

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ-КОМПАНІЇ»

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

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

ФУРМАНЧУК ЯРОСЛАВИ ВОЛОДИМИРІВНИ

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

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від 12 червня 2025 р.

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

Київ – 2025

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

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ФУРМАНЧУК ЯРОСЛАВИ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи:

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

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-прикладні аспекти формування бренду роботодавця, включаючи стратегії, чинники, складові та інструменти оцінки його ефективності, а також практичні підходи до вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з урахуванням специфіки ІТ-галузі.

5. Об'єкт дослідження: процес формування бренду роботодавця в ІТ-компаніях, зокрема на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», яка спеціалізується на наданні освітніх послуг у сфері інформаційних технологій.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» для підвищення його привабливості, лояльності працівників і конкурентоспроможності на ринку праці.

Завдання:

- 6.1. Проаналізувати теоретичні основи формування бренду роботодавця, включаючи ключові поняття, підходи та сучасні тренди в ІТ-секторі.
- 6.2. Визначити особливості формування бренду роботодавця в ІТ-компаніях з урахуванням українських реалій та глобальних викликів.
- 6.3. Охарактеризувати діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», проаналізувати структуру та динаміку кадрового потенціалу компанії.
- 6.4. Оцінити рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з позиції чинних і потенційних працівників, а також

- визначити рівень лояльності персоналу.
- 6.5. Розробити програму заходів щодо підвищення рівня розвитку бренду роботодавця, зосереджену на усуненні виявлених недоліків.
- 6.6. Запропонувати ініціативи для підвищення лояльності працівників до компанії як роботодавця, ґрунтуючись на сучасних HR-підходах і потребах IT-фахівців.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ-КОМПАНІЇ	9
1.1. Формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти	9
1.2 Особливості формування бренду роботодавця ІТ-компанії.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	26
2.1. Загальна характеристика компанії та її кадрового забезпечення.....	26
2.2. Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця GoIT	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».....	45
3.1. Розробка програми заходів щодо підвищення рівня розвитку бренду роботодавця.....	45
3.2 Розробка програми заходів щодо підвищення лояльності працівників до компанії як роботодавця.	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75
Додаток А.....	75
Додаток Б.....	75

ВСТУП

В умовах сучасної глобалізації, швидкого розвитку інформаційних технологій та зростання конкуренції на ринку праці ІТ-галузь стикається з необхідністю ефективного залучення, утримання та мотивації висококваліфікованих фахівців. Формування сильного бренду роботодавця стає стратегічним інструментом, який дозволяє ІТ-компаніям не лише вирізнитися серед конкурентів, а й створювати сприятливе середовище для професійного розвитку працівників, зміцнювати їхню лояльність та підвищувати репутацію компанії.

Актуальність теми зумовлена високою конкуренцією за таланти в ІТ-секторі. По-перше, висока конкуренція за таланти в ІТ-секторі вимагає від компаній створення привабливого іміджу роботодавця, що є вирішальним для залучення кваліфікованих фахівців, особливо в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів. По-друге, сильний бренд роботодавця сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості персоналу, формуючи відчуття причетності працівників до компанії та її цілей у динамічному й мінливому середовищі. По-третє, узгодженість внутрішнього та зовнішнього позиціонування бренду є запорукою довіри, що забезпечує автентичність компанії як місця роботи, привабливого для чинних і потенційних співробітників. По-четверте, глобальні кризи змінюють очікування працівників, підкреслюючи важливість фокусу на автентичності, емпатії та соціальній відповідальності, що посилює роль бренду роботодавця у залученні талантів і підтримці репутації.

Таким чином, дослідження формування бренду роботодавця в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є вкрай актуальним для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Проблематикою формування бренду роботодавця займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників Т. Білорус і

С. Фірсова акцентують на необхідності оцінки рівня розвитку бренду роботодавця через комплексні показники, тоді як С. Мокіна підкреслює роль корпоративної культури в залученні талантів. Із зарубіжних авторів С. Берроу та Т. Емблер визначають бренд роботодавця як сукупність економічних, функціональних і психологічних переваг, а І. Адізес наголошує на значенні організаційного клімату. М. Муллер акцентує на важливості стабільності та кар'єрних можливостей, а Б. Шарп - на впізнаваності бренду. Водночас більшість досліджень мають обмеження щодо специфіки ІТ-галузі, що зумовлює потребу в адаптації теоретичних підходів до українських реалій.

Об'єкт дослідження – процес формування бренду роботодавця в ІТ-компаніях, зокрема на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», яка спеціалізується на наданні освітніх послуг у сфері інформаційних технологій.

Предмет дослідження – теоретико-прикладні аспекти формування бренду роботодавця, включаючи стратегії, чинники, складові та інструменти оцінки його ефективності, а також практичні підходи до вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з урахуванням специфіки ІТ-галузі.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» для підвищення його привабливості, лояльності працівників і конкурентоспроможності на ринку праці.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи формування бренду роботодавця, включаючи ключові поняття, підходи та сучасні тренди в ІТ-секторі.
2. Визначити особливості формування бренду роботодавця в ІТ-компаніях з урахуванням українських реалій та глобальних викликів.
3. Охарактеризувати діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», проаналізувати структуру та динаміку кадрового потенціалу компанії.
4. Оцінити рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з позиції чинних і потенційних працівників, а також

визначити рівень лояльності персоналу.

5. Розробити програму заходів щодо підвищення рівня розвитку бренду роботодавця, зосереджену на усуненні виявлених недоліків.
6. Запропонувати ініціативи для підвищення лояльності працівників до компанії як роботодавця, ґрунтуючись на сучасних HR-підходах і потребах ІТ-фахівців.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. У першому розділі розглянуто теоретичні засади формування бренду роботодавця, включаючи його сутність, принципи та сучасні тренди. Другий розділ присвячено аналізу бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з використанням методів опитування, статистичного аналізу та оцінки лояльності. У третьому розділі розроблено рекомендації для вдосконалення бренду роботодавця на основі методу TOPSIS.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс методів дослідження. Теоретичні методи включають аналіз та синтез до літературних джерел для узагальнення підходів до формування бренду роботодавця, а також порівняльний аналіз для оцінки теоретичних концепцій. Емпіричні методи включають в себе опитування працівників та потенційних кандидатів (162 респонденти), аналіз внутрішніх документів, статистичний аналіз структури персоналу за 2021-2023 роки. Для оцінки бренду роботодавця використано методику Т. Білорус та С. Фірсової, адаптовану до ІТ-сектору. Метод TOPSIS застосовано для ранжування запропонованих заходів за критеріями впливу, економічної ефективності та залученості працівників. Експертне оцінювання здійснювалося для аналізу інформаційного забезпечення, що забезпечило об'єктивність отриманих результатів.

Інформаційно-аналітична база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема С. Берроу, Т. Емблера, І. Адізеса, Б. Шарпа, М. Муллера, Т. Білорус, С. Фірсова, С. Мокіної присвячені брендингу роботодавця. Емпірична база сформована на основі внутрішніх документів ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (звіти про кадровий склад, демографічні дані,

результати опитувань), аналітичних звітів про ІТ-ринок України 2023 року, рейтинг роботодавців та матеріалів.

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру роботи, представлені вступом, трьома розділами, висновками, списком використаних джерел, що включає 53 джерела та додатками (А, Б). Робота викладена на 73 сторінках, містить 25 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1. Формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти

Формування бренду роботодавця ІТ-компанії є надзвичайно актуальним питанням в сучасних умовах, оскільки ІТ-галузь характеризується високою конкуренцією за таланти та швидкі темпи розвитку. Ефективний бренд-провайдер сприяє підвищенню кваліфікації спеціалістів, підвищенню лояльності працівників та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку праці. У контексті глобалізації та цифровізації створення сильного бренду роботодавця стає стратегічним інструментом, який дозволяє ІТ-компаніям не позбавлятися серед конкурентів, але й створювати сприятливе середовище для професійного розвитку працівників, що є ключовим фактором успіху в цій динамічній галузі.

Поняття «бренд», яке спочатку асоціювалося переважно з маркетинговою сферою, з кінця ХХ століття почало активно досліджуватись і в соціологічному контексті [7]. Трактуювання сутності бренду різними авторами розглянуто в Додатку А.

Водночас саме у цей період в англійській термінології з'явився термін «бренд роботодавця» або «HR-бренд» (від Human Resources – людські ресурси), який увів у науковий обіг С. Берроу у Великій Британії. Згодом у співпраці з Т. Емблером було запропоновано визначення цього явища як комплексу переваг, що асоціюються з можливостями, які може надати роботодавець. На думку авторів, бренд роботодавця включає функціональні, економічні й психологічні вигоди, які людина отримує, влаштовуючись на роботу до конкретної компанії. Такий бренд, за їх концепцією, відіграє ключову роль у формуванні стратегічної основи для управління персоналом, що дозволяє ефективніше визначати пріоритети, підвищувати продуктивність праці, спрощувати процес залучення та утримання співробітників і формувати їхню лояльність до організації [34].

У науковій та прикладній літературі представлено багато інших трактувань

поняття «бренд роботодавця» [7]. У узагальненому вигляді його можна розглядати як сукупність заходів компанії, спрямованих на ефективну взаємодію з працівниками та потенційними кандидатами з метою формування позитивного образу роботодавця. До таких заходів належить також управління корпоративною репутацією, розвиток внутрішньої культури та створення іміджу компанії як привабливого місця роботи, що забезпечує перспективи кар'єрного зростання. У результаті це сприяє зміцненню ділового іміджу, формуванню конкурентних переваг та гарантуванню працівникам цінностей матеріального, професійного й емоційного характеру.

I. Адізес у своїй теорії життєвого циклу організації розрізняє звичайні та аномальні проблеми, надаючи інструменти для досягнення оптимального стану, який він називає Розквіт. Запропонована ним модель пояснює причини зростання, старіння та занепаду компаній, а також пропонує стратегії для запобігання типовим помилкам управління. Важливою складовою цієї моделі є значення корпоративної культури та організаційного клімату як чинників, що істотно впливають на стан підприємства [1].

Б. Шарп, директор Інституту маркетингу імені Еренберга-Басса Університету Південної Австралії, у своїй праці «Як зростають бренди» наголошує на необхідності формування значущих активів бренду. На його думку, саме ці активи забезпечують впізнаваність, пам'ятність і перевагу бренду серед конкурентів. Автор підкреслює, що брендинг має вирішальне значення для маркетингової стратегії, адже спрощує споживачеві процес ідентифікації та вибору товару чи послуги [30]. У контексті бренду роботодавця це означає необхідність дослідження внутрішнього сприйняття бренду з боку працівників, що дозволяє об'єктивно оцінити його силу та привабливість.

Загалом, роботодавець формує бренд як своєрідну «особистість» організації – образ, який уявляє собі потенційний кандидат. Подібно до того, як у маркетингу формується емоційна прив'язаність до бренду товару, у HR-сфері бренд роботодавця займає аналогічну позицію в уявленні шукача роботи. У цьому контексті, за твердженням Муллера ключовим завданням є створення

відповідного іміджу компанії – роботодавця, що гарантує розвиток, стабільність і професійне зростання [43].

Формування позитивного бренду роботодавця ґрунтується на сукупності чинників, серед яких ключову роль відіграють сприйняття компанії її працівниками, корпоративна культура, умови праці та ефективна комунікаційна політика (рис. 1.1).

Саме ці елементи створюють цілісне уявлення про компанію як привабливого роботодавця, впливаючи на рівень залученості персоналу, їхню лояльність та здатність організації залучати і утримувати талановитих спеціалістів у довгостроковій перспективі.

Формування бренду роботодавця є важливою складовою сучасної стратегії управління персоналом, адже він безпосередньо впливає на здатність компанії залучати, утримувати та мотивувати кваліфікованих фахівців. В умовах високої конкуренції на ринку праці позитивний імідж роботодавця стає додатковою перевагою, що визначає успішність організації не лише в контексті рекрутингу, але й у довгостроковій перспективі розвитку бізнесу.

Сприйняття компанії працівниками	<ul style="list-style-type: none"> Це сприйняття компанії як роботодавця, що базується на досвіді колишніх та поточних працівників, а також загальному сприйнятті громадськості
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> Цінності, підходи, місія та культура компанії як важливі складові бренду роботодавця. Вони визначають, як працівники сприймають робоче середовище
Умови праці в компанії	<ul style="list-style-type: none"> Включає умови праці, можливості для професійного розвитку, гнучкість графіку, бенефіти та інші аспекти, які впливають на комфорт та задоволеність працівників
Комунікаційна політика компанії	<ul style="list-style-type: none"> Способи, якими компанія спілкується зі своїми потенційними працівниками, включаючи вакансії, оголошення, участь у кар'єрних ярмарках, соціальні медіа та інші канали

Рис. 1.1. Елементи бренду роботодавця [45;26;34]

Концепція бренду роботодавця передбачає цілісне стратегічне бачення, в межах якого компанія транслює свої цінності, культуру, умови праці та переваги для працівників. Цей підхід дозволяє формувати емоційно-позитивне ставлення

як серед внутрішньої аудиторії – чинних працівників, так і серед зовнішньої – потенційних кандидатів. Формування бренду роботодавця включає аналіз корпоративної культури, розробку чіткої комунікаційної політики та створення сприятливого середовища для професійного зростання.

Формування бренду роботодавця є багатограним процесом, що включає як стратегічні, так і практичні аспекти, спрямовані на створення позитивного іміджу компанії в очах потенційних і нинішніх працівників (рис. 1.2).

Основою цього процесу є глибоке розуміння унікальності самої організації – її цінностей, культури та особливостей корпоративного середовища. Важливу роль відіграє чітке визначення цільової аудиторії та формування комунікаційної стратегії, що ефективно транслює привабливість роботодавця через різноманітні канали.

Аналіз та розуміння компанії	<ul style="list-style-type: none"> • Розуміння того, що робить її унікальною та привабливою для працівників, є основою формування бренду роботодавця
Визначення цільової аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> • Це може здійснюватись через вакансії, веб-сайт, соціальні медіа, участь у кар'єрних ярмарках та інші канали
Позиціонування на ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення унікальних переваг компанії як роботодавця на ринку праці може бути пов'язано з можливостями для розвитку, корпоративною культурою, бенефітами, робочим оточенням тощо
Участь у спільнотах та партнерства	<ul style="list-style-type: none"> • Підсилює репутацію роботодавця та залучає талановитих кандидатів
Працівники як амбасадори бренду	<ul style="list-style-type: none"> • Задіяні працівники можуть ділитися своєю досвідом та позитивними враженнями про роботу в компанії
Постійна оцінка та аналіз результатів	<ul style="list-style-type: none"> • Дозволяє адаптувати та вдосконалювати підходи для приваблення та утримання талановитих працівників

Рис. 1.2. Ключові аспекти формування бренду роботодавця [342;33]

Формування сильного HR-бренду є стратегічно важливим елементом управління людськими ресурсами, який забезпечує компанії конкурентні

переваги на ринку праці. Ефективний HR-бренд не лише сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, але й виступає інструментом побудови довіри, лояльності та позитивного іміджу роботодавця як всередині організації, так і назовні.

Проте досягнення успіху в цьому напрямі потребує послідовності між задекларованими цінностями бренду та реальним досвідом працівників, а також постійного моніторингу та вдосконалення відповідних стратегій. [7].

Формування сильного бренду роботодавця зумовлюється сукупною дією низки чинників, які створюють цілісне уявлення про компанію як місце роботи. Насамперед, ключову роль відіграє корпоративна культура, адже саме цінності, внутрішні норми та атмосферу у колективі працівники сприймають як відображення автентичності організації. Коли цінності компанії перегукуються з особистими переконаннями працівників, формується відчуття належності, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності та лояльності.

Не менш важливим чинником виступає репутація компанії. Вона формується як внутрішньою, так і зовнішньою аудиторією — діючими працівниками, колишніми співробітниками, партнерами, клієнтами та суспільством загалом. Прозоре управління, етичні ділові практики, доброзичливе ставлення до персоналу, соціальна відповідальність — усе це елементи, що укріплюють довіру до компанії та впливають на її сприйняття як бажаного роботодавця.

Кар'єрні можливості та стиль управління є не менш значущими для оцінки привабливості компанії. Кандидати та співробітники прагнуть розвитку, підтримки з боку керівництва, справедливої оцінки досягнень і чіткого бачення професійного зростання. Якщо лідерство в компанії базується на повазі, відкритості до діалогу та заохоченні ініціатив, це суттєво підвищує привабливість роботодавця. Умови праці, гнучкий графік, система бонусів та можливості для досягнення балансу між роботою та особистим життям також відіграють важливу роль у формуванні позитивного досвіду працівників.

Окрему увагу слід приділити комунікаційній політиці компанії. Активна присутність у соціальних мережах, участь у кар'єрних форумах, партнерство з навчальними закладами й демонстрація корпоративного життя через відео, блоги або статті формують у потенційних кандидатів реалістичне уявлення про організацію. Сукупність цих чинників дозволяє вибудувати цілісний, правдивий та привабливий образ компанії, який відповідає очікуванням сучасного ринку праці та сприяє довготривалому залученню й утриманню талановитих фахівців.

Процес формування бренду роботодавця є багатограним і вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення з практичними діями (рис. 1.3). Його основою виступає чітке розуміння цінностей компанії, її культури, корпоративної місії та умов праці, що повинні бути прозоро донесені до цільової аудиторії.

Успішний бренд роботодавця не просто презентує компанію зовні, а формує її образ у свідомості співробітників та кандидатів, впливаючи на рішення про працевлаштування та довгострокову співпрацю.

Особливу роль у цьому процесі відіграє внутрішнє позиціонування компанії як привабливого місця для роботи. Саме це забезпечує високу залученість персоналу, підвищення рівня лояльності та створення позитивного мікроклімату в колективі. Крім того, внутрішній HR-бренд формує основу для зовнішньої репутації компанії, що стає відображенням реального досвіду працівників, а не лише маркетингових обіцянок.

Разом з тим, ефективна стратегія формування бренду роботодавця повинна включати постійний аналіз результатів і гнучке реагування на зміни в очікуваннях працівників і ринку праці загалом. Важливо не лише створити привабливий імідж, але й підтримувати його на практиці, забезпечуючи відповідність між заявленими цінностями та реальними умовами. У цьому контексті роль працівників як амбасадорів бренду особливо вагома — їхня щира підтримка та позитивний досвід підсилюють ефект від усіх комунікаційних заходів.



Рис. 1.3. Процедура формування концепції бренду роботодавця [2, с. 50]

Аналіз сучасних трендів у сфері брендингу роботодавця свідчить про переорієнтацію компаній на глибші цінності, емоційну відкритість і відповідальність перед працівниками. Створення автентичної ціннісної пропозиції (EVP) із фокусом на прозорість, підтримку та емпатію стало актуальним викликом, зумовленим глобальними кризами — пандемією та повномасштабною війною. Роботодавці змушені адаптуватися до нових реалій, формуючи довіру серед працівників і кандидатів шляхом розвитку щирої, послідовної корпоративної ідентичності.

Серед важливих напрямів розвитку HR-бренду також виділяється трансформація онбордингу з технічної процедури у соціокультурний процес, спрямований на формування спільних цінностей і зміцнення емоційного зв'язку з компанією з перших днів роботи. Не менш актуальними є інклюзивність, визнання досягнень співробітників, а також забезпечення їх «видимості» в умовах гібридної чи дистанційної роботи. Всі ці підходи сприяють посиленню залученості персоналу, зростанню їх відповідальності, лояльності та бажання розвиватися в межах організації.

Таблиця 1.1

Актуальні тренди розвитку бренду роботодавця у 2023 році [11; 331]

Тренд	Суть	Очікуваний ефект
Автентичне EVP	Формування ціннісної пропозиції роботодавця на основі прозорості, підтримки та емпатії, з урахуванням соціальних змін.	Підвищення довіри, лояльності та привабливості роботодавця.
Фокус на онбординг	Введення працівника в культуру компанії, створення відчуття прийняття та безпеки, мотивація з перших днів.	Зростання залученості, зменшення плинності кадрів, формування відповідальності.
Інклюзія та різноманіття (DEI)	Забезпечення рівних можливостей, врахування різних думок та ідей у повсякденній діяльності.	Покращення репутації, справедливості у прийомі на роботу та кар'єрному зростанні.
Видимість співробітників	Визнання внеску працівників, забезпечення їхнього впливу на прийняття рішень, навіть у дистанційному форматі.	Підвищення мотивації, залученості, ефективності оцінювання праці.
Волонтерство та соціальне партнерство	Заохочення участі в соціальних ініціативах, що об'єднують команду навколо спільних цінностей.	Зміцнення корпоративної культури, підвищення продуктивності та морального задоволення працівників.

Окрему увагу слід приділити соціальній складовій — підтримці волонтерства та соціального партнерства, що дедалі більше інтегруються в стратегічне бачення бізнесу. Участь у суспільно значущих ініціативах об'єднує колектив, зміцнює репутацію бренду роботодавця й створює позитивний імідж компанії як місця, де робота має вищий сенс. Таким чином, сучасний бренд роботодавця вимагає не лише маркетингових зусиль, а й глибокої трансформації внутрішніх цінностей, процесів та культури.

У своїх дослідженнях, зокрема у праці «Двоїста структура бренду компанії як роботодавця» С. М. Мокіна виділяє два ключові складники бренду роботодавця: внутрішній та зовнішній.

Внутрішній бренд роботодавця адресується насамперед чинним співробітникам фірми. Він об'єднує в собі такі аспекти, як корпоративна культура, система стимулювання, перспективи кар'єрного зростання, стиль керівництва та внутрішні зв'язки. Головна ціль внутрішнього бренду — збільшення відданості, залученості та задоволеності працівників.

Зовнішній бренд роботодавця сконцентрований на потенційних кандидатах та впливає на уявлення про компанію на ринку праці. Він охоплює репутацію роботодавця, публічні повідомлення, позиції у рейтингах, коментарі в соціальних мережах та на платформах кар'єри. Цей елемент бренду призначений для залучення нових кваліфікованих спеціалістів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Мокіна також акцентує увагу на важливості відповідності між внутрішнім та зовнішнім брендом. Неузгодження між ними може викликати недовіру як з боку працівників, так і з боку кандидатів. Тому організаціям рекомендується розробляти єдину стратегію бренду роботодавця, що забезпечує узгодженість в усіх точках взаємодії з аудиторією. [18]

Отже, бренд роботодавця є стратегічним інструментом, який не тільки впливає на успішність компанії в питаннях найму та утримання персоналу, а й сприяє загальному зміцненню її позицій на ринку. Його формування потребує глибокого аналізу, постійного вдосконалення та залучення всіх рівнів управління до створення справжньої, автентичної і привабливої корпоративної ідентичності.

1.2 Особливості формування бренду роботодавця ІТ-компанії

У сучасних умовах трансформацій економіки, загострення конкуренції на ринку праці та зниження рівня лояльності персоналу, компанії стикаються з необхідністю пошуку нових підходів до залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Формування сильного HR-бренду стає важливим стратегічним інструментом управління персоналом, що дозволяє підвищити привабливість роботодавця, створити позитивний імідж компанії та зменшити плинність кадрів, що особливо актуально в умовах підвищеної мобільності працівників та викликів, спричинених карантинними обмеженнями.

Формування бренду роботодавця в українських реаліях відбувається з урахуванням як культурних, так і економічних особливостей. Оскільки українська ментальність орієнтована на міжособистісні зв'язки, компанії

змушені активно використовувати неформальні канали для залучення персоналу, зокрема через рекомендації, особисті знайомства та внутрішні спільноти. Такий підхід дозволяє створити атмосферу довіри ще до початку офіційного співробітництва та формує позитивний імідж роботодавця у професійному середовищі [9].

Важливим чинником привабливості роботодавця є його здатність забезпечити працівникам якісний баланс між професійним і особистим життям. У сучасних умовах працівники очікують не лише гідної оплати, а й гнучкого графіка, можливості працювати дистанційно та дотримання принципів work-life balance. Це особливо актуально для молодих спеціалістів, які прагнуть поєднувати самореалізацію з особистісним розвитком та родинними обов'язками.

Крім того, прозорість внутрішньої комунікації та відкритість керівництва до діалогу відіграють вирішальну роль у формуванні довіри до компанії. Працівники позитивно реагують на організації, що чесно інформують про свої плани, зміни та стратегії. Це створює відчуття причетності до спільної справи, що підвищує рівень лояльності персоналу та знижує плинність кадрів.

Окрему увагу варто звернути на питання професійного розвитку. Компанії, що інвестують у навчання, стажування, внутрішні курси та кар'єрне зростання, стають значно привабливішими для шукачів. Водночас для більшості українських фахівців важливим орієнтиром є стабільні компанії-лідери. Через недостатню розвиненість культури стартапів, більшість працівників не готові ризикувати і надають перевагу вже відомим гравцям ринку, що гарантують стабільність, передбачуваність і чітко структуровану кар'єрну модель.

У контексті сучасної інформаційної економіки бренд роботодавця виступає не лише елементом кадрової політики, а й важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Компанії, що прагнуть досягти конкурентної переваги, повинні інвестувати в інноваційні підходи до формування HR-бренду, враховуючи особливості ринку пошукачів та адаптуючи світові практики до українських реалій. Саме тому дослідження ефективних

стратегій брендингу роботодавця є актуальним напрямом для підвищення загальної конкурентоспроможності підприємств.

Попри повномасштабну війну, Україна продовжує посідати провідні позиції у міжнародних рейтингах країн із динамічною та інноваційною ІТ-галуззю. Високий рівень професійної підготовки українських спеціалістів визнається на світовому рівні, а результати у сфері цифрового врядування засвідчують здатність держави забезпечувати безперебійний доступ громадян до публічних сервісів навіть в умовах воєнного стану.

Згідно з даними за 2023 рік, чисельність працівників ІТ-сфери зросла більш ніж на 7% та сягнула 307,6 тис. осіб, з яких 242 тис. продовжують працювати в Україні. Водночас зафіксовано збільшення кількості українських ІТ-фахівців за кордоном — із 55–57 тис. у 2022 році до 65 тис. у 2023-му. Близько 14% спеціалістів планують офіційно працевлаштуватися за межами України, тоді як 0,8% уже це зробили [24].

Завдяки ефективній стратегії релокації, ІТ-компаніям вдалося зберегти продуктивність, розширити спектр послуг, створити нові робочі місця та адаптуватися до нових умов. Близько 70% компаній змінили своє розташування: більшість обрали західні регіони України, тоді як 42% частково або повністю перенесли свою діяльність за кордон. Зазвичай переміщення відбувалося до країн, де вже були наявні представництва або філії. Таким чином, спираючись на фундамент, закладений у 2015–2021 роках, ІТ-сектор виявився єдиною галуззю, яка у 2022 році не лише зберегла стійкість, а й продовжила зростання, забезпечивши стабільність зайнятості [21].

В умовах невизначеності перед багатьма ІТ-компаніями постало запитання: чи доцільно розвивати HR-бренд роботодавця в період кризи? Відповідь на це питання є позитивною для тих компаній, які мають стратегічне бачення розвитку, планують вихід на міжнародні ринки, відкриття офісів за кордоном або прагнуть зберегти ефективність та залученість своєї команди. Формування сильного бренду роботодавця дозволяє не лише привернути увагу нових талантів, а й утримати наявних працівників у період турбулентності.

Людський капітал залишається ключовим ресурсом у діяльності ІТ-компаній, і його розвиток є пріоритетним завданням HR-фахівців. Інвестування у професійне зростання персоналу сприяє підвищенню ефективності праці та забезпечує конкурентоспроможність компанії у довгостроковій перспективі. Попри ризики втрати кадрів через перехід до конкурентів або створення власного бізнесу, системна робота над розвитком компетенцій працівників є запорукою збереження високих стандартів якості, іміджу роботодавця та стабільності на ринку праці.

ІТ-компанії демонструють високий рівень адаптивності до сучасних потреб працівників і специфіки галузі, активно інвестуючи в розвиток мовних компетенцій персоналу. Це зумовлено глобальним характером ІТ-сфери, де ефективна міжкультурна комунікація є необхідною умовою успішної взаємодії з клієнтами та партнерами з усього світу. Забезпечення доступу до вивчення іноземних мов не лише підвищує професійну кваліфікацію фахівців, а й сприяє зміцненню репутації компанії як відповідального та далекоглядного роботодавця [24].

Окрім цього, ІТ-компанії вирізняються особливою увагою до створення комфортних умов праці. Надання можливостей для віддаленої роботи, гнучкий графік, а також турбота про фізичне та емоційне здоров'я працівників через медичне забезпечення і підтримку здорового способу життя формують позитивне середовище, що підвищує мотивацію та продуктивність персоналу. Такий комплексний підхід до організації праці сприяє утриманню талановитих фахівців та формує сильний бренд роботодавця на динамічному ринку праці.

Деякі українські ІТ-компанії досягли значних успіхів у цій сфері, забезпечивши позитивне сприйняття серед своїх співробітників, здобувши професійні визнання та інвестуючи у розвиток персоналу. Зокрема, DataArt і MacPaw є прикладами ефективного брендингу роботодавця, що приваблює фахівців високого рівня.

Компанія DataArt — міжнародний гравець на ринку ІТ-консалтингу, що займається розробкою програмного забезпечення для фінансових установ,

сектору e-commerce, медицини, інтернету речей, Big Data та блокчейну. Загальна чисельність персоналу перевищує 4 тисячі осіб, з яких понад 1500 працюють в українських офісах, розташованих у Києві, Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі та Херсоні [21].

Згідно з внутрішніми опитуваннями, близько 75% співробітників задоволені системою компенсацій, яка включає заробітну плату, бонуси, опціони та інші заохочення. Близько 95% працівників готові рекомендувати компанію як привабливого роботодавця, а 92% висловлюють бажання побудувати тривалу кар'єру саме в цій організації.

Компанія активно заохочує мобільність кадрів, пропонуючи зміну проєктів, технологій та локацій. Офіси функціонують цілодобово та мають розвинену інфраструктуру для відпочинку й розвитку (ігрові зони, VR-простір, спортивні зали, йога-студії, кімнати для масажу тощо). У межах HR-брендингу компанія розробила брендбук, а також сформувала унікальну ціннісну пропозицію EVP, що базується на результатах опитувань менеджменту та персоналу.

Компанія MacPaw — український розробник програмного забезпечення для платформ OS X та iOS. Штат компанії нараховує понад 170 працівників, а офіс у Києві відомий своєю нетиповою архітектурою та функціональністю: тераса, медитаційна зона, студія звукозапису, спортзал, музей Apple-техніки. Відомо, що в офісі проживають корпоративні коти — Фіксель і Хувер.

Працівники мають змогу присвячувати кожен другу п'ятницю особистим IT-проєктам. Компанія щопівроку проводить хакатони, які сприяють генерації нових ідей та продуктів. Організаційна структура MacPaw є плоскою: відсутні класичні ієрархії, а грейдинг фахівців не поділяється на традиційні рівні Junior, Middle та Senior. У компанії також функціонує корпоративна валюта «фікси», яку можна обміняти на здорову їжу або цифрові сервіси.

Робота над HR-брендом у MacPaw охоплює шість напрямків: PR, подієвий маркетинг, внутрішні комунікації, візуальна айдентика, контент-маркетинг та соціальні мережі. Основні канали комунікації — Facebook, LinkedIn та Instagram.

Наприклад, Instagram-профіль дає змогу кандидатам заздалегідь ознайомитися з командою.

Одним з ефективних інструментів побудови HR-бренду стала програма літнього стажування — MacPaw Summer Internship. Хоча спочатку вона не передбачала працевлаштування, згодом чотири учасники були запрошені до команди на постійній основі.

Згідно з дослідженням London's Employer Branding Agency, понад 68% кандидатів прагнуть ознайомитися з компанією ще до працевлаштування. Серед ефективних способів такого «тест-драйву» роботодавця вирізняють [21]:

- Дні відкритих дверей, орієнтовані на студентів та початківців, які дозволяють безпосередньо зануритися в корпоративне середовище.
- Лекції та вебінари, де працівники розповідають про свій досвід, помилки та досягнення, формуючи довіру до компанії.
- Профілі на кар'єрних порталах, які демонструють цінності, історії успіху та атмосферу в команді.
- Відеоролики про компанію, що презентують культуру, співробітників та реалії офісного життя.
- Івенти, воркшопи, конференції та хакатони, які дають кандидатам змогу відчувати командний дух.
- Корпоративні амбасадори — співробітники, що публічно діляться власним досвідом, формуючи репутацію бренду зсередини.
- Адаптаційні програми для новачків, включно з welcome box, чек-листами та менторською підтримкою.

У процесі формування HR-бренду IT-компанії важливо враховувати наявність двох цільових аудиторій — внутрішньої (наявні працівники) та зовнішньої (потенційні кандидати) [8]. Ця подвійна орієнтація вимагає від менеджерів з персоналу комплексного підходу: з одного боку — створення сприятливого середовища для вже працевлаштованих співробітників, а з іншого — формування позитивного образу компанії на ринку праці. Якщо співробітники задоволені умовами праці, корпоративною культурою та взаємодією з

керівництвом, вони стають природними амбасадорами бренду, поширюючи позитивну репутацію компанії серед своєї професійної спільноти.

Ефективна робота над внутрішнім брендом починається з ретельного аналізу рівня задоволеності персоналу, виявлення сильних і слабких сторін у корпоративному середовищі. Регулярні опитування, відкритий зворотний зв'язок та впровадження змін на основі зібраної інформації створюють атмосферу довіри та залученості. Це, у свою чергу, стимулює продуктивність працівників, знижує рівень плинності кадрів і підвищує конкурентоспроможність компанії.

Зовнішній HR-бренд орієнтований на створення позитивного іміджу роботодавця серед потенційних кандидатів. Щоб ефективно приваблювати таланти, компанії необхідно чітко сформулювати свою ціннісну пропозицію та комунікувати її через доступні канали: соціальні мережі, професійні платформи, участь у тематичних заходах. Розвиток зовнішнього бренду варто здійснювати синхронно з внутрішніми ініціативами, оскільки справжній і переконливий образ роботодавця формується саме зсередини.

Попри зростання кількості IT-фахівців в Україні, конкуренція за висококваліфіковані кадри залишається гострою. У таких умовах сильний HR-бренд відіграє ключову роль у залученні «свого» фахівця — того, хто поділяє цінності компанії, зацікавлений у її місії та бачить себе в її команді. Отже, для IT-компаній, які прагнуть розширення та сталого розвитку, інвестування у внутрішній і зовнішній HR-брендинг стає не просто іміджевим кроком, а стратегічною необхідністю.

Для оцінки зовнішнього HR-бренду компанії можуть бути використані кілька ефективних інструментів, зокрема: проведення опитувань серед постійних клієнтів, моніторинг відгуків у мережі Інтернет, а також аналіз рейтингів компанії, які допомагають сформувати цілісне уявлення про її репутацію на ринку.

Процес створення та утвердження позитивного бренду роботодавця є важливим стратегічним етапом для досягнення низки цілей підприємства. Серед

них: формування сприятливого іміджу на товарному ринку, що дозволяє компанії зайняти визнану позицію в галузі; залучення талановитих спеціалістів, що підвищує конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг; забезпечення стабільного виробництва і реалізації високоякісної продукції чи послуг; поліпшення задоволення потреб споживачів; зростання попиту на продукцію, що сприяє підвищенню прибутковості компанії; а також стимулювання впровадження інноваційних технологій і оптимізації виробничих процесів, що забезпечує поліпшення ефективності праці та зниження витрат.

Особливу увагу слід приділити концепції Employee Value Proposition (EVP), яка є унікальною ціннісною пропозицією роботодавця. Ця стратегія виходить за межі звичайних переваг і дозволяє компаніям чітко продемонструвати не тільки те, що вони можуть запропонувати своїм працівникам, але й чим вирізняються серед конкурентів на ринку праці [13, с. 42].

Підхід до формування EVP є важливим елементом у загальній стратегії компанії, оскільки він дозволяє не лише залучати та утримувати талановитих фахівців, а й сприяє зниженню витрат, підвищенню фінансових показників і загальному рівню задоволеності персоналу. В умовах сучасних реалій, успішність у залученні кадрів також безпосередньо залежить від здатності співробітників до ефективної віддаленої комунікації, що є критично важливим для бізнесу.

Унікальність EVP IT-компаній виявляється в акценті на інноваційності та доступі до передових технологій. Наприклад, компанія EPAM своїм EVP надає участь співробітникам у глобальних проектах для таких гігантів, як Google чи Microsoft, а також надає доступ до безперервного навчання (EPAM University). Це дозволяє спеціалістам працювати з новими технологіями, такими як ШІ, блокчейн чи хмарні сервіси, що є комерційним мотиватором для IT-фахівців. Крім того, підтримка open-source ініціатив та участь у глобальних хакатонах надає цінності бренду роботодавця, залучаючи амбітних розробників.

Для глибшого аналізу факторів формування бренду роботодавця варто застосовувати PEST-аналіз, який дає можливість оцінити його позиції на ринку праці з урахуванням зовнішніх факторів, таких як: політичні (можливість працевлаштування іноземців або відкриття філій за кордоном), економічні (рівень безробіття в регіоні), соціальні (відповідність галузі суспільним цінностям) і технічні (наявність сучасного обладнання та програмного забезпечення).

У цей складний період, коли країна переживає кризу через військову агресію з боку російської федерації, формування і позиціонування бренду роботодавця залишаються ключовими стратегічними завданнями для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості компанії на ринку праці. Хороша репутація та привабливість роботодавця сприяють залученню і утриманню кваліфікованого персоналу, що, в свою чергу, визначає стабільність і успішність компанії в умовах непередбачуваного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

2.1. Загальна характеристика компанії та її кадрового забезпечення

ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є сучасним приватним підприємством, що функціонує у сфері інформаційних технологій та спеціалізується на наданні освітніх послуг. Компанія зареєстрована 25 жовтня 2016 року як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) з ідентифікаційним кодом юридичної особи (ЄДРПОУ) 40913315. Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Юрія Іллєнка, буд. 12, Шевченківський район, 04050 (раніше - вул. Мельникова, буд.12). Організаційно-правова форма за класифікатором - товариство з обмеженою відповідальністю (код 240). Цей юридичний статус дозволяє підприємству здійснювати комерційну діяльність, укладати контракти та розвивати міжнародну співпрацю.

Основний вид діяльності компанії, відповідно до КВЕД 63.99, - надання інших інформаційних послуг, зокрема організація та проведення онлайн-курсів у сфері інформаційних технологій, розробка навчальних матеріалів і консультаційна діяльність. Основний фокус GoIT спрямований на навчання затребуваним ІТ-спеціальностям, таким як програмування, аналіз даних, кібербезпека, управління проектами тощо. Крім того, підприємство здійснює діяльність за низкою додаткових КВЕД, включаючи організацію конгресів і виставок (82.30), рекламні послуги (73.11), комп'ютерне програмування (62.01), консультування з питань інформатизації (62.02), а також надання в оренду нерухомого майна (68.20) та офісного обладнання (77.33).

Організаційна структура ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» побудована за матричним принципом, що передбачає подвійне підпорядкування працівників - функціональним керівникам і керівникам проектів. Такий підхід забезпечує гнучкість управління, ефективний розподіл ресурсів і оптимізацію робочих процесів. Компанія має п'ять регіональних підрозділів, що діють в Україні,

Польщі, Румунії, Філіппінах та Туреччині, адаптуючи діяльність до особливостей локальних ринків.

Управління трудовими ресурсами базується на системному підході до планування, аналізу та контролю. Планова діяльність включає визначення потреб у персоналі, розподіл обов'язків і прогнозування навантаження. Використовується система OKR (Objectives and Key Results) для формулювання стратегічних цілей і моніторингу їх виконання. Аналітична робота охоплює оцінювання продуктивності персоналу, виявлення слабких місць і розробку заходів для підвищення ефективності. Регулярні фідбеки "1-1" і щорічний performance review забезпечують об'єктивну оцінку стану трудових ресурсів. Контроль здійснюється через моніторинг ключових показників продуктивності (KPI), аналіз виконання завдань і оцінку задоволеності працівників.

Організація постачання у GoIT орієнтована на забезпечення якісних навчальних ресурсів, програмного забезпечення та платформ для ефективного навчального процесу. Компанія співпрацює з провайдерами технологічних рішень, що дозволяє створювати сучасні освітні матеріали та надавати студентам актуальні знання й інструменти.

Зовнішньоекономічна діяльність включає експорт освітніх послуг до Польщі, Латинської Америки, Туреччини та Румунії. GoIT адаптує навчальні програми до потреб іноземних студентів і проводить маркетингові дослідження для розширення міжнародної присутності.

Планова, аналітична та контрольна робота ґрунтується на системі KPI, що оптимізує бізнес-процеси. Внутрішні аудити, моніторинг результативності навчальних програм і аналіз фінансових показників забезпечують контроль. Використання CRM-систем і інструментів бізнес-аналітики дозволяє відстежувати динаміку продажів і ефективність маркетингових кампаній.

Нормативно-правове регулювання діяльності компанії здійснюється відповідно до її Статуту, Закону України «Про освіту», «Про ліцензування видів господарської діяльності» та міжнародних стандартів онлайн-навчання. GoIT дотримується норм податкового законодавства та вимог до міжнародної

співпраці.

Таким чином, ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є інноваційним підприємством із чіткою організаційною структурою, ефективними управлінськими процесами та міжнародною орієнтацією. Компанія демонструє високий рівень адаптивності до ринкових умов і забезпечує якісні освітні послуги, що сприяє її конкурентоспроможності.

Важливим етапом оцінювання діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є аналіз структури та динаміки кадрового потенціалу. Для цього персонал групується за ключовими ознаками: вік, стать, рівень освіти та стаж праці. Такий підхід дозволяє оцінити демографічний і професійний склад працівників, їхню залученість і сталість, що є основою для формування привабливого іміджу компанії як роботодавця. Аналіз цих категорій допомагає виявити сильні боки, наприклад, високий рівень кваліфікації чи різноманітність персоналу, а також потенційні виклики, такі як плинність кадрів у певних групах. У таблицях, наведених нижче, представлено структуру працівників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за віком, статтю, рівнем освіти та стажем праці за останні три роки, що слугує підґрунтям для подальшої оцінки внутрішнього бренду роботодавця.

Залежної від виконуваних функцій увесь персонал підприємства поділяють на три категорії: керівники, спеціалісти та технічні службовці, робітники.

Таблиця 2.1

Динаміка структури персоналу за категоріями
працівників протягом 2021-2023

Категорія персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абс.	Відносне, %	Абс.	Відносне, %
Чисельність персоналу, всього	154	100,0	191	100,0	476	100,0	37	24,03	285	149,21
керівники	18	11,69	28	14,66	51	10,71	10	55,56	23	82,14
спеціалісти та технічні службовці	62	40,26	103	53,93	255	53,57	41	66,13	152	147,57
робітники	74	48,05	60	31,41	170	35,71	-14	-18,92	110	183,33

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Виходячи з вищенаведених даних, можна зробити висновок, що зросла чисельність з 154 до 476 осіб (+149,21%) і високий прийом працівників (+255,56%) зміцнюють імідж компанії. Підвищення плинності до 30,46% у 2023 році вказує на потребу в програмах адаптації та утримання кадрів для підтримки бренду роботодавця.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу

Кількість працюючих віком	2021		2022		2023		Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абс.	Відносне, %	Абс.	Відносне, %
до 20 років	2	1,30	11	2,31	24	5,04	9	450,00	13	118,18
21-30 років	91	59,09	112	23,53	301	63,24	21	23,08	189	168,75
31-40 років	54	35,06	60	12,61	135	28,36	6	11,11	75	125,00
41-50 років	5	3,25	7	1,47	15	3,15	2	40,00	8	114,29
понад 50 років	2	1,30	1	0,21	1	0,21	-1	-50,00	0	0,00
Разом	154	100,0	191	100,0	476	100,0	37	24,03	285	149,21

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємств

Домінування молоді у віці 21–30 років (63,24% станом на 2023 рік) та збільшення кількості осіб до 20 років (+118,18%) сприяють зміцненню позиції бренду роботодавця в очах молодих обдарованих спеціалістів. Незначна частка старших працівників (3,36%) зумовлює необхідність розробки програм для досвідченого персоналу.

Таблиця 2.3.

Структура персоналу за статтю

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абс.	Віднос не, %	Абс.	Відно сне, %
Стать	154	100,0	191	100,0	476	100,0	37	24,03	285	149,2 1
чоловіча	85	55,19	74	38,74	179	37,61	-11	-12,94	105	141,8 9
жіноча	69	44,81	117	61,26	297	62,39	48	69,57	180	153,8 5

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємств

Збільшення відсотку жінок до 62,39% (+153,85% протягом 2023 року) акцентує увагу на гендерній інклюзивності, яка сприятливо впливає на імідж роботодавця в ІТ-секторі.

Таблиця 2.4.

Структура персоналу за рівнем освіти

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абс.	Відносне, %	Абс.	Відносне, %
Вища освіта	124	80,52	157	82,20	389	81,72	33	26,61	232	147,77
Базова вища освіта	28	18,18	30	15,71	79	16,60	2	7,14	49	163,33
Середня спеціальна освіта	1	0,65	2	1,05	5	1,05	1	100,00	3	150,00
Середня освіта	1	0,65	2	1,05	3	0,63	1	100,00	1	50,00
Разом	154	100,0	191	100,0	476	100,0	37	24,03	285	149,21

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємств

Відсоток співробітників з вищою освітою залишається усталеним (81,72%), в той час як базова вища освіта збільшилася до 16,60% (+163,33%), підкреслюючи рівень кваліфікації кадрів, що, в свою чергу, актуалізує потребу у програмах розвитку.

Таблиця 2.5.

Структура персоналу за стажем роботи

Стаж роботи на підприємстві	2021		2022		2023		Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абс.	Відносне, %	Абс.	Відносне, %
До 1 року	59	38,31	119	62,30	320	67,23	60	101,69	201	168,91
1-5 років	93	60,39	65	34,03	142	29,83	-28	-30,11	77	118,46
5-10 років	2	1,30	7	3,66	14	2,94	5	250,00	7	100,00
Більше 10 років	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Разом	154	100,00	191	100,00	476	100,00	37	24,03	285	149,21

*Розроблено автором на основі матеріалів підприємств

Частка нових працівників зросла до 67,23% (+168,91%), що показує привабливість для новачків. Зменшення стажу 1–5 років (-30,11% у 2022 році) вимагає програм утримання.

Отже, компанія орієнтується на залучення молодих і середнього віку працівників, що свідчить про прагнення до динамічного розвитку та оновлення кадрового складу, водночас зберігаючи присутність досвідчених співробітників.

2.2. Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця GoIT

Сильний бренд роботодавця – визначальний елемент для приваблення, утримання та стимулювання до роботи обдарованих спеціалістів в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (GoIT). В сучасній ситуації на IT-ринку, де змагання за висококваліфікованих співробітників збільшується, побудова позитивного іміджу фірми як роботодавця має стратегічну важливість. Даний розділ сфокусований на оцінці ступеня розвитку внутрішнього бренду GoIT з точки зору нинішніх співробітників, розборі їх розуміння основних компонентів бренду та визначенні конкурентноздатності фірми на ринку праці.

Згідно з визначенням Т. Білорус та С. Фірсової, бренд роботодавця – це сукупність (комплекс) організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших

організацій та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників. [5]

Автори виділяють чотири складові: організаційну, функціональну, економічну та психологічну. Крім цього, окреслено ключові елементи кожної з цих складових.

Враховуючи специфіку IT-сектору, доцільно адаптувати складові бренду роботодавця відповідно до його особливостей:

1. Загально-організаційна складова

- Розмір компанії
- Репутація або імідж компанії
- Соціальна відповідальність
- Інноваційність
- Корпоративна культура

2. Управлінська складова

- Ефективність програми адаптації
- Об'єктивність оцінювання
- Можливість навчання
- Програми кар'єрного розвитку та просування
- Можливість релокейту в інше місто/країну

3. Економічна складова

- Чітка система бонусів і премій
- Стабільна заробітна плата
- Гарантія зайнятості/ Гарантія працевлаштування
- Соціальні ініціативи компанії (страхування, компенсації)
- Доступ до корпоративних пільг та додаткових вигод

4. Психологічна складова

1. Графік роботи
2. Баланс між роботою та особистим життям (work-life balance)
3. Умови праці
4. Соціально-психологічний клімат в колективі

5. Стиль управління

5. Командна складова

- Атмосфера в команді
- Інноваційність проєктів
- Рівень сформованості команди
- Баланс навантаження (реалістичний підхід до дедлайнів, уникнення вигорання)
- Якість зворотного зв'язку

У контексті традиційних класифікацій (організаційних, функціональних, економічних, психологічних аспектів), модифікована модель для ІТ-сектору розширює внутрішній бренд, беручи до уваги його особливості: варіативний робочий графік, значна увага командній взаємодії, перспективи релокації, інноваційність проєктів і невимушений стиль керівництва. Це дає можливість глибше реагувати на очікування ІТ-фахівців та продуктивніше конкурувати за талановитих співробітників в умовах великої плинності кадрів.

Оцінка рівню розвитку бренду роботодавця GoIT

Сильний внутрішній бренд роботодавця відіграє важливу роль у залученні та утриманні талановитих фахівців. Для ІТ-компаній, зокрема Go IT, важливо не лише створювати привабливий імідж для потенційних кандидатів, але й підтримувати високу залученість та задоволеність існуючих співробітників.

Даний розділ присвячений оцінці рівня розвитку бренду Go IT з позиції як існуючих так і потенційних працівників. Аналіз базується на їхньому сприйнятті корпоративної культури, рівня довіри до керівництва, можливостей професійного зростання, соціального пакету та інших ключових аспектів. Отримані результати допоможуть визначити сильні сторони бренду та виявити напрями для його вдосконалення.

Оцінку рівня розвитку бренду компанії-роботодавця розрахуємо за формулою:

$$\text{РРВБР} = \text{вага1} * \text{складова1} + \text{вага2} * \text{складова2} + \text{вага 3} * \text{складова 3} +$$

вага 4 *складова 4 + вага 5* складова 5

де, **РРВБР** – рівень розвитку бренду роботодавця;

вага 1, вага2, вага 3, вага 4, вага 5 – коефіцієнти вагомості складових бренду роботодавця;

складова 1, складова 2, складова 3, складова 4, складова 5– рівень розвитку окремих складових бренду роботодавця за оцінками респондентів.

Було сформовано групу з 10 експертів, які взяли участь у проведенні дослідження щодо визначення коефіцієнтів вагомості складових бренду роботодавця.

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

0 – відсутність необхідності проявів складової при формуванні та управління брендом роботодавця;

1 – необхідність мінімального прояву складової при формуванні та управління брендом роботодавця;

2 – необхідність середнього прояву складової при формуванні та управління брендом роботодавця;

3 – необхідність високого прояву складової при формуванні та управління брендом роботодавця;

Результати оцінок складових бренду компанії-роботодавця експертами та визначення їх вагових коефіцієнтів наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця

Атрибути бренду роботодавця	Експерт										Середній бал	Коефіцієнт вагомості
Загально-організаційна												
Управлінська												
Економічна												
Психологічна												
Командна												
Σ												

*Розроблено автором

Аналогічні розрахунки проведено і щодо визначення вагомості окремих складових за всіма атрибутами у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Коефіцієнти вагомості складових бренду роботодавця

Складові атрибуту бренду роботодавця	Експерт										Середній бал	Коефіцієнт вагомості
								8	9	10		
Загально-Організаційний атрибут												
Розмір компанії	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	15	0,123
Репутація або імідж компанії	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	25	0,205
Соціальна відповідальність	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	26	0,213
Інноваційність	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	0,230
Корпоративна культура	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	28	0,230
Σ												
Управлінський атрибут												
Ефективність програми адаптації												
Об'єктивність оцінювання												
Можливість навчання												
Програми кар'єрного розвитку та просування												
Можливість релокейту в інше місто/країну												
Σ												
Економічний атрибут												
Чітка система бонусів і премій												
Стабільна заробітна плата												
Гарантія зайнятості/Гарантія працевлаштування												
Соціальні ініціативи компанії												
Доступ до корпоративних пільг та додаткових вигод												
Σ												
Психологічний атрибут												
Графік роботи												
Баланс між роботою та особистим життям												
Умови праці												
Соціально-психологічний клімат в колективі												
Стиль управління												
Σ												
Командний атрибут												
Атмосфера в команді												
Інноваційність проектів												
Рівень сформованості команди												
Баланс навантаження												
Якість зворотного зв'язку												
Σ												

*Розроблено автором

Наступним етапом дослідження є безпосередня оцінка рівня розвитку бренду компанії-роботодавця. Оскільки бренд роботодавця формується на основі реального досвіду працівників, їхніх знань і сприйняття корпоративної культури, у межах дослідження до оцінювання залучалися саме існуючі співробітники компанії. В опитуванні взяли участь 162 респонденти (рис 2.1).



Рис. 2.1 Склад учасників опитування за темою «Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця в GoIT».

Респонденти надали оцінку кожній зі складових бренду роботодавця за 5-бальною шкалою:

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

Таблиця 2.8.

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Складові бренду роботодавця	Ваго-мість	Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку керівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку працівників	
		факт	факт*вагу	факт	факт*вагу
Загально-Організаційний атрибут	0,168	4,298	0,722	3,836	0,644
Розмір компанії	0,123	3,25	0,400	3,36	0,413
Репутація або імідж компанії	0,205	4,25	0,871	3,98	0,816

Продовження таблиці 2.8

Соціальна відповідальність	0,213	4,68	0,997	3,75	0,799
Інноваційність	0,23	4,35	1,001	4,30	0,989
Корпоративна культура	0,23	4,96	1,141	3,79	0,872
Управлінський атрибут	0,193	4,306	0,831	4,474	0,863
Ефективність програми адаптації	0,203	4,36	0,885	4,98	1,011
Об'єктивність оцінювання	0,234	4,78	1,119	4,99	1,168
Можливість навчання	0,195	3,96	0,772	4,97	0,969
Програми кар'єрного розвитку та просування	0,188	3,46	0,650	3,65	0,686
Можливість релокейту в інше місто/країну	0,18	4,97	0,895	3,78	0,680
Економічний атрибут	0,256	4,238	1,085	3,922	1,004
Чітка система бонусів і премій	0,248	4,98	1,235	4,59	1,138
Стабільна заробітна плата	0,223	3,96	0,883	4,26	0,950
Гарантія зайнятості/Гарантія працевлаштування	0,215	4,98	1,071	3,79	0,815
Соціальні ініціативи компанії	0,107	2,7	0,289	2,99	0,320
Доступ до корпоративних пільг та додаткових вигод	0,207	4,57	0,946	3,98	0,824
Психологічний атрибут	0,155	3,876	0,601	3,85	0,597
Графік роботи	0,183	2,35	0,430	4,73	0,866
Баланс між роботою та особистим життям	0,167	2,47	0,412	3,38	0,564
Умови праці	0,233	4,95	1,153	3,97	0,925
Соціально-психологічний клімат в колективі	0,225	4,86	1,094	3,69	0,830
Стиль управління	0,192	4,75	0,912	3,48	0,668
Командний атрибут	0,228	4,55	1,037	3,772	0,860
Атмосфера в команді	0,208	4,97	1,034	3,59	0,747
Інноваційність проектів	0,223	4,58	1,021	3,85	0,859
Рівень сформованості команди	0,223	4,97	1,108	3,67	0,818
Баланс навантаження	0,146	3,56	0,520	3,78	0,552
Якість зворотного зв'язку	0,2	4,67	0,934	3,97	0,794
Рівень розвитку бренду роботодавця			4,276		3,969

Наступним кроком проведемо оцінку рівня розвитку бренду роботодавця у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з точки зору потенційних працівників. У межах дослідження було проведено опитування (22 респондентів) потенційних працівників компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Таблиця 2.9.
Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Складові бренду роботодавця	Ваго- мість	Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників	
		факт	факт*вагу
Загально-Організаційний атрибут	0,168	4,436	0,745
Розмір компанії	0,123	3,36	0,413
Репутація або імідж компанії	0,205	4,98	1,021
Соціальна відповідальність	0,213	4,75	1,012
Інноваційність	0,23	4,3	0,989
Корпоративна культура	0,23	4,79	1,102
Управлінський атрибут	0,193	4,674	0,902
Ефективність програми адаптації	0,203	4,98	1,011
Об'єктивність оцінювання	0,234	4,99	1,168
Можливість навчання	0,195	4,97	0,969
Програми кар'єрного розвитку та просування	0,188	4,65	0,874
Можливість релокейту в інше місто/країну	0,18	3,78	0,680
Економічний атрибут	0,256	4,322	1,106
Чітка система бонусів і премій	0,248	4,59	1,138
Стабільна заробітна плата	0,223	4,26	0,950
Гарантія зайнятості/Гарантія працевлаштування	0,215	4,79	1,030
Соціальні ініціативи компанії	0,107	2,99	0,320
Доступ до корпоративних пільг та додаткових вигод	0,207	4,98	1,031
Психологічний атрибут	0,155	4,75	0,736
Графік роботи	0,183	4,73	0,866
Баланс між роботою та особистим життям	0,167	4,38	0,731
Умови праці	0,233	4,97	1,158
Соціально-психологічний клімат в колективі	0,225	4,69	1,055
Стиль управління	0,192	4,98	0,956
Командний атрибут	0,228	4,652	1,061
Атмосфера в команді	0,208	4,99	1,038
Інноваційність проектів	0,223	4,85	1,082
Рівень сформованості команди	0,223	4,67	1,041
Баланс навантаження	0,146	3,78	0,552
Якість зворотного зв'язку	0,2	4,97	0,994
Рівень розвитку бренду роботодавця			4,551

*Розроблено автором

Оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» вказує на його високий рівень, підтверджений оцінками (рис 2.2):



Рис. 2.2. Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Відповідно до класифікації Білорус Т.В. та Фірсової С.Г., це означає, що компанія використовує всебічний підхід до управління брендом роботодавця, підтримуючи всі його ключові елементи на високому рівні.

Високі бали отримали корпоративна культура, репутація компанії, умови праці та соціально-психологічний клімат. Разом з тим, виявлено невідповідність у сприйнятті можливості релокейту, балансу між професійним та особистим життям, а також графіка роботи. Найнижчі оцінки отримали соціальні ініціативи, що свідчить про необхідність збільшення корпоративної відповідальності. В цілому, компанія демонструє комплексний підхід до управління брендом роботодавця, що сприяє залученню та утриманню працівників, проте подальший розвиток соціальних програм та оптимізація робочих умов дозволять ще більше укріпити її позиції.

Оскільки за результатами проведеного опитування оцінка рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників має дещо вище значення ніж на думку існуючих працівників, доцільно проаналізувати питання оцінки рівня лояльності працівників до компанії як роботодавця.

Оцінка рівня лояльності працівників до бренду роботодавця

Оцінка рівня лояльності лояльності працівників для бренду роботодавця є

також важливим елементом у формуванні привабливого іміджу компанії як місця роботи. Оцінка рівня лояльності дозволяє не лише розширити ступінь зацікавленості працівників до корпоративних цінностей і культури, але й оцінити їх готовність активно підтримувати та просувати серед бренд-компанії деяких кандидатів. Таким підходом можна виявити ефективність внутрішніх комунікаційних стратегій, систем мотивації та управління персоналом, а також розробити рекомендації щодо посилення привабливості компаній як роботодавця, що є критично доступним для залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів. [27]

Оцінка рівня лояльності працівників було проведено за методикою Фірсової С. та Білорус Т. Питання для оцінки рівня лояльності працівників наведено в Додатку (Б)

Результати проведеного опитування (140 респондентів) наведені в (таблиці 2.10).

Таблиця 2.10

	Відповіді										Середня оцінка	
	1		2		3		4		5			
	Працівники	Керівники	Працівники	Керівники	Працівники	Керівники	Працівники	Керівники	Працівники	Керівники	Працівники	Керівники
Кількість змін роботи працівником протягом трудової кар'єри	35	7	17	15	28	4	25	3	5	1	2,53	2,20
Кількість змін роботи працівником за останні 5 років	35	6	15	13	20	5	25	3	15	3	2,73	2,47
Тривалість роботи в компанії, що досліджується	15	10	26	8	29	7	18	3	22	2	3,05	2,30
Оцінки рівня обізнаності працівника щодо діяльності компанії	55	20	25	4	20	4	5	1	5	1	1,91	1,63
Оцінки рівня задоволення працівника системою мотивації та стимулювання праці	30	25	45	2	30	1	3	1	2	1	2,11	1,37

Продовження таблиці 2.10

Оцінки рівня задоволення працівника системою відносин у колективі	45	15	40	10	16	2	5	2	4	1	1,94	1,80
Оцінки рівня задоволення працівника системою управління персоналом	39	17	59	5	7	3	2	2	3	3	1,83	1,97
Оцінки намірів працівника рекомендувати компанію як місце роботи	48	15	32	5	27	4	1	4	2	2	1,88	2,10

*Розроблено автором

Теоретичні та практичні дослідження дали змогу визначити рівень "поведінкової лояльності працівників до бренду роботодавця компанії" через середнє геометричне трьох показників:

$$L_{\text{пов}} = \sqrt[3]{ZR * ZR_5 * SK}, \text{ де (2.1)}$$

$L_{\text{пов}}$ – рівень поведінкової лояльності до бренду роботодавця;

ZR – кількість змін роботи працівником протягом усієї трудової кар'єри;

ZR_5 – кількість змін роботи працівником за останні п'ять років;

SK – тривалість роботи в компанії, що досліджується.

$$L_{\text{пов.прац}} = \sqrt[3]{2,53 * 2,73 * 3,05} = 2,76$$

$$L_{\text{пов.керів}} = \sqrt[3]{2,20 * 2,47 * 2,30} = 2,32$$

Для визначення рівня "емоційної лояльності працівників до HR-бренду компанії" пропонується використовувати середнє геометричне п'яти ключових показників, розраховане за формулою:

$$L_{\text{емоц}} = \sqrt[5]{P * S * V * UP * R}, \text{ де (2.2)}$$

$L_{\text{емоц}}$ – рівень емоційної лояльності до бренду роботодавця;

P – рівень обізнаності працівника про діяльність компанії (позиція на ринку, цілі, участь у прийнятті рішень);

S – ступінь задоволення системою мотивації та стимулювання (заробітна плата, соціальні пільги, умови праці та відпочинку);

V – задоволеність відносинами в колективі (взаємодія з колегами,

керівництвом, соціально-психологічний клімат);

UP – задоволеність системою управління персоналом (кадрова політика, підбір, адаптація, оцінювання, навчання, кадровий резерв);

R – готовність працівника рекомендувати компанію як місце роботи друзям, рідним, знайомим чи партнерам.

$$L_{\text{емоц.прац}} = \sqrt[5]{1,91 * 2,11 * 1,94 * 1,83 * 1,88} = 1,63$$

$$L_{\text{емоц.керів}} = \sqrt[5]{1,63 * 1,37 * 1,80 * 1,97 * 2,10} = 1,75$$

На основі результатів формалізації рівня поведінкової та емоційної лояльності працівників до бренду роботодавця компанії, використовуючи формули (2.1 і 2.2) визначено рівень лояльності працівників. Результати представлені в таблиці (2.)

Таблиця 2.11.

Рівень поведінкової та емоційної лояльності працівників та керівників

	Поведінкова лояльність ($L_{\text{пов}}$)		Емоційна лояльність ($L_{\text{емоц}}$)	
	Працівники	Керівники	Працівники	Керівники
Показник	2, 76	2, 32	1, 63	1, 75
Рівень лояльності	Високий рівень «поведінкової лояльності», оскільки $L_{\text{пов}} > 0,5$	Високий рівень «поведінкової лояльності», оскільки $L_{\text{пов}} > 0,5$	Низький рівень «емоційної лояльності», оскільки $L_{\text{емоц}} < 2,5$	Низький рівень «емоційної лояльності», оскільки $L_{\text{емоц}} < 2,5$

*Розроблено автором

Для обчислення комплексного показника лояльності працівників до бренду роботодавця компанії, враховуючи різні типи лояльності, рівні лояльності інтерпретуються у балах, як наведено в (таблиці 2.21).

Таблиця 2.12

Рівень лояльності працівників до бренду роботодавця компанії

Абсолютна лояльність працівників	Визначається наявністю високого рівня показника як в $L_{\text{пов}}$, так і в $L_{\text{емоц.}}$	4 б.
Прихована лояльність працівників	Визначається наявністю низького рівня показника в $L_{\text{пов}}$ і високого рівня показника в $L_{\text{емоц.}}$	3 б.
Помилкова лояльність працівників	Визначається наявністю високого рівня показника в $L_{\text{пов}}$ і низького рівня показника в $L_{\text{емоц.}}$	2 б.
Відсутність лояльності працівників	Визначається наявністю низького рівня показника як в $L_{\text{пов}}$, так і в $L_{\text{емоц.}}$	1 б.

*Розроблено автором на основі методики Фірсової С. та Білорус Т. [4]

Обчислення показників "поведінкової лояльності" та "емоційної лояльності" дозволяє визначити реальну структуру працівників компанії за типами їхньої лояльності до бренду роботодавця. Для розрахунку комплексного показника лояльності працівників до бренду роботодавця компанії пропонується використовувати таку формулу:

$$L_{HR} = \frac{f(x_1)}{\sum_{i=1}^4 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4}{\sum_{i=1}^4 x_i}, \text{ де (2.3)}$$

L_{HR} – комплексний показник лояльності працівників до бренду роботодавця компанії;

x_4 – частка працівників компанії, що мають абсолютну лояльність до бренду роботодавця компанії;

x_3 – частка працівників компанії, що мають приховану лояльність до бренду роботодавця компанії;

x_2 – частка працівників компанії, що мають помилкову лояльність до бренду роботодавця компанії;

x_1 – частка працівників компанії у яких відсутня лояльність до бренду роботодавця компанії;

Дослідження лояльності працівників до бренду роботодавця компанії показали, що: частка працівників, що мають абсолютну лояльність становить 19% , приховану лояльність – 24% , помилкову лояльність – 32% та відсутність лояльності – 25%. Таким чином, значна частка працівників (57%) проявляє низький або нейтральний рівень лояльності до бренду роботодавця компанії, що свідчить про присутність великої кількості "перебіжчиків". Загальний рівень комплексного показника лояльності працівників до бренду роботодавця компанії становить:

$$L_{HR} = \frac{1 * 0,25 + 2 * 0,32 + 3 * 0,24 + 4 * 0,19}{1} = 2,37$$

Відповідно до класифікації Фірсової С. та Білорус Т., у рамках дослідження запропоновано виділення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, задовільний, підвищений і високий рівні лояльності. За результатами розрахунків комплексний показник лояльності працівників до бренду роботодавця компанії становить 2,37, що відповідає задовільному рівню [2,0–2,6]. Це свідчить про те, що працівники частково віддають перевагу компанії як роботодавцю, однак нерідко розглядають пропозиції від інших організацій і не схильні активно рекомендувати компанію своїм знайомим.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

3.1. Розробка програми заходів щодо підвищення рівня розвитку бренду роботодавця.

На основі аналізу оцінок працівників та потенційних кандидатів встановлено, що найнижчі бали отримали такі аспекти: соціальні ініціативи, баланс між роботою та особистим життям, можливості релокації та гнучкість робочого графіка. Ці недоліки вказують на потребу цілеспрямованих дій для підвищення привабливості як компанії-роботодавця та покращення внутрішнього сприйняття бренду.

Кожен захід розроблено з урахуванням специфіки ІТ-галузі та орієнтовано на залучення працівників, що сприяє зміцненню бренду роботодавця та підвищенню його конкурентоспроможності.

Шляхом експертної оцінки запропоновані такі заходи:

Соціальна ініціатива:

1. Фонд «ІТ для громади».

Мета: Підвищити оцінку соціальних ініціатив через залучення працівників до створення значущих громадських проєктів.

Опис: Створити фонд «ІТ для громади», де працівники пропонують ідеї соціальних проєктів у сфері ІТ (наприклад, безкоштовні курси кодування для молоді з малозабезпечених сімей, розробка відкритих програмних продуктів). Пропозиції подаються та голосуються через внутрішню цифрову платформу. Компанія фінансує три найкращі проєкти щорічно, а працівники формують міжфункціональні команди для їх реалізації під менторством експертів. Учасники отримують публічне визнання на корпоративних заходах і бонуси (наприклад, сертифікати на професійні курси).

Реалізація: Розробка платформи для голосування – 2-й квартал 2026 року, фінансування перших проєктів – 4-й квартал 2026 року.

Очікуваний результат: Збільшення оцінки соціальних ініціатив на 25% за результатами опитувань протягом 12 місяців.

2. Есо-ІТ змагання

Мета: Покращити сприйняття соціальних ініціатив через гейміфікований підхід до сталого розвитку.

Опис: Організувати щорічне змагання «Еко-ІТ», де команди працівників розробляють енергоефективні програмні рішення (наприклад, оптимізація коду для зменшення енергоспоживання серверів) або пропонують екологічні ініціативи для офісу (наприклад, цифрові процеси замість паперових). Змагання проходить на внутрішній платформі, де ідеї оцінюються за впливом та інноваційністю. Переможці отримують гранти на участь у міжнародних конференціях зі сталого розвитку в ІТ, а їхні проекти впроваджуються в компанії.

Реалізація: Запуск змагання – 3-й квартал 2026 року, результати – 1-й квартал 2027 року.

Очікуваний результат: Підвищення оцінки соціальних ініціатив на 20% та зростання репутації компанії як екологічно свідомого роботодавця.

Баланс між роботою та особистим життям:

1. Дні перезавантаження

Мета: Покращити баланс між роботою та особистим життям через додаткові можливості для відпочинку та саморозвитку.

Опис: Запровадити програму «Дні перезавантаження», надаючи кожному працівнику один оплачуваний день щокварталу для відпочинку, особистих справ або саморозвитку (наприклад, відвідування семінарів, сімейний час). Дні не потребують погодження, але працівники можуть ділитися історіями використання часу через внутрішній портал (анонімно за бажанням), щоб надихати колег. Щорічний конкурс «Найкреативніше перезавантаження» винагороджує найкращі історії подарунковими сертифікатами.

Реалізація: Запуск програми – 2-й квартал 2026 року, конкурс – 4-й квартал 2026 року.

Очікуваний результат: Збільшення задоволеності балансом між роботою та

особистим життям на 20% протягом 18 місяців.

2. Мікрогранти на добробут

Мета: Підтримати особистий добробут працівників для покращення балансу між роботою та особистим життям.

Опис: Надавати щорічний мікрогрант у розмірі 1500 грн на оздоровчі активності (наприклад, спортзал, медитаційні додатки, курси малювання). Працівники подають заявки через внутрішній портал, описуючи, як грант сприятиме їхньому добробуту. Створюється «Галерея добробуту» – внутрішній блог, де працівники діляться досвідом використання грантів, мотивуючи інших. Блог модерується HR-командою для забезпечення позитивного тону.

Реалізація: Запуск програми – 2-й квартал 2026 року, блог – 3-й квартал 2026 року.

Очікуваний результат: Підвищення оцінки балансу між роботою та особистим життям на 15% за результатами опитувань.

Можливість релокації:

1. IT-навігатор

Мета: Покращити сприйняття можливостей релокації через персоналізовану цифрову підтримку.

Опис: Розробити платформу «IT-Навігатор» із гайдами про візи, пошук житла, медичне страхування та культурну адаптацію. Платформа включає інтерактивні чек-листи, форум для спілкування з працівниками, які пройшли релокацію, та менторську програму, де досвідчені працівники допомагають новачкам. Додатково пропонуються віртуальні тури містами, де є офіси компанії, та консультації з HR у реальному часі через чат-бот.

Реалізація: Бета-версія – 2-й квартал 2026 року, повний запуск – 4-й квартал 2026 року.

Очікуваний результат: Збільшення позитивних відгуків про можливості релокації на 15% протягом 12 місяців.

2. Стипендія на релокацію

Мета: Зробити релокацію доступнішою через фінансову підтримку.

Опис: Запровадити одноразову стипендію у розмірі 1000 дол. для працівників, які переїжджають до ключових ІТ-хабів (наприклад, Київ, Варшава, Берлін), для покриття витрат на авіаквитки чи тимчасове житло. Критерії отримання стипендії публікуються на внутрішньому порталі, а HR проводить консультації для оптимізації використання коштів. Успішні історії релокації публікуються на кар'єрному сайті компанії для залучення талантів.

Реалізація: Запуск – 3-й квартал 2026 року, перші виплати – 4-й квартал 2026 року.

Очікуваний результат: Підвищення оцінки можливостей релокації на 15% та зростання кількості кандидатів, готових до релокації.

Гнучкість робочого графіку:

1. Політика «Гнучкий ІТ-потік».

Мета: Покращити сприйняття гнучкості робочого графіку через персоналізовані рішення.

Опис: Впровадити політику «Гнучкий ІТ-потік», яка дозволяє працівникам обирати графіки (наприклад, 4-денний тиждень, асинхронні години) за умови узгодження з командою. Розробити мобільний додаток для пропозиції графіків, швидкого погодження менеджерами та інтеграції з інструментами управління проектами (наприклад, Jira). Проводити 3-місячні пілотні програми для тестування нових моделей графіків (наприклад, стиснуті тижні), з аналізом зворотного зв'язку для постійного впровадження.

Реалізація: Запуск політики та додатка – 2-й квартал 2026 року, пілотні програми – 3-й квартал 2026 року.

Очікуваний результат: Збільшення задоволеності гнучкістю робочого графіку на 20% протягом 18 місяців.

Оскільки заходи для підвищення оцінки рівня розвитку бренду роботодавця є доволі специфічними, не всі працівники можуть однозначно погодитися щодо їхньої оптимальності чи ефективності. Для об'єктивного оцінювання та ранжування цих ініціатив за перевагою використано метод TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution),

розроблений Чен-Ліном Хвангом і Кванг-Сун Юн у 1981 році. Цей метод багатокритерійного аналізу дозволяє порівнювати заходи за вищими критеріями, визначаючи їх близькість до ідеального рішення та віддаленість від найгіршого. TOPSIS допоможе звернутись до ініціатив, які максимально підвищать привабливість бренду-роботодавця в ІТ-галузі, оптимізуючи ресурси та забезпечуючи прозорий, обґрунтований вибір для планування впровадження. Прийняття рішень відбувається на основі 7 альтернатив, а саме 7 заходів щодо покращення оцінки рівня розвитку роботодавця та критеріїв представлених у таблиці 3.1. Вагові коефіцієнти визначені експертним шляхом.

Таблиця 3.1

Альтернативи та критерії обрані для ранжування заходів з покращення рівня розвитку бренду роботодавця

Альтернативи		Критерії		Вага
A ₁	Фонд «ІТ для громади»	K ₁	Фінансова витратність - рівень витрат на реалізацію ініціативи.	0,15
A ₂	Есо-ІТ змагання	K ₂	Вплив на сприйняття бренду - оцінювання підвищення оцінки бренду за опитуванням працівників і кандидатів.	0,2
A ₃	Дні перезавантаження	K ₃	Тривалість впровадження - час, необхідний для запуску ініціативи.	0,15
A ₄	Мікрогранти на добробут	K ₄	Емоційне залучення працівників - рівень залученості працівників до ініціативи.	0,15
A ₅	ІТ-навігатор	K ₅	Вплив на зовнішню репутацію - позитивний імідж компанії для кандидатів і громадськості.	0,1
A ₆	Стипендія на релокацію	K ₆	Синергія з цінностями ІТ-галузі - відповідність цінностям ІТ-галузі	0,1
A ₇	Політика «Гнучкий ІТ-потік»	K ₇	Вплив на залучення талантів - привабливість ініціативи для нових кандидатів.	0,05
		K ₈	Операційні ризики - рівень ризиків, пов'язаних із впровадженням.	0,1

*Розроблено автором

За обраними критеріями, оцінюємо альтернативи експертним шляхом за 10 – бальною шкалою, де 1- найнижча оцінка, 10- найвища. Матриця рішень виглядатиме наступним чином:

Таблиця 3.2

Матриця рішень заходів з покращення рівня розвитку бренду роботодавця

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,15	0,2	0,15	0,15	0,1	0,1	0,05	0,1
A ₁	10	10	5	8	7	8	6	5
A ₂	5	8	5	9	8	9	7	5
A ₃	5	8	1	6	5	5	8	5
A ₄	5	6	1	7	5	4	9	1
A ₅	10	6	5	5	6	8	8	10
A ₆	10	6	5	4	7	3	9	5
A ₇	5	8	5	8	6	7	8	5

*Розроблено автором

Нормалізуємо дану матрицю для проведення подальшого оцінювання за формулою:

$$r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3

Нормалізована матриця рішень заходів з покращення рівня розвитку бренду роботодавця

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,15	0,2	0,15	0,15	0,1	0,1	0,05	0,1
A ₁	0,50	0,50	0,44	0,44	0,42	0,46	0,29	0,33

Продовження таблиці 3.3

A ₂	0,25	0,40	0,44	0,49	0,47	0,51	0,33	0,33
A ₃	0,25	0,40	0,09	0,33	0,30	0,28	0,38	0,33
A ₄	0,25	0,30	0,09	0,38	0,30	0,23	0,43	0,07
A ₅	0,50	0,30	0,44	0,27	0,36	0,46	0,38	0,67
A ₆	0,50	0,30	0,44	0,22	0,42	0,17	0,43	0,33
A ₇	0,25	0,40	0,44	0,44	0,36	0,40	0,38	0,33

*Розроблено автором

Зважимо нормалізовану матрицю за формулою:

$$U_{ij} = r_{ij} * W_j \quad (3.2)$$

Таблиця 3.4

Зважена нормалізована матриця рішень заходів з покращення рівня розвитку бренду роботодавця

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,15	0,2	0,15	0,15	0,1	0,1	0,05	0,1
A ₁	0,075	0,100	0,067	0,066	0,042	0,046	0,014	0,033
A ₂	0,038	0,080	0,067	0,074	0,047	0,051	0,017	0,033
A ₃	0,038	0,080	0,013	0,049	0,030	0,028	0,019	0,033
A ₄	0,038	0,060	0,013	0,057	0,030	0,023	0,021	0,007
A ₅	0,075	0,060	0,067	0,041	0,036	0,046	0,019	0,067
A ₆	0,075	0,060	0,067	0,033	0,042	0,017	0,021	0,033
A ₇	0,038	0,080	0,067	0,066	0,036	0,040	0,019	0,033

*Розроблено автором

Встановимо дві умовні альтернативи: A⁺ та A⁻. Ці штучно сформовані альтернативи представлятимуть ідеальне позитивне рішення (PIA) та ідеальне негативне рішення (NIA) відповідно.

Таблиця 3.5

Найкраща та найгірша альтернативи

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,15	0,25	0,15	0,15	0,1	0,1	0,05	0,1
A ⁺	0,075	0,100	0,067	0,066	0,042	0,046	0,014	0,033
A ⁻	0,038	0,080	0,067	0,074	0,047	0,051	0,017	0,033

*Розроблено автором

Відстань від однієї альтернативи до іншої може бути обчислена за допомогою формул, що визначають n -вимірну евклідову відстань. Відстань між i-ю альтернативою та ідеальною позитивною обчислюється за формулою:

$$S^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (3.3)$$

Відстань до ідеально негативного рішення:

$$S^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (3.4)$$

Відносна близькість альтернативи A_i до A⁺ визначається як:

$$C^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (3.5)$$

Таблиця 3.6

Відстані альтернатив до A⁺ та A⁻

Варіанти рішень	S ⁺	S ⁻	C [*]
A ₁	0,072	0,069	0,490
A ₂	0,063	0,078	0,553
A ₃	0,051	0,079	0,608
A ₄	0,055	0,092	0,628
A ₅	0,103	0,031	0,229

Продовження таблиці 3.6

A ₆	0,097	0,036	0,271
A ₇	0,065	0,068	0,508

*Розроблено автором

За підсумками проведеного аналізу встановлено, що найефективнішою є четверта альтернатива – мікрогранти на добробут, тоді як найменш результативною виявилася п'ята альтернатива – ІТ-навігатор. Графічне відображення отриманої ієрархії показано на рисунку 3.1.

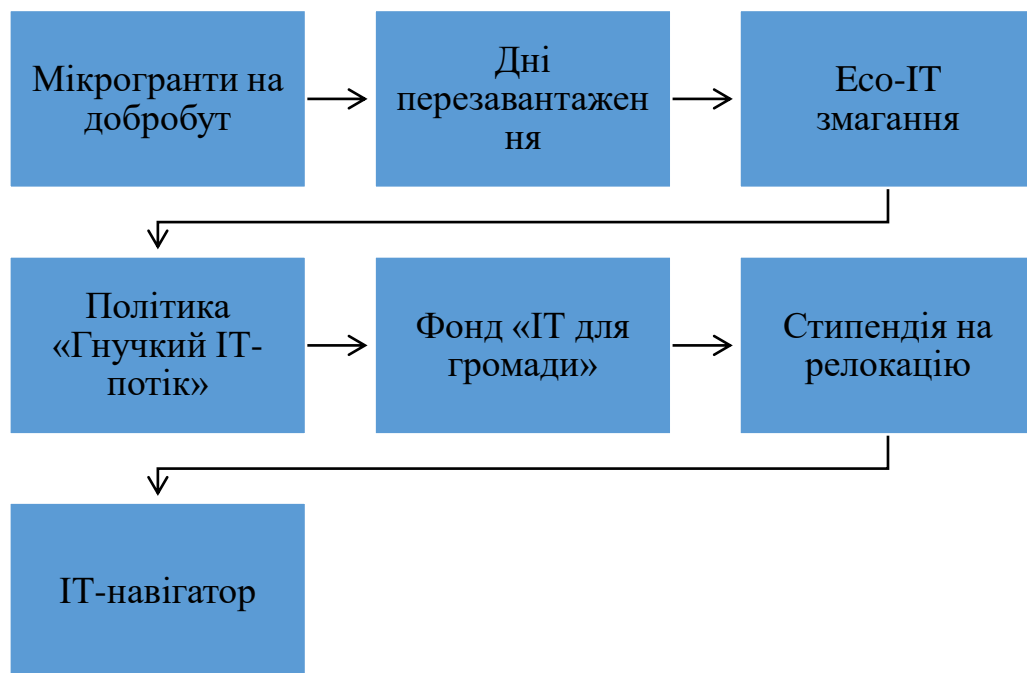


Рис 3.1. Результати ранжування заходів з покращення рівня розвитку бренду роботодавця

За результатами аналізу, найбільшу ефективність запропонувала ініціатива «Мікрогранти на добробут», яка отримала найвищий показник відносної кількості до ідеального рішення. Це свідчить про її значний потенціал у покращенні сприйняття балансу між роботою та особистим життям, що є критичним для залучення та утримання талантів в ІТ-секторі. Інші ініціативи, такі як фонд «ІТ для громади», змагання «Еко-ІТ», програма «Дні перезавантаження», стипендія на релокацію та політики «Гнучкий ІТ-потік», також показали високу ефективність, сприяючи підвищенню привабливості компаній як роботодавців. Найменш результативною була ініціатива «ІТ-

навігатор» щодо забезпечення належних умов праці, яка передбачає використання її перегляду або доопрацювання для досягнення кращих результатів.

3.2 Розробка програми заходів щодо підвищення лояльності працівників до компанії як роботодавця.

Аналіз лояльності працівників до бренду роботодавця виявив критичні слабкі місця: низький рівень емоційної лояльності ($L_{\text{емоц}} < 2,5$), значну частку працівників із помилковою (32%) та відсутньою (25%) лояльністю, а також незадоволеність системами мотивації, відносинами в колективі, управлінням персоналом, комунікаційними каналами та низьку готовність рекомендувати компанію. Комплексний показник лояльності ($L_{\text{БР}} = 2,37$) вказує на задовільний рівень, але значна частка працівників (57%) із низькою або нейтральною лояльністю свідчить про високий ризик плинності кадрів і слабку залученість.

Запропонована програма включає сім інноваційних заходів, які базуються на сучасних HR-трендах (гейміфікація, цифрові платформи, персоналізація), наукових методиках (теорія самодетермінації, модель організаційної культури. Шайна) та креативних підходах. Програма спрямована на підвищення емоційної лояльності, зниження плинності кадрів і зміцнення бренду роботодавця.

Захід 1: Впровадження гейміфікованої системи мотивації.

Мета: Підвищити задоволеність системою мотивації та стимулювання праці (показник S: 1,91 для працівників, 1,63 для керівників) шляхом створення інтерактивної системи винагород.

Обґрунтування: Згідно з теорією самодетермінації (Deci & Ryan), мотивація зростає, коли працівники відчувають автономію, компетентність і зв'язок із компанією. Гейміфікація стимулює залученість через ігрові елементи, що підвищують емоційну лояльність.

Дії:

1. Розробити цифрову платформу, де працівники отримують бали за досягнення

(виконання проєктів, інноваційні ідеї, участь у тимбілдингах).

2. Запровадити рівні (наприклад, "Новачок", "Профі", "Лідер") та значки за досягнення, які відображаються в профілі працівника.
3. Дозволити обмін балів на винагороди: додаткові вихідні, сертифікати на навчання, корпоративні гаджети або благодійні внески від імені працівника.
4. Проводити щомісячні церемонії нагородження "Працівник місяця" з публічним визнанням.
5. Інтегрувати платформу з внутрішніми комунікаційними каналами для прозорості та залучення.

Очікуваний результат: Підвищення показника S до 3,2 протягом 6 місяців, зростання емоційної лояльності через відчуття визнання та залученості.

Ресурси: Бюджет на розробку платформи, винагороди, маркетинг ініціативи.

Захід 2: Створення заходу для неформальної взаємодії та командної співпраці.

Мета: Покращити соціально-психологічний клімат і взаємодію в колективі (показник V: 1,94 для працівників, 1,80 для керівників) через організацію спеціалізованого простору.

Обґрунтування: Модель організаційної культури Е. Шайна наголошує на важливості неформальних взаємодій для згуртованості команди. Спеціалізований простір сприятиме зниженню конфліктів і підвищенню емоційної лояльності.

Дії:

1. Створити фізичний або віртуальний простір для неформальної взаємодії (офісна зона відпочинку або онлайн-платформа для віддалених працівників).
2. Організувати регулярні заходи: неформальні зустрічі з керівниками, воркшопи з розвитку комунікативних навичок, творчі ініціативи (наприклад, арт-сесії).
3. Впровадити анонімний канал зворотного зв'язку для висловлення проблем і пропозицій щодо покращення атмосфери в колективі.

4. Провести тренінги для керівників із фасилітації командної роботи, управління конфліктами та розвитку емоційного інтелекту.
5. Використовувати технології віртуальної реальності (VR) для організації інтерактивних тимбілдингів для віддалених команд.

Очікуваний результат: Підвищення показника V до 3,2 протягом 9 місяців, покращення командної взаємодії та зниження напруженості.

Ресурси: Бюджет на облаштування простору, VR-технології, тренінги.

Захід 3: Впровадження персоналізованої системи розвитку працівників

Мета: Покращити задоволеність системою управління персоналом (показник UR: 1,83 для працівників, 1,97 для керівників) через індивідуалізований підхід до кар'єрного зростання.

Обґрунтування: Теорія справедливості Адамса підкреслює, що персоналізований підхід до розвитку підвищує відчуття цінності працівника, сприяючи емоційній лояльності.

Дії:

1. Розробити цифровий інструмент для аналізу навичок, інтересів і кар'єрних цілей працівників із формуванням індивідуальних планів розвитку.
2. Впровадити модульну систему навчання: онлайн-курси, менторські програми, воркшопи, які працівники обирають самостійно.
3. Проводити регулярні оцінки продуктивності (раз на квартал) із конструктивним зворотним зв'язком і чіткими критеріями просування.
4. Створити внутрішню платформу для вакансій, що підтримує внутрішню мобільність і кар'єрне зростання.
5. Організувати щорічні внутрішні конференції для презентації можливостей розвитку та спілкування з лідерами компанії.

Очікуваний результат: Підвищення показника UR до 3,2 протягом 9 місяців, зростання довіри до HR-процесів і зниження плинності.

Ресурси: Бюджет на цифровий інструмент, навчання, організацію заходів.

Захід 4: Модернізація внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів.

Мета: Підвищити обізнаність працівників про діяльність компанії

(показник R: 2,53 для працівників, 2,20 для керівників) через інноваційні комунікаційні інструменти.

Обґрунтування: Модель організаційної культури К. Камерона та Р. Квінна підкреслює роль комунікацій у формуванні залученості. Інтерактивні канали сприяють обізнаності та лояльності.

Дії:

1. Створити внутрішню цифрову платформу для обміну новинами, ідеями та зворотним зв'язком (аналог корпоративної соціальної мережі).
2. Запустити щотижневий внутрішній подкаст із керівниками, де обговорюються стратегічні цілі, проекти та виклики компанії.
3. Проводити щоквартальні віртуальні або фізичні сесії з керівництвом для відповідей на запитання працівників у реальному часі.
4. Просувати бренд роботодавця через зовнішні соціальні мережі, залучаючи працівників до створення контенту (відео, пости про корпоративну культуру).
5. Організувати тренінги для працівників про корпоративні цінності та їхню роль у досягненні цілей компанії.

Очікуваний результат: Підвищення показника R до 3,5 протягом 6 місяців, зростання залученості та обізнаності.

Ресурси: Бюджет на платформу, маркетинг, створення контенту.

Захід 5: Впровадження програми підтримки працівницької адвокати.

Мета: Збільшити готовність працівників рекомендувати компанію як місце роботи (показник R: 1,88 для працівників, 2,10 для керівників) через залучення до просування бренду.

Обґрунтування: Концепція eNPS (employee Net Promoter Score) підкреслює, що позитивні рекомендації працівників є ключовим елементом сильного бренду роботодавця.

Дії:

1. Запустити програму підтримки адвокати, де працівники створюють контент (пости, відео) про позитивний досвід роботи для соцмереж.
2. Впровадити реферальну програму з бонусами (грошові винагороди, додаткові

вихідні) за залучення нових працівників.

3. Організувати внутрішній конкурс історій про роботу в компанії з публікацією найкращих (за згодою) на зовнішніх платформах.
4. Створити рейтинг активності працівників у просуванні бренду з нагородами за внесок.
5. Провести тренінги з цифрового сторітелінгу для навчання працівників створювати якісний контент.

Очікуваний результат: Підвищення показника R до 3,2 протягом 9 місяців, формування культури рекомендацій.

Ресурси: Бюджет на бонуси, маркетинг, тренінги.

Захід 6: Програма утримання працівників через персоналізовані стимули.

Мета: Зменшити частку працівників із помилковою (32%) та відсутньою (25%) лояльністю, знижуючи ризик плинності кадрів.

Обґрунтування: Теорія організаційної прихильності Мейера та Аллена наголошує, що емоційна та нормативна прив'язаність знижують плинність. Персоналізовані стимули сприяють утриманню.

Дії:

1. Впровадити програму індивідуальних консультацій для визначення кар'єрних і особистих цілей працівників.
2. Запровадити бонуси за вислугу (грошові винагороди, додаткові відпустки) після 3, 5, 10 років роботи.
3. Проводити регулярні "інтерв'ю утримання" для розуміння мотивації працівників залишатися в компанії.
4. Впровадити гнучкий графік роботи та можливості віддаленої роботи для покращення балансу між роботою та особистим життям.
5. Створити ексклюзивну програму для працівників із довгим стажем із додатковими пільгами (наприклад, доступ до преміум-навчання).

Очікуваний результат: Зменшення частки працівників із помилковою та відсутньою лояльністю до 35% сумарно протягом 12 місяців.

Ресурси: Бюджет на бонуси, HR-консультації, організацію програм.

Захід 7: Система моніторингу та аналітики лояльності.

Мета: Забезпечити постійний контроль і покращення рівня лояльності через аналітичну систему.

Обґрунтування: Методологія PDCA (Plan-Do-Check-Act) підкреслює важливість регулярного моніторингу для оцінки ефективності ініціатив. Аналітична система забезпечує точність і прозорість.

Дії:

1. Створити міжфункціональну групу для аналізу даних і координації впровадження заходів.
2. Розробити аналітичний дашборд для візуалізації прогресу за показниками S, V, UP, P, R і LHR.
3. Проводити щоквартальні звіти для працівників і керівництва для забезпечення прозорості.
4. Використовувати AI-аналітику для прогнозування ризиків плинності на основі даних опитувань.

Очікуваний результат: Досягнення LBR на рівні 3,0 протягом 12 місяців, перехід до підвищеного рівня лояльності.

Ресурси: Бюджет на цифрову платформу, AI-аналітику, робочу групу.

Таблиця 3.7

Альтернативи та критерії обрані для ранжування заходів з покращення лояльності працівників до бренду роботодавця

Альтернативи		Критерії		Вага
A ₁	Впровадження гейміфікованої системи мотивації.	K ₁	Витрати на реалізацію - оцінює загальний бюджет, необхідний для впровадження заходу, включаючи розробку платформи, організацію подій, бонуси, тренінги тощо.	0,05
A ₂	Створення заходу для неформальної взаємодії та командної співпраці.	K ₂	Ефективність підвищення лояльності - оцінює, ступінь заходу сприяє підвищенню емоційної лояльності працівників (зростання показників S, V, UP, P, R, LHR).	0,15
A ₃	Впровадження персоналізованої системи розвитку працівників	K ₃	Складність реалізації - оцінює складність впровадження заходу, включаючи технічні, організаційні та логістичні виклики (наприклад, розробка складних платформ, залучення VR-технологій).	0,1

Продовження таблиці 3.7

A ₄	Модернізація внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів.	K ₄	Тривалість реалізації - оцінює час, необхідний для повного впровадження заходу та досягнення результатів (від 6 до 12 місяців).	0,15
A ₅	Впровадження програми підтримки працівницької адвокати	K ₅	Залученість працівників - оцінює, наскільки захід залучає працівників до активної участі (наприклад, через гейміфікацію, створення контенту, тимбілдингу).	0,15
A ₆	Програма утримання працівників через персоналізовані стимули.	K ₆	Прозорість і комунікація - оцінює, наскільки захід сприяє прозорості (наприклад, через зворотний зв'язок, публічне визнання, комунікаційні канали).	0,1
A ₇	Система моніторингу та аналітики лояльності.	K ₇	Довгостроковий вплив - оцінює, наскільки захід створює стійкі зміни в лояльності та організаційній культурі (наприклад, зниження плинності, формування культурних рекомендацій).	0,2
		K ₈	Ризик провалу - оцінює ймовірність невдачі через технічні, організаційні чи людські фактори (наприклад, низька участь працівників, технічні збої).	0,1

*Розроблено автором

За обраними критеріями, оцінюємо альтернативи експертним шляхом за 10 – бальною шкалою, де 1- найнижча оцінка, 10- найвища. Матриця рішень виглядатиме наступним чином:

Таблиця 3.8

Матриця рішень заходів з покращення лояльності працівників до бренду
роботодавця

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,05	0,15	0,1	0,15	0,15	0,1	0,2	0,1
A ₁	8	8	7	8	9	7	8	5
A ₂	7	7	8	6	8	8	7	6
A ₃	8	8	7	6	7	7	9	5

Продовження таблиці 3.8

A ₄	6	8	6	8	8	9	8	4
A ₅	5	7	5	6	9	8	7	4
A ₆	7	7	6	5	6	6	8	5
A ₇	6	6	8	5	5	9	8	6

*Розроблено автором

Нормалізуємо дану матрицю для проведення подальшого оцінювання за формулою:

$$r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.9

Нормалізована матриця рішень заходів з покращення лояльності працівників до бренду роботодавця

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,05	0,15	0,1	0,15	0,15	0,1	0,2	0,1
A ₁	0,45	0,413	0,39	0,47	0,45	0,34	0,38	0,37
A ₂	0,39	0,361	0,45	0,35	0,40	0,39	0,34	0,45
A ₃	0,45	0,413	0,39	0,35	0,35	0,34	0,43	0,37
A ₄	0,33	0,413	0,33	0,47	0,40	0,44	0,38	0,30
A ₅	0,28	0,361	0,28	0,35	0,45	0,39	0,34	0,30
A ₆	0,39	0,361	0,33	0,30	0,30	0,29	0,38	0,37
A ₇	0,33	0,310	0,45	0,30	0,25	0,44	0,38	0,45

*Розроблено автором

Зважимо нормалізовану матрицю за формулою:

$$U_{ij} = r_{ij} * W_j \quad (3.2)$$

Таблиця 3.10

Зважена нормалізована матриця рішень заходів з покращення лояльності працівників до бренду роботодавця

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,05	0,15	0,1	0,15	0,15	0,1	0,2	0,1
A ₁	0,022	0,062	0,039	0,071	0,068	0,034	0,077	0,037
A ₂	0,019	0,054	0,045	0,053	0,060	0,039	0,067	0,045
A ₃	0,022	0,062	0,039	0,053	0,053	0,034	0,086	0,037
A ₄	0,017	0,062	0,033	0,071	0,060	0,044	0,077	0,030
A ₅	0,014	0,054	0,028	0,053	0,068	0,039	0,067	0,030
A ₆	0,019	0,054	0,033	0,044	0,045	0,029	0,077	0,037
A ₇	0,017	0,046	0,045	0,044	0,038	0,044	0,077	0,045

*Розроблено автором

Встановимо дві умовні альтернативи: A⁺ та A⁻. Ці штучно сформовані альтернативи представлятимуть ідеальне позитивне рішення (PIA) та ідеальне негативне рішення (NIA) відповідно.

Таблиця 3.11

Найкраща та найгірша альтернативи

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,05	0,15	0,1	0,15	0,15	0,1	0,2	0,1
A ⁺	0,014	0,062	0,028	0,071	0,068	0,044	0,086	0,030
A ⁻	0,022	0,046	0,045	0,044	0,038	0,029	0,067	0,045

*Розроблено автором

Відстань від однієї альтернативи до іншої може бути обчислена за

допомогою формул, що визначають n -вимірну евклідову відстань. Відстань між i -ю альтернативою та ідеальною позитивною обчислюється за формулою:

$$S^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (3.3)$$

Відстань до ідеально негативного рішення:

$$S^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (3.4)$$

Відносна близькість альтернативи A_i до A^+ визначається як:

$$C^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (3.5)$$

Таблиця 3.12

Відстані альтернатив до A^+ та A^-

Варіанти рішень	S^+	S^-	C^*
A_1	0,021	0,045	0,684
A_2	0,037	0,027	0,426
A_3	0,030	0,032	0,518
A_4	0,014	0,046	0,772
A_5	0,028	0,041	0,599
A_6	0,041	0,020	0,326
A_7	0,049	0,018	0,270

*Розроблено автором

За підсумками проведеного аналізу встановлено, що найефективнішою є четверта альтернатива – модернізація внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів, тоді як найменш результативною виявилася сьома альтернатива – система моніторингу та аналітики лояльності. Графічне відображення отриманої ієрархії показано на рисунку 3.1.



Рис 3.1. Результати ранжування заходів з покращення лояльності працівників до бренду роботодавця.

За результатами дослідження, найвищу ефективність продемонструвала ініціатива «Модернізація внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів», яка отримала найвищий показник відносної близькості до ідеального рішення. Це свідчить про її значний потенціал у підвищенні обізнаності працівників про діяльність компанії та зміцненні залученості, що є критичним для формування сильного бренду роботодавця. Інші ініціативи, такі як «Впровадження гейміфікованої системи мотивації», «Створення заходу для неформальної взаємодії та командної співпраці», «Впровадження персоналізованої системи розвитку працівників», «Програма підтримки працівницької адвокати» та «Програма утримання працівників через персоналізовані стимули», також показали високу ефективність, сприяючи покращенню емоційної лояльності, згуртованості команд і зниженню плинності кадрів. Найменш результативною виявилася ініціатива «Система моніторингу та аналітики лояльності», що вказує на необхідність її перегляду або доопрацювання для досягнення кращих результатів.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках кваліфікаційної роботи, присвячене аналізу та вдосконаленню процесів формування бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», дозволило сформулювати ключові теоретичні положення, оцінити поточний стан бренду роботодавця, а також розробити практичні рекомендації для його зміцнення та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Формування бренду роботодавця є стратегічно важливим елементом управління персоналом в ІТ-галузі, особливо в умовах високої конкуренції за таланти та динамічних ринкових змін. Бренд роботодавця, як сукупність організаційних, економічних, психологічних і функціональних переваг, сприяє залученню кваліфікованих фахівців, зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу. Дослідження показало, що сильний HR-бренд формується через інтеграцію корпоративної культури, прозорої комунікаційної політики, умов праці та кар'єрних можливостей, що відповідають очікуванням сучасних ІТ-фахівців. Основними принципами формування бренду роботодавця, визначеними на основі аналізу літератури, є автентичність, узгодженість внутрішнього та зовнішнього позиціонування, орієнтація на цінності працівників і соціальна відповідальність.

Аналіз теоретичних джерел дозволив систематизувати підходи до формування бренду роботодавця. Зокрема, С. Берроу та Т. Емблер визначають бренд роботодавця як комплекс переваг, що включає функціональні, економічні та психологічні вигоди. І. Адізес підкреслює роль корпоративної культури у створенні привабливого організаційного клімату, а Б. Шарп акцентує на значущості впізнаваності бренду для конкурентної переваги. М. Муллер наголошує на необхідності формування іміджу компанії, що гарантує стабільність і професійне зростання. У контексті ІТ-галузі ключовими складовими бренду роботодавця є інноваційність, гнучкість умов праці, підтримка професійного розвитку та соціально-психологічний клімат. Актуальні тренди 2023 року, такі як інклюзивність, гейміфікація онбордингу, соціальна

відповідальність і підтримка well-being, підтверджують необхідність адаптації HR-стратегій до нових очікувань працівників.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» показав, що компанія є інноваційним підприємством у сфері ІТ-освіти з матрично-функціональною структурою управління та міжнародною присутністю. Сильними сторонами є високий рівень кваліфікації персоналу (81,72% працівників із вищою освітою), значна частка молодих фахівців (63,24% віком 21–30 років) і гендерна інклюзивність (62,39% жінок у 2023 році). Зростання чисельності персоналу на 149,21% за 2021–2023 роки свідчить про привабливість компанії для нових працівників. Водночас високий рівень плинності кадрів (30,46% у 2023 році) і зменшення частки працівників зі стажем 1–5 років вказують на необхідність посилення програм утримання та адаптації.

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за п'ятьма складовими (загально-організаційна, управлінська, економічна, психологічна, командна) показала високий рівень (3,969 за оцінками працівників, 4,551 за оцінками потенційних кандидатів). Найсильнішими аспектами є корпоративна культура, репутація, умови праці та соціально-психологічний клімат. Однак виявлено слабкі сторони: недостатній розвиток соціальних ініціатив, обмежені можливості релокації, проблеми з балансом між роботою та особистим життям і гнучкістю графіка. Комплексний показник лояльності працівників ($LHR = 2,37$) відповідає задовільному рівню, при цьому 57% працівників демонструють низьку або нейтральну лояльність (32% помилкова, 25% відсутня), що вказує на ризики плинності кадрів і слабку залученість.

На основі проведеного аналізу розроблено комплексну програму заходів для підвищення рівня розвитку бренду роботодавця, яка враховує специфіку ІТ-галузі та сучасні HR-тренди:

- Фонд «ІТ для громади»: створення внутрішньої цифрової платформи для фінансування соціальних проєктів, запропонованих працівниками,

що сприятиме підвищенню оцінки соціальних ініціатив на 25% протягом 12 місяців.

- Есо-ІТ змагання: організація гейміфікованого конкурсу для розробки енергоефективних рішень, що покращить сприйняття соціальної відповідальності на 20% і зміцнить репутацію компанії.
- Дні перезавантаження: надання оплачуваних днів для відпочинку та саморозвитку, що підвищить задоволеність балансом між роботою та особистим життям на 20% за 18 місяців.
- Мікрогранти на добробут: щорічні гранти на оздоровчі активності, які сприятимуть підвищенню оцінки work-life balance на 15% і створенню позитивного досвіду працівників.
- ІТ-навігатор: цифрова платформа з гайдами та менторською підтримкою для релокації, що збільшить позитивні відгуки про можливість релокації на 15%.
- Стипендія на релокацію: фінансова підтримка для переїзду до ключових ІТ-хабів, що підвищить привабливість релокації на 15%.
- Політика «Гнучкий ІТ-потік»: впровадження персоналізованих робочих графіків через мобільний додаток, що підвищить задоволеність гнучкістю на 20% за 18 місяців.

Для підвищення лояльності працівників розроблено програму з семи інноваційних заходів, що базуються на сучасних HR-підходах, теорії самодетермінації, моделі організаційної культури Е. Шайна та концепції eNPS:

- Гейміфікована система мотивації: цифрова платформа з балами за досягнення, що підвищить задоволеність системою мотивації до 3,2 за 6 місяців, стимулюючи залученість.
- Простір для неформальної взаємодії: організація фізичних і віртуальних зон для тимбілдингу, що покращить соціально-психологічний клімат до 3,2 за 9 місяців.

- Персоналізована система розвитку: індивідуальні плани розвитку через цифровий інструмент, що підвищать задоволеність HR-процесами до 3,2 за 9 місяців.
- Модернізація комунікаційних каналів: створення внутрішньої платформи та подкастів, що підвищать обізнаність про компанію до 3,5 за 6 місяців, зміцнюючи довіру.
- Програма підтримки адвокати: реферальна програма та конкурс історій, що збільшать готовність рекомендувати компанію до 3,2 за 9 місяців.
- Програма утримання: персоналізовані стимули та бонуси за вислугу, що зменшать частку працівників із низькою лояльністю до 35% за 12 місяців.
- Система моніторингу лояльності: аналітичний дашборд із AI-аналітикою, що забезпечить комплексний показник лояльності (LHR) на рівні 3,0 за 12 місяців.

Дослідження досягло поставленої мети – розробки теоретичних засад і практичних рекомендацій для формування та вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». Виконані завдання, зокрема аналіз теоретичних основ, оцінка поточного стану бренду, діагностика лояльності працівників і розробка програм заходів на основі методу TOPSIS, забезпечують наукову обґрунтованість і практичну цінність роботи. Запропоновані ініціативи враховують сучасні HR-тренди, специфіку IT-галузі та потреби цільової аудиторії, що гарантує їхню застосовність.

Впровадження рекомендованих заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості працівників і зміцненню позицій компанії на ринку праці. У довгостроковій перспективі це забезпечить стійке зростання ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» та посилить її репутацію як привабливого роботодавця в IT-секторі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку економічного ефекту від впроваджених ініціатив, аналіз впливу гейміфікованих систем на мотивацію персоналу та вивчення потенціалу AI-технологій у вдосконаленні HR-процесів. Ці напрями сприятимуть поглибленню

розуміння динаміки брендингу роботодавця та розробці нових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків : КСД, 2018. 496 с
2. Бейлі С., Мілліган Е. Міфи про брендинг: перекл. З англ. Я. Малишко. Вид-во Фабула, 2020. 256 с.
3. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314326.
4. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний Інструментарій Оцінювання Рівня Лояльності Працівників До Нг-Бренду Компанії. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. Т. 4. С. 68–74. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/217-4/7>.
5. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця // *Економіка: проблеми та рішення*. 2019. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf>
6. Білявський В.М., Білявська Ю.В. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2022. Вип. 53. С. 12-20.
7. Буняк Н.М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 43. С. 125-130.
8. Вартанова О. В., Король І. В. Брендинг як сучасна маркетингова технологія. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 53. С. 36-42. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpchdtu_2019_53_6.pdf
9. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 302-309.
10. Вонберг, Т. В., Дмитрук, С. М., & Зубова, Ю. В. (2024). Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний*

простір, (189), 25-29.

11. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. (2022). Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 6 (47). С. 433–446. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908> (дата звернення: 25.10.2023). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>

12. Жовтяк, Г. А., & Жовтяк, А. А. (2021). Формування бренда роботодавця на ринку праці.

13. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. Випуск №30/2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626>

14. Завідна Л. Д., & Миколайчук І. П. (2023). Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*, 85(6), 155-166.

15. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/85/1246.pdf>

16. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Бренд-менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності галузі знань 02 Культура і мистецтво / Укл.: Л. С. Ладонько, Чернігів: НУЧК, 2023. 124 с.

17. Мазник Л.В., Драган О.І. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № С. 39-44.

18. Мокіна С. М. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1.2 (2). С. 124-131.

19. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353-357.

20. Муллер М. В. Брендинг як інструмент стратегічного маркетингового управління: теорія та практика. URL: <https://reposit.pntu.edu.ua/bitstream/PolNTU/2863/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%9C%D1%83%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf>
21. Назарова, Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. Економіка та суспільство. 2023, № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>
22. Окландер М. А., Кудіна А.В. Перспективи впровадження HR-брендингу та його вплив на імідж компанії. Молодий вчений. 2014. № 4(07)(1). С. 97-99.
23. Раян, Р. М., Десі, Е. Л. Теорія самодетермінації та сприяння внутрішньої мотивації, соціальному розвитку і благополуччю : [електронний ресурс] / Р.В. М. Раян, Е. Л. Десі. — 2000. — 68-78 с. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
24. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2(78). С. 92-96.
25. Селезньова О.О., Стренковська А.Ю., Євдокімова О.М. Ділова репутація як визначальний фактор формування бренду підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 115-119.
26. Смолич Д.В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2022. Вип. 19 (75). С. 236-247.
27. Структура персоналу. Внутрішній документ компанії GoIT.
28. Формування бренду роботодавця в ІТ. ІТExpert team. 21.03.2023. URL: <https://itexpert.work/uk/zaluchaty-kandydativ-odniyeyu-zarplatoyu-ne-vyjdenavishho-v-it-sylnyj-brend-robotodavczya/>

29. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247-252.
30. Шарп Б. Як зростають бренди / перекл. з англ. Валевська Н. Київ :Наш Формат, 2019. 264 с.
31. 50 найкращих роботодавців України. Де краще працювати – рейтинг Forbes. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>
32. A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464>
33. American Marketing Association Branding. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/>
34. Barrow S., Mosley R. Bringing the best of brand management to people at work. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 312 p
35. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2021; 4(217): 68-74. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/archives/9673>
36. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. The Cameron and Quinn Competing Values Culture Model. URL: <https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model/>.
37. Employer branding: What is it and why it matters [Електронний ресурс] // *HR Centre*. – 2025. URL: <https://hrcentre.uk.brightmine.com/commentary-and-insights/employer-branding-what-is-it-and-why-it-matters/49483/>
38. General onboarding: Матеріали з адаптації нових працівників компанії. Внутрішній документ GoIT.
39. How To Build A Strong Employer Brand And Draw In Better Candidates. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/03/13/how-to-build-a-strong-employer-brand-and-draw-in-better-candidates/?sh=1a726ef8c333>
40. How to build a strong employer brand? Recruit crm URL: <https://recruitcrm.io/blogs/recruitcrm-exclusives/how-to-build-a-strong-employer-brand/>.
41. How to Build an Authentic Employer Brand. Recruiting daily URL:

<https://recruitingdaily.com/how-to-build-an-authentic-employer-brand/>

42. How to Build Your Employer Brand in 10 Steps. Flex jobs URL: <https://www.flexjobs.com/employer-blog/build-employer-brand-easy-steps/>

43. How to build your employer brand in 6 simple steps. Indeed Editorial Team. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-build-employer-brand>

44. How to Build Your Reputation as a Great Employer. Autor: Sammi Caramela Contributor URL: <https://www.uschamber.com/co/run/human-resources/building-effective-employer-brands>

45. IT-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>

46. J. Stacy Adams'. Adams' Equity Theory of Motivation: A Simple Summary. URL: <https://worldofwork.io/2019/02/adams-equity-theory-of-motivation/>.

47. OKR: Документація щодо системи цілепокладання за методологією OKR. Внутрішній документ компанії GoIT.

48. Pia Prebensen HR Branding: An Examination of Its Importance in Business Strategy URL: <https://www.ijenstitu.com/en/blog/hr-branding>

49. Reasons To Build Strong Employer Branding. URL: <https://bluelynx.com/5-reasons-to-build-strong-employer-branding/>

50. The Three Levels of Culture. *Organizational Culture and Leadership* / Edgar H. Schein. 2010. С. 23–33.

51. What are HR brand, employer brand and HR marketing? How to build an employer brand? URL: <https://www.onhires.com/blog-post/what-are-hr-brand-employer-brand-and-hr-marketing>

52. What is employee net promoter score (eNPS) and how can it be used to improve employee engagement? URL: <https://www.qualtrics.com/blog/employee-net-promoter-score-enps-good-measure-engagement/>

53. What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle? URL: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Наукові підходи до визначення сутності бренду [30, с. 126; 32, с. 304; 338, с. 10; 48, с. 93; 49, с. 116; 26, с. 238; 49]

Автор	Визначення
Буняк Н.М.	«...не просто набір зовнішніх атрибутів товару, послуги, підприємства, місця чи особистості, але й комплекс уявлень та асоціацій, які закріпились у свідомості споживачів про них, а також набір емоцій та переживань, пов'язаних із ними. Тобто бренд – це поєднання функціональної корисності з обіцяними вигодами»
Волобоева І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В.	«...постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів»
Ладонько Л.С.	«...система, що пов'язує товар з його характеристиками, торговою маркою, її образом у свідомості споживачів, а також концепцією виробника щодо свого товару, торгової марки та споживачів»
Сало Я.В.	«...комплексне ставлення та сприйняття компанії, що виникає у вже працюючого працівника та зовнішнього кандидата... імідж компанії, що формує думку про неї як про хороше місце роботи у нинішніх, колишніх та потенційних працівників, у клієнтів, акціонерів та ін.»
Селезньова О.О., Стренковська А.Ю., Євдокімова О.М.	«...популярне, відоме ім'я, що добре зарекомендувало себе протягом тривалого часу»
Смолич Д.В.	«...сукупність відмінних ознак, які дозволяють споживачам відрізнити продукцію (або послуги) одного підприємства чи організації від інших»
American Marketing Association	«...ім'я, слово, символ або комбінацію цих елементів, які спрямовані на те, щоб представити клієнтам продукти чи послуги продавця або групи продавців і відрізнити їхню продукцію від продукції конкурентів»

Додаток Б

Таблиця Б.1

Оцінка за показником "кількість змін роботи працівником протягом трудової кар'єри – ZR

Характеристика	Бали
Працівник жодного разу не змінював місце роботи протягом своєї трудової діяльності.	5 б.
Працівник змінював місце роботи до 3 разів за весь період трудової діяльності.	4 б.
Працівник змінював місце роботи від 3 до 5 разів за весь період трудової діяльності.	3 б.
Працівник змінював місце роботи від 6 до 8 разів за весь період трудової діяльності.	2 б.
Працівник змінював місце роботи більше 8 разів за весь період трудової діяльності.	1 б.

Таблиця Б.2

Оцінка за показником "кількість змін роботи працівником за останні 5 років – ZR_5

Характеристика	Бали
Працівник не змінював місце роботи протягом останніх 5 років.	5 б.
Працівник змінював місце роботи 1 раз за останні 5 років.	4 б.
Працівник змінював місце роботи 2 рази за останні 5 років.	3 б.
Працівник змінював місце роботи 3 рази за останні 5 років.	2 б.
Працівник змінював місце роботи більше 3 разів протягом останніх 5 років.	1 б.

Таблиця Б.3

Оцінка за показником "тривалість роботи в компанії, що досліджується – SK

Характеристика	Бали
Працівник працює в компанії, що досліджується, більше 10 років.	5 б.
Працівник має стаж роботи в компанії від 7 до 10 років.	4 б.
Працівник працює в компанії від 3 до 6 років.	3 б.
Працівник працює в компанії від 1 до 2 років.	2 б.
Працівник має стаж роботи в компанії менше 1 року.	1 б.

Таблиця Б.4

Питання анкети для оцінки рівня обізнаності працівника щодо діяльності компанії – P

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки сформована в компанії система комунікаційних каналів	На мою думку, компанія володіє чітко вираженим корпоративним і	5 б.

(зовнішніх і внутрішніх) відповідає Вашим виявленням і очікуванням? Чи виправдалися Ваші очікування щодо пізнаваності корпоративного та споживчого брендів?	споживчим брендом та розвиненою системою комунікаційних каналів (зовнішніх і внутрішніх).	
	На мою думку, компанія приділяє належну увагу інформуванню працівників про свою діяльність через різні канали зв'язку (зовнішні та внутрішні).	4 б.
	На мою думку, компанія має розвинену систему комунікаційних каналів (зовнішніх і внутрішніх).	3 б.
	На мою думку, компанія працює над формуванням позитивного іміджу роботодавця через доступні канали комунікації (зовнішні та внутрішні).	2 б.
	Я вважаю, що компанія прикладає зусиль для створення систем комунікаційних каналів (зовнішніх і внутрішніх).	1 б.

Таблиця Б.5

Питання для оцінки рівня задоволення працівника системою мотивації та стимулювання праці – S

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки система мотивації та стимулювання праці в компанії відповідає Вашим проявам і очікуванням? Чи виправдалися Ваші очікування щодо рівня заробітної плати, компенсаційних і соціальних пакетів, умов праці та відпочинку?	Система мотивації та стимулювання праці в компанії значно покращила моє очікування та виявлення.	5 б.
	Мої уявлення та очікування щодо системи мотивації та стимулювання праці виправдалися на реальній практиці компанії.	4 б.
	Мої виявлення про систему мотивації та стимулювання праці частково збігаються з реальною практикою в компанії.	3 б.
	Я очікував(ла) більшого від системи мотивації та стимулювання праці в компанії, ніж отримав(ла).	2 б.
	Я незадоволений(на) системою мотивації та стимулювання праці	1 б.

	в компанії.	
--	-------------	--

Таблиця Б.6

Питання для оцінки рівня задоволення працівника системою відносин у колективі – V

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки сформована система відносин у колективі відповідає Вашим проявам і очікуванням? Чи виправдалися ваші очікування щодо взаємодії з колегами, керівництвом, соціально-психологічним кліматом та стилем управління?	Реальна система відносин у колективі значно перевищує моє очікування та виявлення.	5 б.
	Моє уявлення про відносини в колективі відповідає реальній практиці компанії.	4 б.
	Мої очікування щодо системи відносин у колективі частково збігаються з реальною практичною компанією.	3 б.
	Я очікував(ла) кращих відносин у колективі, ніж маю насправді.	2 б.
	Я незадоволений(на) системою відносин у колективі компанії.	1 б.

Таблиця Б.7

Питання для оцінки рівня задоволення працівника системою управління персоналом – UP

Питання	Відповідь	Бали
Наскільки система управління персоналом у компанії відповідає Вашим проявам і очікуванням? Чи виправдалися ваші очікування щодо кадрової політики, відбору персоналу, адаптації, оцінювання та розвитку працівників?	Система управління персоналом у компанії значно перевищує моє очікування та виявлення.	5 б.
	Моє уявлення про систему управління персоналом відповідає реальній практиці компанії.	4 б.
	Мої очікування щодо системи управління персоналом частково збігаються з реальною практичною компанією.	3 б.
	Я очікував(ла) кращої системи управління персоналом, ніж маю насправді.	2 б.
	Я незадоволений(на) системою управління персоналом у компанії.	1 б.

Таблиця Б.8

Питання анкети для оцінки намірів працівника рекомендувати компанію
як місце роботи – R

Питання	Відповідь	Бали
Чи готові Ви рекомендувати компанію як місце роботи своїм друзям, рідним, знайомим і діловим партнерам?	Так, я рекомендую компанію як місце роботи своїм друзям, рідним, знайомим і діловим партнерам.	5 б.
	Я поділюся позитивним досвідом роботи в компанії зі своїми друзями, рідними, знайомими та діловими партнерами.	4 б.
	Ні, я не рекомендую компанію як місце роботи своїм друзям, рідним, знайомим і діловим партнерам.	3 б.
	Я поділюся негативним досвідом роботи в компанії зі своїми друзями, рідними, знайомими та діловими партнерами.	2 б.
	Я радив(ла) би своїм друзям, рідним, знайомим і діловим партнерам уникати цю компанію як місце роботи.	1 б.



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

“ Формування бренду роботодавця ІТ-компанії ”



студентки ІV курсу

СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОП «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ФУРМАНЧУК ЯРОСЛАВИ ВОЛОДИМИРІВНИ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Білорус Тетяна Валеріївна

ВСТУП

Об'єкт дослідження: процес формування бренду роботодавця в ІТ-компаніях, зокрема на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», яка спеціалізується на наданні освітніх послуг у сфері інформаційних технологій.

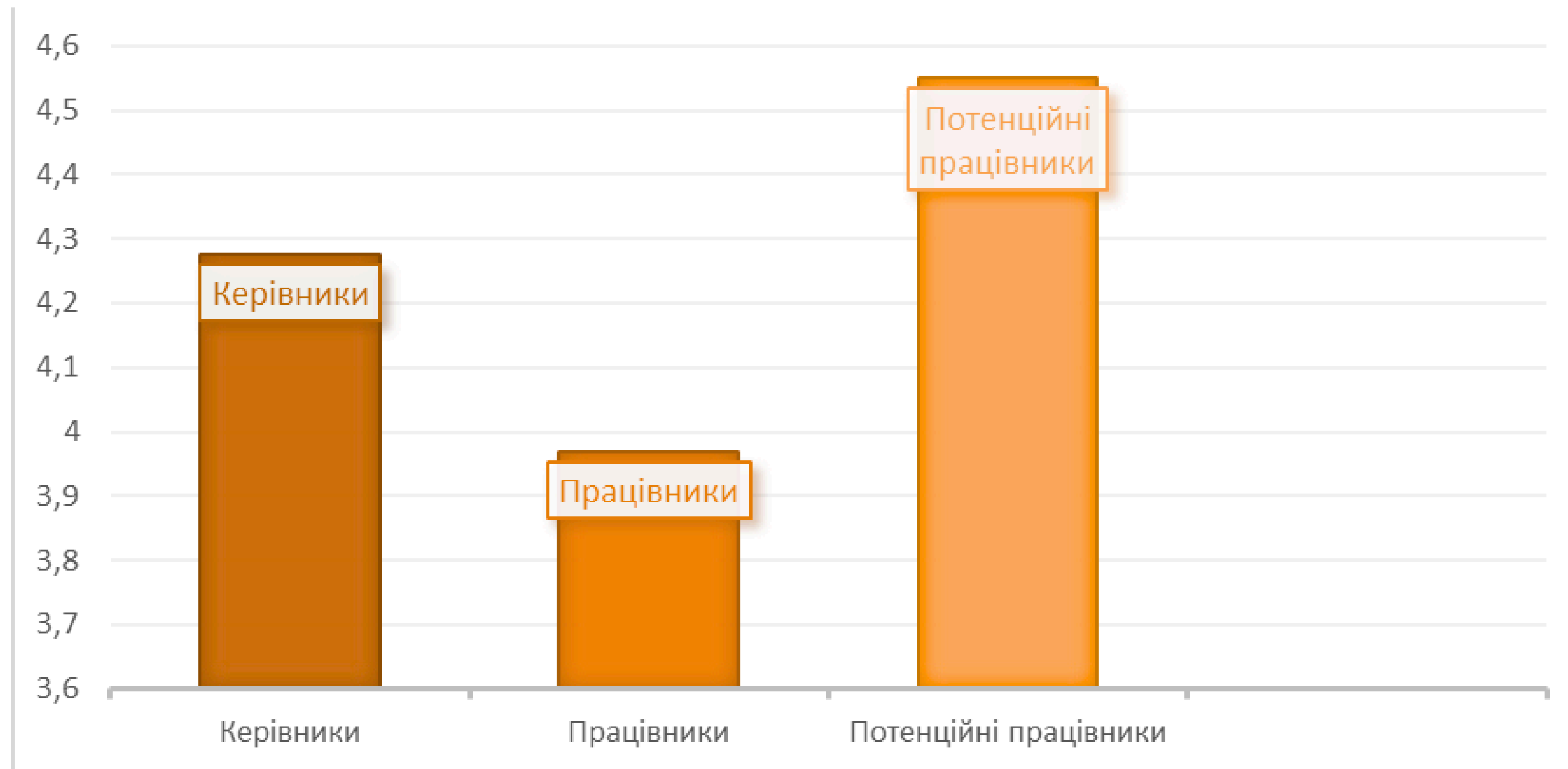
Предмет дослідження : теоретико-прикладні аспекти формування бренду роботодавця, включаючи стратегії, чинники, складові та інструменти оцінки його ефективності, а також практичні підходи до вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з урахуванням специфіки ІТ-галузі.

Мета дослідження: полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» для підвищення його привабливості, лояльності працівників і конкурентоспроможності на ринку праці.

Завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи формування бренду роботодавця, включаючи ключові поняття, підходи та сучасні тренди в ІТ-секторі.
2. Визначити особливості формування бренду роботодавця в ІТ-компаніях з урахуванням українських реалій та глобальних викликів.
3. Охарактеризувати діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», проаналізувати структуру та динаміку кадрового потенціалу компанії.
4. Оцінити рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з позиції чинних і потенційних працівників, а також визначити рівень лояльності персоналу.
5. Розробити програму заходів щодо підвищення рівня розвитку бренду роботодавця, зосереджену на усуненні виявлених недоліків.
6. Запропонувати ініціативи для підвищення лояльності працівників до компанії як роботодавця, ґрунтуючись на сучасних HR-підходах і потребах ІТ-фахівців.

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця GoIT



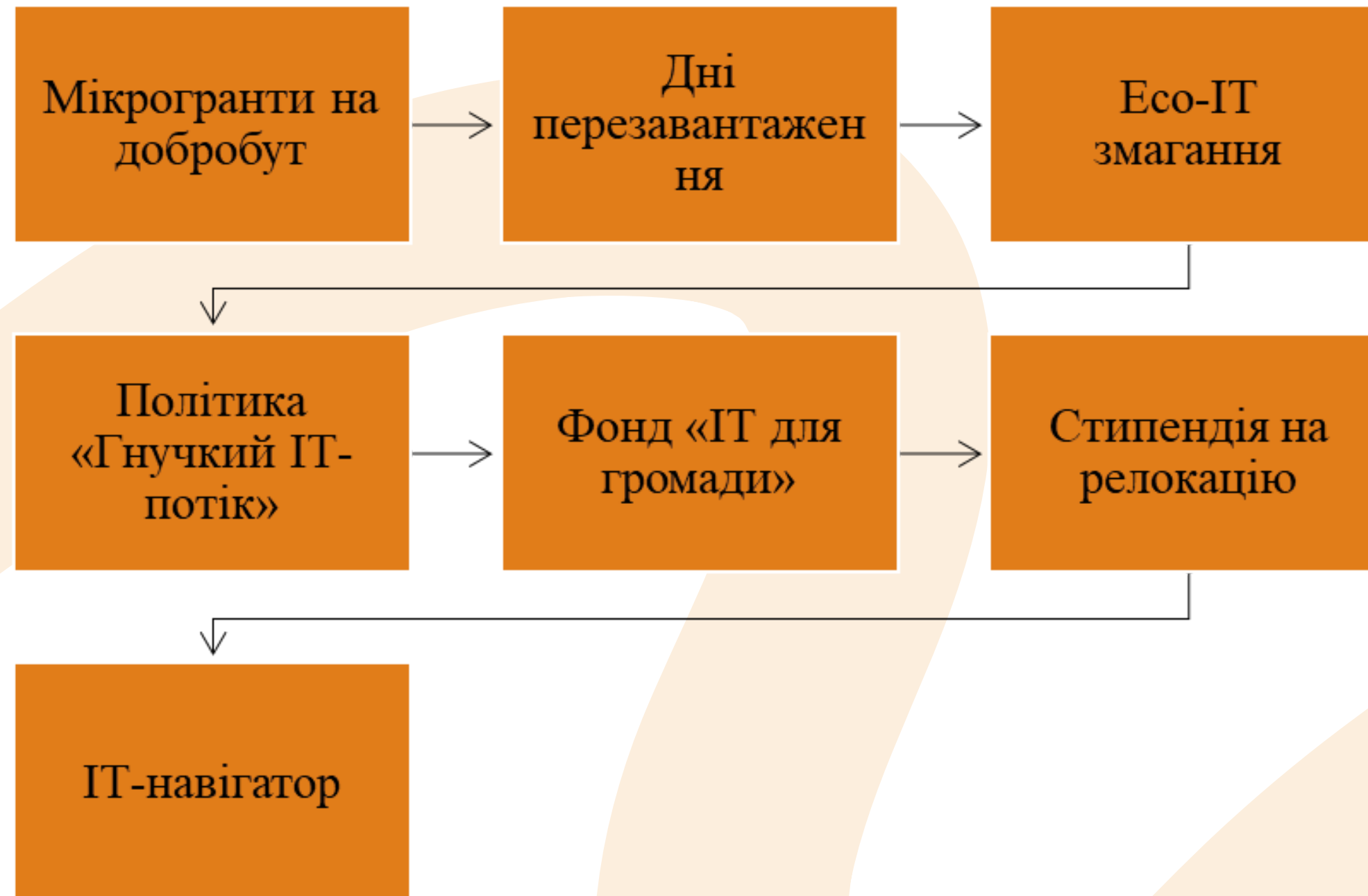
Метод TOPSIS

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,15	0,2	0,15	0,15	0,1	0,1	0,05	0,1
A ₁	10	10	5	8	7	8	6	5
A ₂	5	8	5	9	8	9	7	5
A ₃	5	8	1	6	5	5	8	5
A ₄	5	6	1	7	5	4	9	1
A ₅	10	6	5	5	6	8	8	10
A ₆	10	6	5	4	7	3	9	5
A ₇	5	8	5	8	6	7	8	5

Критерії:

1. Фінансова витратність
2. Вплив на сприйняття бренду
3. Тривалість впровадження
4. Емоційне залучення працівників
5. Вплив на зовнішню репутацію
6. Синергія з цінностями ІТ-галузі
7. Вплив на залучення талантів
8. Операційні ризики

Метод TOPSIS - ранжування заходів з покращення рівня розвитку бренду роботодавця



Оцінка рівня лояльності бренду роботодавця GoIT

	Поведінкова лояльність ($L_{\text{пов}}$)		Емоційна лояльність ($L_{\text{емоц}}$)	
	<u>Працівники</u>	Керівники	Працівники	Керівники
<u>Показник</u>	2,76	2,32	1,63	1,75
<u>Рівень лояльності</u>	Високий рівень «поведінкової лояльності», оскільки $L_{\text{пов}} > 0,5$	Високий рівень «поведінкової лояльності», оскільки $L_{\text{пов}} > 0,5$	Низький рівень «емоційної лояльності», оскільки $L_{\text{емоц}} < 2,5$	Низький рівень «емоційної лояльності», оскільки $L_{\text{емоц}} < 2,5$

Загальний рівень комплексного показника лояльності працівників до бренду роботодавця компанії становить:

$$LHR = (1 \cdot 0,25 + 2 \cdot 0,32 + 3 \cdot 0,24 + 4 \cdot 0,19) / 1 = 2,37$$

Метод TOPSIS

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
Вага	0,05	0,15	0,1	0,15	0,15	0,1	0,2	0,1
A ₁	8	8	7	8	9	7	8	5
A ₂	7	7	8	6	8	8	7	6
A ₃	8	8	7	6	7	7	9	5
A ₄	6	8	6	8	8	9	8	4
A ₅	5	7	5	6	9	8	7	4
A ₆	7	7	6	5	6	6	8	5
A ₇	6	6	8	5	5	9	8	6

Критерії:

1. Витрати на реалізацію
2. Ефективність підвищення лояльності
3. Складність реалізації
4. Тривалість реалізації
5. Залученість працівників
6. Прозорість і комунікація
7. Довгостроковий вплив
8. Ризик провалу

Метод TOPSIS - ранжування заходів з покращення рівня лояльності бренду роботодавця



ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що бренд-роботодавця **ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»** характеризується високим рівнем розвитку, з сильними позиціями в корпоративній культурі, репутації та умовах праці. Водночас виявлено проблемні аспекти: недостатній розвиток соціальних ініціатив, баланс між роботою та особистим життям, гнучкості графіку та можливостей релокації. Рівень лояльності персоналу оцінено як задовільний, однак значна частина працівників демонструє низьку або нейтральну лояльність через слабку мотивацію, відносини в колективі, управління персоналом і готовність рекомендувати компанію.

Для вдосконалення бренду роботодавців обґрунтована доцільність впровадження ініціативи «Мікрогранти на добробут» та «Фонд ІТ для громади», яка є найбільш ефективною, тоді як «ІТ-Навігатор» показав нижчу результативність. Для підвищення лояльності пропонуємо «модернізацію комунікаційних каналів», гейміфіковану систему мотивації та простір неформальної взаємодії. Ці заходи сприяють зниженню плинності кадрів, зміцненню репутації та підвищенню конкурентоспроможності компаній на ринку праці.

**Дякую за
увагу!**

