалізація рівня компенсацій згідно ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Захист положення з врахуванням ситуацій на ринку. - Проведення досліджень з метою пошуку потенційних слабких сторін.
Середня	Переможений 1	Комфортне місце	Переможець 3	
	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація бізнес-процесів з метою виходу з кризи. - Розробка стратегії пошуку нових спеціалістів 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток компанії в одному з двох напрямків – або на підвищення привабливості або для покращення конкурентності, для можливості пошуку нових спеціалістів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищувати власну привабливість за рахунок розвитку корпоративної культури, введення етикету, вирішення проблем з конфліктами ситуаціями. 	

Продовження табл. 3.2.3

		Переможений 3	Переможений 2	Заробітки
	Низька	- Розглянути можливість ребрендингу. - Переглянути всі внутрішні процеси.	- Провести навчання серед працівників. - Розвивати корпоративну культуру.	- Приділити увагу корпоративній культурі. - Введення етикету. - Створення бізнес-процесів.
		Слабкі	Середні	Сильні
		Конкурентні позиції		

Згідно отриманих результатів ці всі компанії відносяться до компаній-переможців.

GlobalLogic знаходиться в секторі «Переможець 3», що відносить її до великих компаній з середньою привабливістю. Для неї прогнозується ріст лише в плані конкурентності, але цей ріст викликаний скоріше за все загальними тенденціями росту рівня заробітних плат по ринку в цілому. Компанії можна порадити приділити увагу підвищенню привабливості.

SoftServe знаходиться в позиції «Переможець 1», але має негативний прогноз переміщення в сторону зниження привабливості компанії. Це пов'язано з серією негативних інфоприводів. Ріст конкуренції також пов'язаний з ростом зарплат на ринку праці, а не з діяльністю компанії. Компанії можна порадити створити відділ реагування на зовнішні конфліктні ситуації.

ЕРАМ потрапив у сектор «Переможець 2», що є неочікуваним результатом оскільки інтуїтивно може здатись, що її місце у секторі «Переможець 1». Причиною такого зміщення є внутрішні бюрократичні проблеми, які є слабким місцем компанії. Але для ЕРАМ в цілому обнадійливі прогнози, оскільки ідуть процеси по вирішенню проблем бюрократії за рахунок її спрощення. Прогнозується перехід у позицію «Переможець 1».

Отже, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має більш сприятливі прогнози ніж її конкуренти, хоча на даний момент знаходиться в гіршому положенні ніж SoftServe, але в майбутньому це зміниться, згідно прогнозів.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови бізнесу вимагають конкуренції компаній не тільки за клієнтів, але й за висококваліфікованих працівників. Це особливо сильно проявилось в сфері ІТ, де є дефіцит кваліфікованих кадрів у зв'язку з швидким ростом сфери. Вирішує цю проблему власний HR-бренд.

HR-бренд – це сукупність усіх факторів та особливостей компанії, що виділяють її з-поміж інших та надають конкурентну перевагу на ринку праці. HR-бренд поділяється на зовнішній та внутрішній.

Метою внутрішнього HR-бренду є утримання працівників від переходу до конкурентів, розвиток, навчання, утримання ефективності на високому рівні, збереження морально-психологічного аспекту. Методами внутрішнього бренду є навчальні програми, тренінги, заходи корпоративної культури, тимбілдинги, проведення досліджень, проведення бесід з працівниками, створення регулятивних органів.

Метою зовнішнього HR-бренду є заохочення нових працівників, зниження затрат на рекрутинг, зниження репутаційних ризиків та загальне підвищення привабливості компанії. Методами зовнішнього бренду є швидке реагування на конфліктні ситуації з позитивним вирішенням, популяризація бренду в інфопросторі, участь у заходах професійної тематики, співпраця з навчальними закладами, ведення активності в професійних виданнях, тощо. Зовнішній HR бренд безрозривно пов'язаний з загальним продуктовим брендом, оскільки негативна думка про продукт може відлякувати потенційних працівників, так і негативна інформація від бувших працівників компанії можуть відлякнути потенційних клієнтів.

Компанія ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є найбільшою в Україні сервісною компанією. Вона має власні навчальні програми як для новачків, так і для досвідчених працівників з метою підвищення кваліфікації. Компанія має велику кількість власних наробіток в сфері починаючи розробкою програмного забезпечення і закінчуючи організаційними процесами. В деяких

сферах вона стала законодавцем трендів. Компанія стала кузницею де було виковано багато професіоналів ІТ сфери.

При проведенні дослідження HR-бренду компанії ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМС» було виявлені проблеми в деяких аспектах.

Найбільш проблемним виявився аспект росту всередині компанії. Цей процес був сильно бюрократизованим та вимагав великих затрат сил і часу. Працівникам було легше отримати заслужене підвищення за рахунок переходу до конкурентів, а компанія у свою чергу не могла проводити ефективних контрзаходів для утримання працівника. Незважаючи на те, що конкуренти оцінили працівника на вищій рівень та зробили вигідну пропозицію – не було механізму надати підвищення в середині компанії в обхід всіх бюрократичних процедур, та навіть більше – не можна було гарантувати, що в наслідок довгого шляху, результат буде з першого разу. Тобто в такій ситуації компанія, яку ми розглядаємо, не могла боротись за працівника на рівних з конкурентом.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано спростити систему підвищень по кар'єрних сходах, переглянути вимоги та додати можливість роботи виключення в деяких вимогах.

Також було виявлено проблему в зовнішньому HR-бренду, а саме в вирішенні зовнішніх конфліктних ситуацій. Були зафіксована некоректна поведінка деяких представників компанії, що її презентують. Компанія реагувала на подібні прецеденти, про те не на всі, а частина була вирішена некоректно або неповністю. Компанії надана порада створити окремий підрозділ, який буде займатись подібними випадками.

Незначною проблемою був неактуальний список додаткових переваг. Більшість з них були нецікаві для працівників. Була надана рекомендація, щодо їх виправлення.

Було проведено дослідження адаптованим методом General Electrics – McKinsey, згідно якого компанію ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМС» очікує ріст та вихід в лідери роботодавців представлених на ринку при умові виконання наданих рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., Thomsen, C. Conceptualising employer branding insustainable organizations. // Emerald Group Publishing Limited. 2011. № 16. Pp. 105–123.
2. Ambler T., Barrow S. The employer brand. The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
3. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. 2004. Vol. 9, No. 5. Pp. 501-517.
4. Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons, 2011.
5. Berthon P., Ewing M., Hah L., Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising. 2005. Vol. 24. № 2. Pp. 151–172.
6. Bilorus T., Firsova S. The attribution model of the employer brand as a strategic factor of increasing competitiveness. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”. 2019. Vol. 3. 355 p.
7. Botha, A., Bussin, M., Swardt, L. De. An employer brand predictive model for talent attraction and retention // SA Journal of Human Resource Management. 2011. Vol. 9. № 1. Pp. 1–12.
8. Carley Foster, Khanyapuss Punjaisri and Ranis Cheng Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management. 2010. Vol.19. Num. 6. P. 401–409.
9. Katoen R. J., Macioschek A., Employer Branding & Talent Relationship Management. Improving the Organizational Recruitment Approach. URL: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf> . – 2008.
10. King C., & Grace D. Building and measuring employee-based brand equity. European Journal of Marketing. 2010. 44(7/8). Pp. 938–971.

11. King C., & Grace D. Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*. 2012. 46(3/4). Pp. 469–488.
12. Kryger Aggerholm H., Esmann Andersen S., & Thomsen C. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*. 2011. 16(2). Pp. 105–123.
13. Lloyd S. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. Vol. 24. № 10. P. 64–66.
14. Mangold W. G., & Miles S. J. The employee brand: Is yours an all-star?. *Business Horizons*. 2007. 50(5). Pp. 423–433.
15. Minchington B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
16. Minchington B., Morris L. G. In employer branding – experience is everything. 2015. URL: <https://www.slideshare.net/brettminch/in-employer-branding-experience-is-everything>
17. Minchington, Brett. Build Employer Brand Equity: International Waters- Employer Branding //HRFuture. 2016. Vol. 1. № 1. Pp. 13–14.
18. Moroko L., & Uncles M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160–175.
19. Punjaisri K., & Wilson A. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*. 2007. 15(1). pp. 57–70.
20. Sartain, L. and Schumann M., *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. - San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. — 272 p.
21. Sullivan S.E. The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*. 1999. Vol. 25. Pp. 457-475.
22. Балабанова Л. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // *Економічний часопис-XXI*. – 2014. – № 1-2(1). – с. 94-97.

- 23.Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. – К.: Наукова столиця, 2018. – 188 с.
- 24.Білорус Т. В. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. / Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 4(10). – С. 30-39
- 25.Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім hr-брендом компанії // Економіка та управління підприємствами. 2020. №2(76). С. 54 – 61.
- 26.Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця // БІЗНЕС ІНФОРМ: науковий журнал. – Вип.7. – 2018 – С. 314-326.
- 27.Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця» // Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки». К.: 2019. С. 316-318.
- 28.Власова А. HR брендинг [Електронний ресурс] / А. Власова // Школа HRM. – 2015. – URL: <http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/>
- 29.Гетьман О. О. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств / О. О. Гетьман, А. І. Цибулько // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 5-15.
- 30.Гладка О. І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. Економіка транспортного комплексу. 2015. №25. С. 76–87.
- 31.Гонтарева І.В. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній / І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко // Соціальна економіка. – 2019. – № 58. – С. 59-69
- 32.Гуцал І.С., Сороківська О.А. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015.
- 33.Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. Економіка та держава. 2021. №2. С. 136 – 140.

- 34.Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2010. №14. С.14.
- 35.Козин Л.В. Формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2019. № 7.
- 36.Лозовський О. М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. №43. С. 201–205.
- 37.Миколайчук І.П. Формування концепції HR-бренду підприємства / І.П.Миколайчук, Н.В.Сичова, Л.О.Чайка. // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2019. – С. 91–98.
- 38.Мокіна С.М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця // Економіка харчової промисловості . – 2014. – № 4 (24). – С . 57-62
- 39.Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6. С. 189—196.
- 40.Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. Бізнес Інформ. 2014. №2. С. 238—242.
- 41.Оберемчук В. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Економічні науки». 2015. Вид. 10. С. 205–209.
- 42.Осовицька. Н. Причини необхідності управління брендом роботодавця / hh.ua. – 2018. URL: <https://kiev.hh.ua/article/25653>
- 43.Офіційний результат соціальних опитувань проведених організацією Developers Of Ukrainian. URL: <https://github.com/devua/csv>
- 44.Офіційний сайт компанії EPAM UKRAINE. URL: <https://careers.epam.ua/>
- 45.Пасєка А. С., Красномоєць В. А. HR-брендинг у системі управління персоналом. Науковий вісник ЧДІЕУ. № 4 (16), 2012.
- 46.Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №33. С. 176–180.

47. Прохоровська С.А. Місце соціальної відповідальності у формуванні та розвитку бренду роботодавця / С.А. Прохоровська. – /Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів:[тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції] – (Тернопіль, 24-25 вересня 2015 року) – 2015. – с. 111-112.
48. Рябоконт (Топчій) Т., Кухарук О., Гасай Л., Оніпко О., Ярош М. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика. Київ, Джерела-М, 2016. 116с.
49. Сардак О. В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282.
50. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення / М.В. Семикіна // Демографія та соціальна економіка: науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2008. – Вип.2 – С. 94 – 103.
51. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. Ефективна економіка. 2021. №1.
52. Сорока О. В., Красовська К. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні. Економіка і організація управління. 2016. №3(23). С. 293–301.
53. Сотнікова, І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст]: автореферат дис. канд. екон. наук / Сотнікова І. М.; 08.00.04 - економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльн.). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 21 с.
54. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5. С. 125—130.
55. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендинг в системі управління персоналом сучасної організації // [Електронний ресурс]

- 56.Ткалич М.Г. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу "робота-життя" для персоналу організацій. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". 2019. № 1. С. 136—140.
- 57.Ткачук В.О. Управління брендом роботодавця: конспект лекцій. – Житомир, 2014. 39 с.
- 58.Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2021: майже +10 тисяч спеціалістів за пів року. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2021/?from=doufr>
- 59.Фірсова С. Г. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу/ К.Ю. Юрченко, С.Г. Фірсова // Бізнес - Інформ// – 2018. вип. 3, с. 418-424.
- 60.Фірсова С. Г. Світові практики формування бренду роботодавця / С.Г. Фірсова // Формування ринкової економіки в Україні // Збірник наукових праць Львівського національного університету імені Івана Франка. – 2017. вип. 37. Ч.2, с. 233-240.
- 61.Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. №4. С. 149—156.
- 62.Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця [Електронний ресурс] : навч. посіб. / [С. О. Цимбалюк]. — К. : КНЕУ, 2016. — 258 с.
- 63.Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247—252.

ДОДАТКИ

Додаток А

*Гонзель А.А.,
студентка*

*магістратури ОП «Менеджмент організації і адміністрування»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

СУТНІСТЬ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА ЙОГО РІЗНОВИДИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ

В зв'язку з постійним розвитком суспільства, впровадженням інноваційних підходів постала необхідність збільшення продуктивної діяльності компаній. Це проявляється не тільки у випуску нових товарів на ринок чи удосконалення технологій виробництва, а в розгляді процесів системи управління персоналом (процес пошуку, залучення та утримання на позиціях висококваліфікованих кадрів). Даний аспект проблем можна вирішити при побудові ефективного бренду роботодавця (HR-бренду). Сформовані заходи як для співробітників так і для потенційних працівників здатні надати компанії низку переваг та зростання конкурентоспроможності.

Загалом теорія бренду роботодавця була започаткована у 90-х роках ХХ ст. і відносно недовго досліджується вченими, проте її актуальність спонукає до нових відкриттів. У 1996 році була опублікована стаття Саймона Берроу та Тіма Емблера, де вперше автори дали визначення поняття «бренд роботодавця». Це була спроба встановити можливості використання методів бренд-менеджменту у сфері управління людськими ресурсами. На думку вчених, бренд роботодавця – це сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що їх надає роботодавець і які ототожнюються з ним [1].

Бретт Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як імідж організації як чудового місця роботи з точки зору працівників і зовнішніх ключових зацікавлених сторін [2].

Для глибшого розуміння терміну «HR-бренд» розглянемо наукові підходи до визначення даного поняття (табл.1).

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «HR-бренд»

№	Автор	Визначення
1	Білорус Т. В., Фірсова С. Г. [3, с. 318]	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.
2	Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. [4, с. 4]	сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які вирізняють конкретну організацію від інших та визначають створені нею особливі умови для співробітників.
3	Сардак О.В. [5, с. 277]	сукупність складових бренду підприємства – роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників.
4	Цимбалюк С. О. [6, с.18]	стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує привабливість і конкурентоспроможність його на ринку праці й визначається набором характеристик, що вирізняють підприємство з-поміж інших.
5	Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. [7, с. 177]	імідж компанії як цілісний образ, комплексне явище, яке об'єднує в собі корпоративну культуру компанії, реалізацію її стратегії та інше; економічні та психологічні вигоди, які може отримати співробітник компанії шляхом забезпечення можливостей професійного зростання і професійних досягнень на основі наявних компетенцій.
6	Мокіна С. М. [8, с. 190]	цілеспрямовано сформовані якості 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.
7	Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. [9, с. 126]	сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, що одержує працівник, приєднуючись до підприємства; спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, HR-бренд – це сукупність усіх факторів та особливостей компанії, що виділяють її з-поміж інших та надають конкурентну перевагу на ринку праці.

Бренд роботодавця має двоїсту структуру. З одного боку необхідно створювати привабливий образ підприємства для потенційних працівників, а з іншого – підтримувати та розвивати напрацьований комплекс успішних заходів для існуючих співробітників. Тому виділяють зовнішній та внутрішній бренд роботодавця.

Мета внутрішнього HR-бренду – формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватися проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі [10, с. 29]. При його розробці необхідно враховувати думки співробітників. За необхідності залучати їх до процесу створення нових ідей, реалізації проєктів. Дані заходи здатні підвищити позитивний емоційний клімат в організації та надавати працівникам шляхи до прояву творчого потенціалу.

Важливим аспектом розвитку даного напрямку є створення та дотримання корпоративної культури, що забезпечить формування цілісності організації. При впровадженні заходів внутрішнього бренду роботодавця необхідно орієнтуватись на такі цілі [11, с. 296]:

- Утримання талановитих фахівців;
- Забезпечення лояльності персоналу;
- Зменшення плинності кадрів;
- Зниження витрат на найм, навчання та адаптацію персоналу.

Зовнішній бренд роботодавця призначений, у першу чергу, для залучення цільових груп працівників, а також для підтримки і підвищення ефективності товарного або корпоративного брендів [10, с. 31]. Даний інструмент допомагає потенційним працівникам створити власні припущення щодо образу організації, створеної в ній атмосфери.

При побудові стратегії розвитку іміджу підприємства показовим фактором є загальне враження. Воно формується з таких елементів, як інформація про саму організацію, її діяльність, поведінка працівників, зворотній зв'язок, корпоративна культура, репутація на ринку праці, тощо.

Цілі, які варто досягнути при побудові зовнішнього HR-бренду [11, с. 296]:

- Залучення кваліфікованих працівників;
- Створення привабливого образу компанії як роботодавця на ринку праці і престижного місця роботи;
- Вдосконалення корпоративного іміджу організації.

Варто зазначити, що для досягнення успіху та формуванню ефективного бренду, компанія-роботодавець повинна сконцентрувати увагу на взаємодії комплексу зовнішніх та внутрішніх заходів.

Отже, бренд роботодавця відносно новий напрямок досліджень, але в сучасних умовах підприємствам необхідно шукати шляхи для підкріплення та зростання своєї позиції на ринку праці. Саме зовнішній та внутрішній HR-бренд здатен побудувати міцний фундамент для створення позитивного іміджу компанії в очах працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
2. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
3. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця» // Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки». К.: 2019. С. 316-318.
4. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації // [Електронний ресурс]
5. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 276–282.
6. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця [Електронний ресурс] : навч. посіб. / [С. О. Цимбалюк]. - К. : КНЕУ, 2016. — 258
7. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендінг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 33, 2019. С.176-180.
8. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6. С. 189—196.
9. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5. С. 125—130.
10. Ткачук В.О. Управління брендом роботодавця: конспект лекцій. – Житомир, 2014. – 39 с.
11. Сорока О. В., Красовська К. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні // Економіка і організація управління. №3 (23), 2016. С. 293-301.

АНОТАЦІЯ

Гонзель А. А. Управління HR-брендом компанії у сфері ІТ послуг. –
Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності “073 Менеджмент”, освітньо-наукової програми “Менеджмент організацій та адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є дослідження особливостей системи управління бренду роботодавця, головних проблем, можливостей та ролі у підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці. У роботі встановлено сутність, завдання та методи дослідження, виокремлено інструменти формування зовнішнього і внутрішнього бренду роботодавця. Досліджено систему управління брендом роботодавця підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». На основі проведеного аналізу рівня розвитку HR-бренду компанії, виокремлено основні проблеми, що виникають та безпосередньо впливають на конкурентоздатність на ринку праці. Запропоновано методичне забезпечення обґрунтування вибору методів роботи з громадськістю для підвищення рівня розвитку бренду роботодавця. Впроваджено проведення конкурентного аналізу компанії з використанням адаптованої матриці General Electric – McKinsey.

Ключові слова: бренд роботодавця, привабливість роботодавця, оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця, метод TOPSIS, метод COPRAS, конкурентний аналіз, матриця General Electric – McKinsey.

SUMMARY

Honzel A. A. HR-brand management of the company in the IT services.
– Manuscript.

Master’s qualification work by specialty “073 Management”, educational and scientific program “Management of organizations and administration”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The aim of the work is to study the features of the employer's brand management system, the main problems, opportunities and role in increasing competitiveness in the labor market. The essence, tasks and methods of research are established in the work, the tools of formation of the external and internal brand of the employer are singled out. The brand management system of the employer of the enterprise LLC "EPAM SYSTEMS" is investigated. Based on the analysis of the level of development of the company's HR brand, the main problems that arise and directly affect competitiveness in the labor market are identified. Methodical support of substantiation of the choice of methods of work with the public for increase of a level of development of a brand of the employer is offered. The company's competitive analysis using the adapted General Electric - McKinsey matrix was introduced.

Keywords: employer brand, employer attractiveness, assessment of the level of development of the employer's brand, TOPSIS method, COPRAS method, competitive analysis, General Electric - McKinsey matrix.