

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ І
РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ»**

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

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

БАЖАН ЄВГЕНІЙ АНДРІЙВИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 13 від 12.05.2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

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

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**
«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
БАЖАН ЄВГЕНІЙ АНДРІЙВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Організаційне забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022 протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 10.05.2023

3. Попередній захист роботи: 01.05.2023-03.05.2023.

4. Предмет дослідження: теоретичні основи організаційного забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг та практичні аспекти його реалізації на прикладі ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

5. Об'єкт дослідження: процеси формування і розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг.

6. Мета і завдання дослідження:

мета – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послугу в контексті формування стійких конкурентних переваг на прикладі ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Завдання:

6.1. описати сутність та підходи до класифікації концепцій бренду роботодавця.

6.2. дослідити особливості формування бренду роботодавця на вітчизняному ринку інформаційних технологій.

6.3. проаналізувати процес формування бренду роботодавця.

6.4. описати інструменти формування бренду роботодавця компанії.

6.5. запропонувати організаційні заходи реформування бренду роботодавця.

6.6. запропонувати стратегію розвитку бренду роботодавця.

Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05.-03.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 06.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 07.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	08.05.-10.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ	
1.1. Концепція бренду роботодавця: сутність та підходи до класифікації.....	6
1.2. Особливості формування бренду роботодавця на вітчизняному ринку інформаційних технологій.....	17
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ	
2.1. Діагностика формування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».....	25
2.2. Інструменти формування бренду роботодавця компанії.....	40
РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ	
3.1. Організаційні заходи реформування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».....	47
3.2. Стратегія розвитку бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».....	58
 ВИСНОВКИ.....	 67
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	 68
 ДОДАТКИ	
 АНОТАЦІЇ	

ВСТУП

Проблема організаційного забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг має високу актуальність у сучасних умовах, і це пояснюється декількома факторами.

По-перше, на ринку праці спостерігається зростання конкуренції між роботодавцями за приверненням та утриманням талановитих фахівців. В сфері ІТ-послуг це ще більш відчутно, оскільки тут необхідні специфічні знання та навички. Отже, роботодавцям потрібно активно розвивати свій бренд як привабливого роботодавця, щоб залучати талановитих кандидатів та зберігати поточних працівників.

По-друге, вірогідність успіху компанії в значній мірі залежить від її репутації та відносин з клієнтами, а також з працівниками. У разі ІТ-послуг це має особливе значення, оскільки якість послуг, яку надає компанія, напряду впливає на репутацію та довіру клієнтів. Також якість роботи працівників має велике значення для відносин з клієнтами та для розвитку бізнесу. Тому роботодавцям потрібно забезпечити високий рівень задоволення та мотивації своїх працівників.

По-третє, розвиток технологій та зростання використання інформаційних медіа дозволяє швидко та ефективно формувати і управляти брендом роботодавця. Присутність компанії в соціальних мережах та на спеціалізованих ресурсах, активна участь в заходах галузі та взаємодія зі спільнотою фахівців також можуть допомогти збільшити свідомість про компанію та її бренд як роботодавця.

Отже, організаційне забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг має важливе значення для привернення талановитих фахівців та забезпечення якості роботи та відносин з клієнтами. Для досягнення успіху в цій галузі, роботодавцям необхідно активно використовувати різноманітні інструменти та підходи, що допоможуть зміцнити їхню репутацію та бренд як привабливого роботодавця.

Актуальність даного питання зумовлює наявність великої кількості праць таких іноземних вчених як Т. Амблер, С. Берроу, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Дж. Салліван, Д. Делл, Л. Сартен, М. Шуман, К. Бакхаус та С. Тікоо, а також

вітчизняних науковців, такими як Голдін А.М., Пащук Л.В., Сардак О.В., Гладка О.І., Архипова В.А., Балабанова Л.В., та інші, такі як М. Едвардс, А. Ботха, М. Буссін, Л. Свардт, Х. Агерхолм, С. Андерсен, К. Томсен та Л. Морріс.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послугу в контексті формування стійких конкурентних переваг на прикладі ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Для досягнення поставленої мети виділено наступні завдання:

- описати сутність та підходи до класифікації концепцій бренду роботодавця;
- дослідити особливості формування бренду роботодавця на вітчизняному ринку інформаційних технологій;
- проаналізувати процес формування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»;
- описати інструменти формування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»;
- запропонувати організаційні заходи реформування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»;
- запропонувати стратегію розвитку бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Предметом дослідження виступають теоретичні основи організаційного забезпечення формування та розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг та практичні аспекти його реалізації на прикладі ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Об'єктом дослідження виступають процеси формування та розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг.

В процесі дослідження було використано наступні методи: логічного узагальнення (класифікація та узагальнення теоретичної інформації), дедукції (висновки з зібраної інформації), графічний (висвітлювання інформації шляхом побудови схем, діаграм, таблиць, малюнків), метод якісного аналізу (якісна оцінка інформації), наукової абстракції (визначення головної теоретичної інформації),

порівняння та систематизації. Аналіз літератури та інших джерел - цей метод включає пошук та аналіз наукової та іншої літератури, збором та аналізом даних, зокрема, статистичних даних, документів, реферативних матеріалів та інших джерел, які стосуються теми дослідження. А також:

Анкетування та опитування - цей метод включає складання та розсилання анкет або проведення опитування, щоб дізнатися думки та переконання людей стосовно теми дослідження.

Спостереження - цей метод включає спостереження за явищами або процесами, пов'язаними з темою дослідження, та збір даних на основі спостережень.

Моделювання та імітація - цей метод включає створення моделей та імітацію процесів, щоб дослідити їх вплив на тему дослідження.

Структура роботи включає в себе вступ, три логічно пов'язані між собою розділи, висновок, список використаних джерел, додатки, анотації.

Основні положення, висновки та рекомендації магістерської роботи проходили апробацію на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «MAJESTY OF MARKETING» (8 грудня 2022 року, м. Дніпро (Україна) тези на тему: «Transformation of companies HR-brand during the war» (Додаток А).

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

1.1. Концепція бренду роботодавця: сутність та підходи до класифікації.

Людський капітал виступає найбільшою цінністю успішного підприємництва з багатьох причин. По-перше, працівники і їх інтелектуальний капітал є найбільшим джерелом інновацій та розвитку компанії. Якщо компанія має в своєму складі кваліфіковані кадри, то вони можуть придумувати нові продукти та послуги, вдосконалювати процеси та методи виробництва, знаходити нові ринки та способи збуту, що забезпечує зростання компанії.

По-друге, людський капітал є важливим для підтримки конкурентоспроможності компанії. Кваліфіковані працівники можуть допомогти компанії протистояти конкуренції шляхом розробки та виконання стратегій, що дозволяють забезпечувати якість продукту, ефективність виробництва, зниження витрат та більш швидкий розвиток нових продуктів.

По-третє, людський капітал може забезпечити стабільність та надійність компанії в довгостроковій перспективі. Якщо компанія має кваліфіковані кадри, то це може забезпечити стабільність її діяльності відповідно до вимог ринку та бізнес-середовища. Крім того, кадри, що працюють у компанії довгий час, можуть забезпечити стабільну та надійну роботу компанії. Відповідно, залучення та утримання найкращого людського капіталу є пріоритетним завданням і одним із ефективних способів його реалізації є сильний бренд роботодавця. В умовах конкуренції за талановитих фахівців, бренд роботодавця може стати рішучим чинником, який залучить найкращих працівників до компанії. Якщо компанія відома своєю культурою співпраці, інноваційністю та забезпеченням можливостей для розвитку кар'єри, то це може привернути кращих кандидатів на вакантні посади. Бренд роботодавця може позитивно вплинути на репутацію компанії в очах клієнтів та інвесторів. Якщо компанія відома своєю відповідальністю, розумінням потреб своїх працівників та культурою співпраці, то це може підвищити довіру до неї та, відповідно, збільшити обсяги продажів та інвестицій.

Підтвердженням важливості бренду роботодавця є результати різноманітних досліджень. Наприклад, згідно з опитуванням компанії Glassdoor, понад 75% опитаних стверджують, що бренд роботодавця важливий для їхнього рішення про прийняття робочої пропозиції. Крім того, дослідження Deloitte показали, що компанії з високою репутацією роботодавця мають більшу кількість кандидатів на одну вакансію, а також менший ризик втрати працівників. Враховуючи зростаючу увагу до БР, все більше і більше науковців досліджують це питання. У таблиці 1.1.1 наведено різні визначення даного поняття.

Таблиця 1.1.1

Трактування поняття «бренд роботодавця»

Автор	Визначення поняття
Білорус Т.В., Фірсова С.Г.	Це репутація, цілісний образ компанії, головною метою якого є привернення та утримання висококваліфікованого персоналу
Cable, D. M., & Turban, D. B.	Це сприйняття компанії як привабливого місця для роботи, що включає у себе імідж, репутацію та інші фактори, які впливають на залучення та утримання працівників. Це важливо для будь-якої компанії, оскільки воно може вплинути на ефективність рекрутингу, залучення та утримання талантів.
Sartain, L. A., & Schumann, M.	Це спосіб, яким компанії можуть привернути, залучити та утримати талановитих працівників, пропонуючи їм умови праці та розвитку, які задовольняють їх потреби та очікування. Це важливо для будь-якої компанії, яка прагне бути конкурентоздатною на ринку праці.
Дін Бертон та Стефан Пітс	Це імідж компанії, що формується за допомогою взаємодії з потенційними та поточними працівниками, і є результатом маркетингових зусиль компанії щодо залучення та утримання талановитого персоналу.
Річард Мослі та Білл Ролф	Це унікальна комбінація організаційної культури, репутації, способу керування та рівня відповідальності перед працівниками та спільнотою, яка відображається в уявленнях працівників, потенційних працівників та громадськості про компанію як роботодавця.

Джерело: [2, 37, 45, 11, 24].

На основі зібраної інформації авторами запропоновано власне трактування поняття БР: комплекс уявлень про компанію в інформаційному просторі, який базується на якості внутрішніх та зовнішніх комунікаціях із потенційними,

нинішніми працівниками й громадськістю, характеризують її як привабливе чи непривабливе місце для роботи, об'єкт інвестування та співпраці тощо.

Сучасні практики менеджменту пропонують різні концепції управління БР. У загальному розумінні, концепція бренду роботодавця - це сукупність ідей, цінностей, принципів та характеристик, які сприяють формуванню унікального і впізнаваного образу компанії на ринку праці. Вона передбачає розробку стратегії залучення та утримання талановитих співробітників, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення розвитку та професійного зростання працівників, встановлення і підтримання позитивного іміджу компанії серед потенційних, поточних та колишніх працівників. Основна мета концепції бренду роботодавця полягає в тому, щоб залучати до компанії найбільш талановитих і кваліфікованих кандидатів, зберігати найкращих працівників та підвищувати їхню продуктивність і лояльність до бренду компанії. Нижче буде описано найбільш поширені концепції БР в сучасній практиці управління персоналом.

Одним з найбільш відомих є концепція Бретта Мінчінгтона – відомого експерта з брендування роботодавця та консультанта з розвитку бренду, його концепції та ідеї є відомими та використовуються відомими компаніями та фахівцями з управління персоналом. Він пропонує підхід, що базується на тому, що компанії повинні прагнути до емоційного зв'язку зі своїми співробітниками та використовувати технології для залучення талантів. Основні принципи концепції включають наступні:

1. Емоційний зв'язок зі співробітниками: компанії повинні створювати позитивне та приємне середовище для роботи, яке відповідає потребам їхніх співробітників. Це можна досягти шляхом створення культури компанії, що базується на цінностях, які відображають особистість компанії та її співробітників.
2. Використання технологій для залучення талантів: компанії повинні використовувати технології, такі як соціальні мережі та мобільні додатки, для залучення талановитих співробітників. Наприклад, компанії можуть

використовувати соціальні мережі для публікації вакансій та привертання уваги кандидатів.

3. Партнерство зі співробітниками: компанії повинні ставити своїх співробітників на перше місце та вважати їх партнерами у досягненні спільних цілей. Це можна досягти шляхом надання співробітникам можливості брати участь у прийнятті стратегічних рішень та впровадженні нових ідей.
4. Збереження талантів: Бренд роботодавця повинен створювати умови, які допоможуть залученим співробітникам забезпечувати задоволеність роботою та залишатися у компанії.
5. Підтримка розвитку співробітників: компанії повинні забезпечувати своїх співробітників можливостями для особистого та професійного розвитку. Це можна досягти шляхом надання доступу до навчальних ресурсів [57].

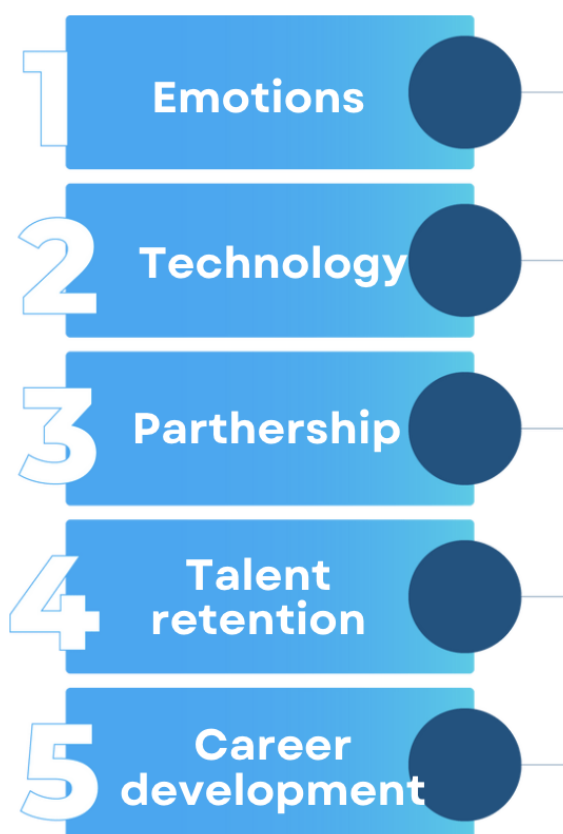


Рис. 1.1.1. Концепція бренду роботодавця за Бреттом Мінчінгтоном. Джерело:

[57].

Однією з останніх тенденцій в світі бренду роботодавця є концепція Employer Brand 3.0 - еволюція традиційного підходу до брендування роботодавця. Вона передбачає більш комплексний та глибинний підхід до створення бренду роботодавця, що базується на принципах цифрової трансформації та включає в себе різноманітні інструменти та підходи [52]. Основною ідеєю Employer Brand 3.0 є створення бренду роботодавця, який не лише приваблює таланти та сприяє їхній ретенції, але й є частиною бізнес-стратегії компанії, що допомагає досягати бізнес-цілей та забезпечує успіх на ринку. Для досягнення цієї мети, концепція Employer Brand 3.0 включає в себе наступні складові:

- Створення глибокого розуміння міжнародних тенденцій у сфері брендування роботодавця та цифрової трансформації.
- Використання інноваційних технологій та даних для аналізу та оптимізації різних етапів роботи з брендом роботодавця, включаючи створення, просування та вимірювання результатів.
- Визначення цілей та завдань бренду роботодавця, що відповідають стратегії компанії та допомагають досягти бізнес-цілей.
- Розробка стратегії приваблення та утримання талантів, що базується на практиках кращих роботодавців у світі.
- Впровадження інтерактивних та персоналізованих інструментів, що допомагають залучати та зберігати таланти, а також взаємодіяти зі співробітниками на глибшому емоційному рівні.
- Встановлення зв'язку між брендом роботодавця та брендом продукту компанії, що допомагає залучати та утримувати таланти, які діляться цінностями та місією компанії.
- Контроль та вимірювання результатів стратегії бренду роботодавця з метою їхньої оптимізації та підвищення ефективності.

Отже, Employer Brand 3.0 - це більш комплексна та глибинна концепція брендування роботодавця, що передбачає використання інноваційних технологій, персоналізованих інструментів та цифрових підходів для досягнення стратегічних цілей компанії та приваблення та утримання талантів [51].

Варто також розглянути концепцію БР, запропоновану Гарі Варнером - керівником і засновником агентства That Little Agency, яке спеціалізується на рекламі та маркетингу роботодавців. Він має більше ніж 20-річний досвід в галузі реклами та маркетингу, зокрема в рекламі роботодавців. Концепція бренду роботодавця Гарі Варнера, що складається з п'яти етапів, допомагає компаніям створити власний бренд роботодавця, який дозволить їм залучати талановитих співробітників та зберігати поточних працівників. Більш детальне вивчення цієї концепції може допомогти бізнесам покращити свою репутацію на ринку праці, збільшити привабливість для працівників та зменшити витрати на пошук та заміну персоналу. Автор виділяє такі етапи [42]:

1. Дослідження (Research): на цьому етапі важливо зрозуміти, як сприймається компанія на ринку праці. Тут необхідно зібрати відгуки потенційних працівників та зрозуміти, як вони сприймають компанію. Також важливо дізнатися, які вимоги мають кандидати до компанії, що їх надихає та мотивує. На цьому етапі можна провести опитування серед потенційних працівників, провести фокус-групи, оглядати відгуки в соціальних мережах про компанію.
2. Розуміння (Understanding): на цьому етапі необхідно зрозуміти, як компанія хоче бути сприйнята на ринку праці. Тут потрібно визначити, які цінності компанії важливі, яку мету вона прагне досягти та яку культуру вона прагне створити. Також важливо врахувати конкуренцію на ринку праці та визначити, як відрізнити свою компанію від інших.
3. Створення (Creation): на цьому етапі потрібно створити ідентичність компанії на ринку праці, яка відображається в бренді роботодавця. Створення бренду роботодавця - це розробка логотипу, гасла, веб-сайту, соціальних мереж та інших елементів, які будуть відображати ідентичність компанії та її культуру.
4. Комунікація (Communication): коли бренд роботодавця повинен бути розповсюджений та популяризований. У цьому етапі важливо розробити стратегію комунікації та залучити різні інструменти для просування бренду (сайт, соціальні медіа, блоги, подкасти, відео та інтерактивні елементи). Даний етап також передбачає комунікацію із поточними та колишніми працівниками,

які підтверджують цінності та культуру компанії, що можливо зробити за допомогою відгуків та референсів.

5. Підтримка (Sustain): останній етап включає підтримку бренду роботодавця на тривалий термін. Підтримка полягає в забезпеченні довгострокової успішності бренду роботодавця. На цьому етапі компанія має забезпечити відповідність бренду роботодавця у всіх процесах, пов'язаних з рекрутингом, наймом та збереженням талантів. Важливо, щоб компанія створювала умови, щоб співробітники могли займатися своєю роботою з ентузіазмом, а також надавала можливості для їх професійного та особистісного зростання. Підтримка бренду роботодавця включає також взаємодію зі співробітниками, аналіз фідбеку, створення умов для розвитку внутрішнього бренду та керівництва в цілому, а також регулярну перевірку та оновлення бренду роботодавця залежно від зміни потреб ринку праці та компанії самої.

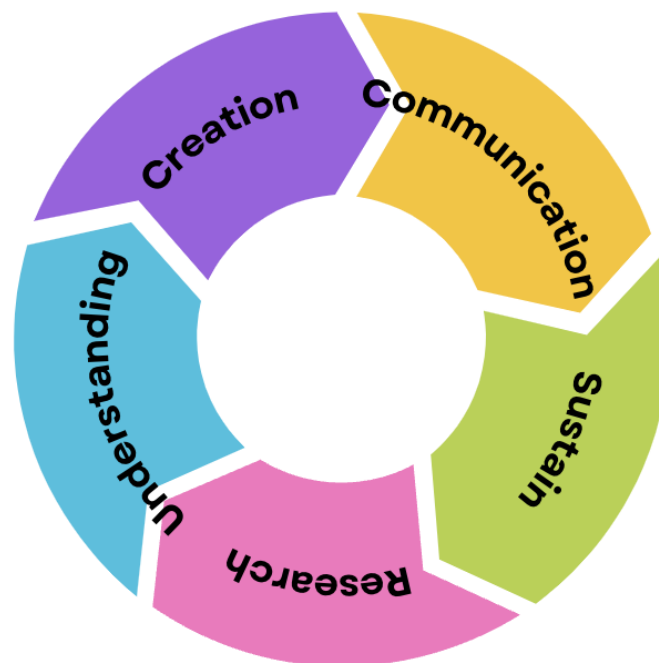


Рис. 1.1.2. Концепція бренду роботодавця за Гарі Варнером. Джерело: [42].

Серед різних концепцій БР масової популярності та активного застосування набула концепція Employee Value Proposition (EVP). Не дивлячись на те, що EVP увійшла в світову практику менеджменту більше ніж 20 років назад, вона й досі залишається невід'ємною частиною побудови ефективного БР. Однією з причин є те, що вона дозволяє роботодавцям концентруватися на тому, що дійсно важливо

для працівників, і враховувати їх потреби та очікування. EVP допомагає визначити те, що роботодавець може пропонувати своїм працівникам в обмін на їхню працю, і як це може відрізнити його від конкурентів на ринку праці. Крім того, EVP допомагає залучати та зберігати талановитих працівників, які прагнуть більшого значення в своїй роботі та кар'єрі. Враховуючи те, що для багатьох людей робота - це більше, ніж просто заробіток, EVP дозволяє роботодавцям бути більш відкритими та привабливими для тих, хто прагне робити значиму та задовільну роботу.

Багато різних компаній (EY, McKinsey, Deloitte та інші) пропонують свою інтерпретацію EVP, яка відповідає особливостям різних видів діяльності, сучасним тенденціям в сфері управління персоналом та потреб кожного підприємства. Проте, виокремлено основні атрибути EVP, грамотна побудова та розвиток яких дозволить отримати максимально позитивний ефект від впровадження:

- Соціальний пакет: зарплата, бонуси, пакет соціальних гарантій, пенсійний фонд тощо.
- Розвиток кар'єри: можливості професійного зростання, навчання та розвитку, кар'єрний шлях.
- Культура організації: цінності, місія, візія компанії, корпоративний стиль та етика.
- Баланс роботи та особистого життя: гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, відпустки тощо.
- Репутація компанії: імідж роботодавця, відомість, рейтинги середньої зарплати в галузі та в компанії, відгуки колишніх та поточних співробітників.

Ці складові можуть бути доповнені іншими, залежно від потреб компанії та її культури. Важливо, щоб складові EVP були унікальними та відповідали потребам та очікуванням працівників і бізнесу.

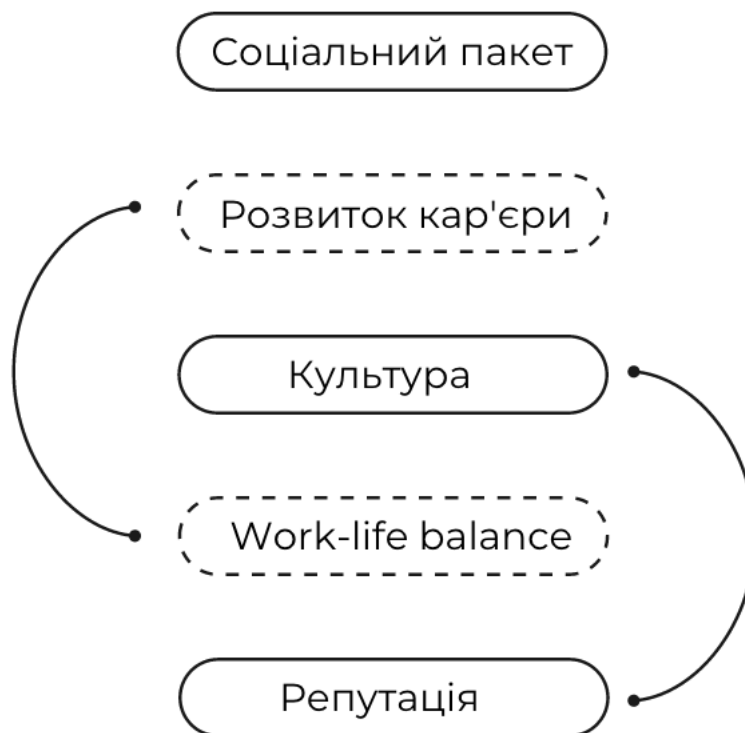


Рис. 1.1.3. Сталі атрибути ціннісної пропозиції роботодавця. Джерело: систематизовано авторами.

Серед сучасних підходів до управління БР широкого визнання здобула концепція Talent Branding - це стратегія побудови бренду роботодавця, яка спрямована на приваблення, залучення та утримання талановитих кандидатів на ринку праці. Її автором є Марк Степович, який є співзасновником агентства The Talent Brand Company. Основна ідея Talent Branding полягає в тому, щоб розробити унікальну пропозицію для потенційних кандидатів, щоб залучити їх до компанії і побудувати довгострокові відносини. Також важливою складовою концепції Talent Branding є залучення робітників компанії до процесу формування бренду роботодавця, що допомагає підвищити рівень внутрішньої залученості працівників і збільшити їхню мотивацію. Особливості концепції Talent Branding полягають у фокусуванні на розвитку особистого бренду кожного працівника компанії, а також використанні цифрових технологій для залучення талановитих кандидатів [36]. Нижче перераховані основні кроки, які можна використовувати при створенні талант-бренду:

1. Аналіз ринку та цільової аудиторії: вивчення того, що приваблює кандидатів, які компанії вже мають сильні талант-бренди, та інші фактори, які впливають на відображення компанії у ролі роботодавця.
2. Визначення стратегії та цілей: узгодження внутрішніх цілей та визначення того, яку позицію в ринку роботодавців потрібно зайняти.
3. Розробка унікальної талант-бренд стратегії: розробка ключових повідомлень та стратегії залучення та утримання талантів.
4. Виконання стратегії: запуск програм, які допоможуть підвищити бренд як роботодавця та залучити талановитих працівників.
5. Моніторинг та оновлення: відстеження результатів та оновлення стратегії у випадку потреби [50].



Рис. 1.1.4. Talent Branding set up. Джерело: [50].

Інструменти для реалізації концепції Talent Branding можуть варіюватися залежно від компанії та її конкретних потреб. Проте, деякі загальні інструменти, які можуть бути використані, включають:

- Розробка веб-сайту та контенту: створення привабливого веб-сайту компанії, що відображає культуру та цінності компанії, а також розміщення цікавого контенту про життя в компанії, вакансії та ін.

- Соціальні мережі: використання соціальних мереж як інструменту для просування бренду роботодавця та привертання талантів. Це може включати створення спеціальних сторінок на платформах, таких як LinkedIn, Twitter, Instagram та ін., а також публікацію цікавого контенту та інформації про вакансії.
- Employer branding events: проведення різноманітних заходів, таких як презентації, тренінги, семінари та інші, для залучення потенційних кандидатів та збільшення свідомості про бренд роботодавця.
- Партнерства з університетами та іншими навчальними закладами: встановлення зв'язків та партнерств з університетами та іншими навчальними закладами, щоб залучати молоді таланти та пропонувати їм стажування та роботу в компанії [50].

Однією з головних унікальних особливостей концепції Talent Branding є фокус на внутрішніх ресурсах компанії, що включає не тільки людський капітал, але й організаційну культуру, місію та цінності. Інші концепції бренду роботодавця, такі як Employer Branding або Employee Value Proposition, зазвичай зосереджені на створенні привабливого зовнішнього образу компанії, що відображається в її репутації на ринку праці. Також, Talent Branding підкреслює значення особистих інтеракцій з потенційними кандидатами та активну взаємодію з ними. У цьому контексті, важливою складовою є залучення співробітників до створення та поширення позитивного іміджу компанії. Це дозволяє розширити базу талантів та створити більш відкрите та довірливе середовище для роботи.

Таким чином, Talent Branding пропонує інтегрований підхід до управління брендом роботодавця, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори успіху компанії.

1.2. Особливості формування бренду роботодавця на вітчизняному ринку інформаційних технологій.

Формування бренду роботодавця на українському ринку має свої особливості через специфіку української культури та бізнес-середовища. Основні особливості можуть бути такими:

- Значна роль особистих зв'язків: українська культура значною мірою ґрунтується на взаємодії та особистих зв'язках. Це означає, що компанії повинні бути активними у залученні нових кадрів через мережу своїх контактів та рекомендацій.
- Важливість балансу між роботою та приватним життям: працівники надають значну увагу балансу між роботою та приватним життям. Тому компанії, які вміють пропонувати гнучкі графіки роботи, можуть залучити більше кваліфікованих працівників.
- Відкритість та довіра: люди цінують відкритість та чесність зі сторони компанії. Компанії, які активно спілкуються зі своїми працівниками та відкрито діляться інформацією про свою діяльність, можуть залучати більше талантів.
- Важливість розвитку: працівники цінують можливості для розвитку та професійного зростання. Тому компанії, які пропонують можливості навчання, тренінгів та кар'єрного розвитку, можуть залучати та утримувати кваліфікованих працівників.
- Значення компаній-лідерів: в Україні велику роль відіграють лідери своїх галузей. Престижність компанії та її імідж викликають довіру. Через те, що стартап середовище тільки започатковується та набуває розвитку, люди не дуже обізнані в культурі стартап проектів і відносяться до роботи в них з недовірою і не схильні ризикувати і будувати свою кар'єру.

Підтвердженням даних стверджень виступають результати дослідження Employer Brand Research 2021 by Randstad в Україні [59]. Вибірка характеризується наступними чином:

- 6703 респондентів;

- 60% опитуваних мають вік 25-44 роки;
- мають вищу закінчену освіту;
- мають постійне працевлаштування;
- більшість працює у сфері торгівлі, будівництва, виробництва та освіти.

За результатами виокремлено 5 основних чинників при виборі роботодавця:

№1. Приваблива оплата праці та бонуси – 79%.

№2. Фінансова стабільність компанії (гарна репутація та можливість довгострокової співпраці) – 70%.

№3. Можливість кар'єрного розвитку – 64%.

№4. Здоровий робочий клімат – 62%.

№5. Цікавий зміст роботи – 57%.

Порівнюючи дані 2020-2019 років (рис. 1.2.1) можна зробити висновок, що переваги, які найбільше впливають на вибір роботодавця серед українців, зазнали певних змін. У 2020 році, головним фактором було приваблива заробітна плата та вигідні умови праці (що включає користуванням соціальними пакетами, медичним страхуванням, тощо), тоді як у 2019 році перевагою була кар'єрний ріст. Можливо, це пов'язано з тим, що на початку пандемії COVID-19 багато компаній знизили кількість пропозицій з кар'єрним ростом та пропонували замість цього більш привабливі умови праці та заробітну плату. Оскільки більшість людей змушені були пристосовуватися до нової реальності, було важливо мати фінансову стабільність та забезпечити свою сім'ю. Тому більшість українців шукала роботу з привабливою зарплатою та умовами праці, що б дозволило їм впевнено пережити цей період. Також, важливим фактором вибору роботодавця залишилася приємна атмосфера на роботі та цікавий контент роботи. Ці фактори, вірогідно, є важливими для більшості людей, незалежно від обставин, тому вони залишаються актуальними.

ukraine top 5 drivers 2020	ukraine top 5 drivers 2019
01 attractive salary & benefits	01 attractive salary & benefits
02 financially healthy	02 career progression
03 career progression	03 financially healthy
04 pleasant work atmosphere	04 pleasant work atmosphere
05 interesting job content	05 interesting job content

Рис. 1.2.1. Топ-5 факторів при виборі роботодавця в Україні у 2020-2019 роках.

Джерело: [59].

Отже, можна зробити висновок, що зміна переваг на користь заробітної плати та умов праці є тимчасовою тенденцією, що виникла через пандемію COVID-19 та впливала на багато аспектів життя людей. Однак, приємна атмосфера на роботі та цікавий контент роботи залишаються сталими.

Особливої уваги потребує зміна пріоритетів серед складових БР після початку повномасштабної війни. За даними дослідження Employer Branding Community «Як змінився фокус у розбудові внутрішнього бренду роботодавця», яке було проведено у травні-червні 2022 року серед учасників спільноти, управління внутрішнім брендом звелось до забезпечення трьох базових потреб: безпека, підтримка, адаптація [53]. Для цього перед українськими роботодавцями постали наступні завдання:

- релокація працівників, зміни фокусів у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях;
- адаптація всіх внутрішніх процесів під нові реалії;
- утримання співробітників в компанії;
- аналіз змін у культурі;
- розподіленість штату за містами, країнами, контентами;
- емоційна підтримка співпрацівників, налагодження продуктивності;
- перехід на віддалений формат робіт;
- розширення компенсаційних пакетів;

- вихід як роботодавця на ринок Європи, юридичне оформлення працівників за кордоном.

Характер комунікацій компаній наразі фокусується на інформуванні громадськості про:

1. Як компанія працює: продовжує наймати, пропонує відкриті вакансії;
2. Як компанія підтримує працівників;
3. Як компанія підтримує ЗСУ, постраждалих тощо;
4. Офіційні заяви про припинення співпраці з клієнтами із Росії та Білорусі, про благодійні проекти компанії;
5. Про благодійність та волонтерство співробітників;
6. Експертні освітні заходи та ініціативи по обміну знаннями [53].

Для того, щоб дослідити процес формування бренду серед українських роботодавців, доцільно розглянути приклади лідерів галузі інформаційно-консультаційних послуг, визначеними за результатами проведеного дослідження HR-бренд агенцією "UGEN" [27].

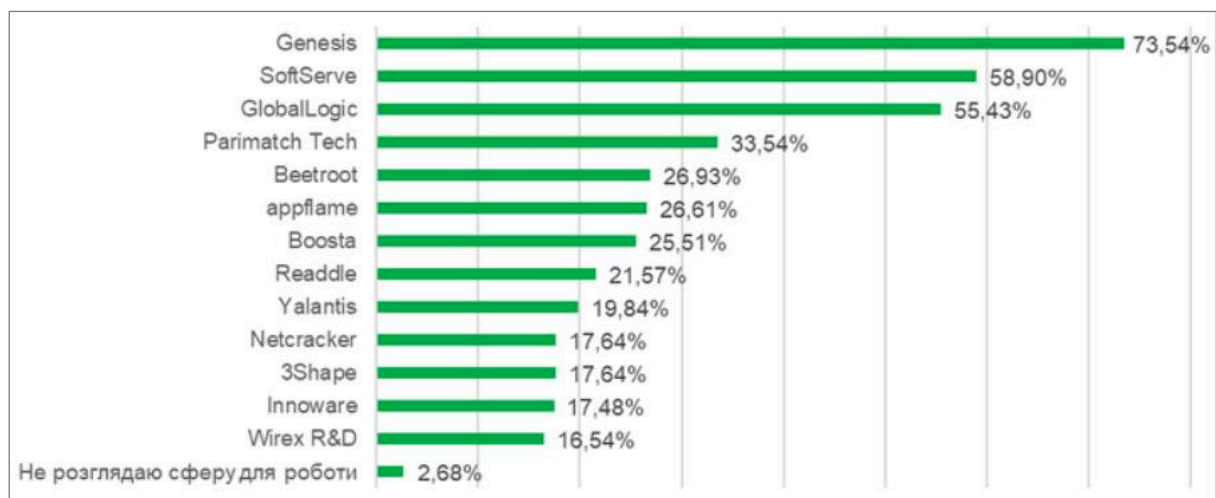


Рис. 1.2.2. Рейтинг «Найкращий роботодавець в IT-сфері 2022». Джерело: [27].

Лідером галузі стала компанія Genesis - це компанія-розробник програмного забезпечення з штаб-квартирою у США, яка має свої офіси в багатьох країнах світу, включаючи Україну. Український офіс Genesis розташований у Харкові та займається розробкою програмного забезпечення для клієнтів зі США та Європи.

На сайті Glassdoor компанія Genesis має високий рейтинг серед своїх працівників в Україні. Зокрема, на даний момент (квітень 2023 року) серед відгуків

працівників Genesis в Україні є більше 1,100 позитивних відгуків, при чому середній рейтинг компанії становить 4.4 з 5 зірок. Також, Genesis входить до списку кращих ІТ-роботодавців України, опублікованого порталом DOU. Згідно з результатами опитування, Genesis займає 21 місце у списку, що є досить високим показником, враховуючи велику кількість компаній-розробників програмного забезпечення в Україні. Крім того, Genesis має репутацію компанії, яка пропонує своїм працівникам гнучкі умови роботи та велику кількість можливостей для професійного росту та розвитку. Компанія надає своїм працівникам можливість працювати з новітніми технологіями та популярними мовами програмування, що є важливим фактором для багатьох ІТ-спеціалістів.

Зважаючи на те, що Genesis є міжнародною компанією, Employee Value Proposition (EVP) для працівників в Україні може відрізнятися від EVP в інших країнах. Однак, узагальнено можна визначити наступні основні складові EVP компанії Genesis:

1. Професійний розвиток: Genesis надає своїм працівникам можливості для професійного розвитку, зокрема, регулярні навчання та тренінги, участь у конференціях та інших заходах, що сприяють розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.
2. Командний дух та співпраця: Genesis прагне створити комфортне та дружнє робоче середовище, де працівники можуть ефективно співпрацювати та розвиватися разом.
3. Гнучкі умови роботи: Genesis пропонує своїм працівникам гнучкі умови роботи, зокрема, можливість працювати з віддаленої локації та гнучкий графік роботи.
4. Багатопланова медичне страхування: Genesis надає своїм працівникам багатопланову медичну страховку, що дозволяє захистити своє здоров'я та здоров'я своєї сім'ї.
5. Компенсація: Genesis пропонує конкурентну зарплатню та пакет компенсацій, що включає в себе такі складові, як бонуси та премії.

Комунікації компанії Genesis в соціальних мережах, щодо позиціонування себе як роботодавця, можна охарактеризувати наступним чином:

Активна присутність в соціальних мережах: Genesis активно використовує соціальні мережі для комунікації зі своїми потенційними та поточними працівниками. Компанія має офіційні сторінки в соціальних мережах, таких як LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram та YouTube, де розміщує новини, оголошення про вакансії, огляди робочого середовища, інтерв'ю зі співробітниками та інші корисні матеріали.

Підвищення бренду роботодавця: Genesis використовує соціальні мережі для підвищення свого бренду роботодавця. Компанія публікує матеріали, що показують, як вона забезпечує своїм працівникам зручні умови роботи, як працює над професійним розвитком своїх працівників, та які можливості є для кар'єрного зростання в компанії.

Взаємодія зі співробітниками: Genesis також використовує соціальні мережі для взаємодії зі своїми працівниками. Вона публікує інформацію про робочі проекти та досягнення, що допомагає привернути увагу до досягнень працівників та сприяє формуванню командного духу.

Корисний контент: Genesis публікує корисний контент для своїх працівників та тих, хто зацікавлений в роботі в компанії. Наприклад, вона розміщує інформацію про курси та тренування.

В цілому, комунікації компанії Genesis в соціальних мережах щодо позиціонування себе як роботодавця можна охарактеризувати як ефективні та диференційовані. Компанія активно використовує соціальні мережі для привернення уваги до себе як роботодавця, а також для взаємодії зі своїми потенційними та поточними працівниками. Компанія також створює корисний контент, який допомагає залучати кваліфікованих працівників та забезпечує зручні умови для їхньої роботи та професійного розвитку.

Друге місце в рейтингу посідає SoftServe, яка є одним з провідних ІТ-роботодавців в Україні. Основні характеристики її бренду роботодавця можна описати наступним чином:

Інноваційність та технічна експертиза: SoftServe відома своїми інноваційними проектами в галузі ІТ та розробки програмного забезпечення.

Компанія має сильну технічну експертизу та забезпечує своїх працівників можливістю розвиватися та вдосконалювати свої навички.

Компанійська культура: SoftServe прагне створити комфортне та дружнє середовище для своїх працівників, де кожен може відчувати підтримку та співпрацю. Компанія активно пропагує принципи рівності та відкритості, створює умови для розвитку особистості кожного співробітника.

Соціальна відповідальність: SoftServe активно залучається до соціально важливих проектів та допомагає вирішувати проблеми в громадській сфері. Компанія дбає про своїх працівників та пропонує програми корпоративної соціальної відповідальності.

Гнучкість та робота в команді: SoftServe пропонує своїм працівникам гнучкі умови роботи та можливість працювати з будь-якої точки світу. Компанія активно сприяє розвитку командної роботи та забезпечує співпрацю між різними підрозділами.

Кар'єрний розвиток: SoftServe ставить своїм пріоритетом розвиток кар'єри своїх працівників. Компанія пропонує різноманітні можливості для навчання та кар'єрного розвитку.

Компенсаційний пакет: SoftServe пропонує своїм працівникам конкурентоспроможну заробітну плату, яка базується на ринкових цінах та залежить від рівня досвіду та професійних навичок. Крім того, компанія надає пакет соціальних пільг, таких як медичне страхування та інші бонуси.

Багатофункціональність: SoftServe працює над проектами різної складності та масштабу, що дає змогу працювати з різними технологіями та знайомитися з новими індустріями.

Вони також активно підтримують різноманітність та інклюзивність, що відображається в їхній програмі "Women in IT", де вони працюють над збільшенням кількості жінок-професіоналів в галузі IT.

SoftServe активно використовує соціальні мережі для комунікації зі своїми потенційними та поточними працівниками. SoftServe має сторінки у соціальних мережах таких як LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram та YouTube, де вона

публікує новини, оголошення про вакансії, фото- та відеоматеріали про життя в компанії. На сторінках у соціальних мережах публікує свої успіхи та досягнення, наприклад, новини про відкриття нових офісів або партнерство з іншими компаніями. Крім того, на сторінках часто можна знайти повідомлення про технології та інновації, які розробляються в компанії. SoftServe також публікує фотографії та відео зі своїми співробітниками, де показується життя в компанії, події та розваги, які проводяться для співробітників. Крім того, компанія розповідає про свої корпоративні цінності та культуру, що дозволяє потенційним кандидатам краще зрозуміти, чого вони можуть очікувати від роботи в компанії SoftServe. Комунікація SoftServe зі своїми працівниками також здійснюється через соціальні мережі. У компанії є спеціальна група у Facebook, де співробітники можуть обмінюватись досвідом та знаннями, ставити питання та відповідати на них, а також взаємодіяти зі своїми колегами з інших офісів та країн.

Обидві компанії, SoftServe і Genesis, активно працюють над управлінням своїм брендом роботодавця, зосереджуючись на ефективному комунікуванні зі своїми потенційними та поточними співробітниками. Вони обидві мають високий рівень рейтингу серед працівників, що свідчить про ефективне використання своєї Employee Value Proposition та приділення уваги культурі компанії. Вони також активно використовують соціальні мережі для комунікації зі своїми потенційними та поточними співробітниками, діляться інформацією про свої досягнення, розвиток бізнесу, нові проекти та можливості для розвитку кар'єри. Крім того, вони обидві зосереджуються на розвитку культури співпраці та взаємодії, створюючи комфортне середовище для працівників та визнання їхнього внеску у розвиток компанії. І SoftServe і Genesis зосереджені на створенні сприятливих умов для розвитку кар'єри своїх працівників, надаючи можливості для професійного росту, навчання та розвитку навичок. Вони використовують ефективні методи оцінки працівників та надають зручні інструменти для спілкування та взаємодії між співробітниками та керівництвом.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

2.1. Діагностика формування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» - українське рекрутингове агентство, яке надає послуги інформаційно-консультаційного характеру юридичним або фізичним особам у сфері найму персоналу на українському та іноземному ринках. Зокрема:

- пошук і підбір персоналу технічних та управлінських спеціальностей у сфері інформаційних технологій;
- Recruitment Process Outsourcing;
- дослідження ринку праці (рівень заробітної плати, попит та пропозиція, останні тенденції);
- консультування щодо визначення вимог до профілю кандидата;
- оцінка технічних навичок кандидата;
- оцінка особистісних характеристик кандидата;
- посилення бренду роботодавця;
- гарантія на виконання послуг.

Насичене ринкове середовище вимагає від його учасників знаходити нові засоби збереження своїх конкурентних позицій. Сильний бренд роботодавця виступає одним із таких інструментів, адже він розробляється для ефективного використання головної рушійної сили будь-якого бізнесу – людей. Хибною є думка, що існують компанії, які не мають бренду роботодавця, бо він є у будь-якого підприємства, але в такому випадку він стихійний, тобто формується сам по собі, і не виступає ефективним інструментом досягнення добробуту компанії, а є лише побічним ефектом її діяльності. Відсутність послідовної стратегії формування і розвитку HR-бренду може негативно впливати на процес управління персоналом, імідж, репутацію компанії, заважати або сповільнювати досягнення цілей її існування. Людський капітал із його інтелектуальними здібностями відіграє ключову роль в успішній діяльності підприємств, тому компанії потребують

залучення та утримання найкращих спеціалістів. Все більше і більше компаній усвідомлюють гостру необхідність ефективного управління своїм брендом в умовах конкурентного середовища, що, в свою чергу, спонукає науковців в цій сфері активно вивчати дане питання і розробляти нові підходи до аналізу й управління БР.

Одним із кількісних інструментів оцінювання рівня розвитку бренду виступає модель оцінки за такими атрибутами: організаційний, функціональний, економічний та психологічний [1]. Автори пропонують проводити оцінювання за такими складовими:

1. Організаційний атрибут

- ринкова позиція компанії, включаючи частку ринку, стабільність та інноваційність, а також історію успіху.
- структура бізнесу та рівень прозорості, включаючи використання міжнародних стандартів.
- впізнаваність корпоративного та споживчих брендів.
- рівень доступності інформації про компанію для потенційних працівників.
- імідж та репутація топ-менеджменту компанії.
- розташування офісу та його зручність для співробітників.

2. Функціональний атрибут

- характеристики роботи, такі як складність завдань і можливість застосування набутих знань і навичок.
- можливості для професійного розвитку та навчання, включаючи рівень витрат, які компанія готова понести на це.
- перспективи кар'єрного зростання в компанії.
- об'єктивність оцінки роботи з боку керівництва компанії.
- можливість брати участь у процесі прийняття оперативних та стратегічних рішень.

3. Економічний атрибут

- оплата праці, включаючи можливість отримання премій та бонусів, а також прозорість та зрозумілість бонусних схем.
- гарантія стабільності зайнятості.
- графік роботи, включаючи режим праці та відпочинку, можливість понаднормової роботи.
- умови праці та рівень організації робочого місця.
- соціальний пакет, включаючи такі аспекти, як страхування, медичне страхування, пенсійний фонд тощо.

4. Психологічний атрибут

- культура компанії, включаючи цінності, норми та практики, які підтримуються компанією.
- зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії, включаючи дизайн та оформлення.
- соціально-психологічний клімат колективу, включаючи взаємини між співробітниками та рівень комунікації.
- стиль управління, включаючи підхід до прийняття рішень, комунікацію з підлеглими та рівень демократичності управління.
- відсутність непотизму, тобто відсутність надання посад членам родини або знайомим лише на підставі особистих зв'язків, а не їхніх професійних здібностей [1].

На думку автора даного дослідження до запропонованих атрибутів доцільно додати ще один – інноваційний, адже здатність компаній до інноваційної діяльності сьогодні є запорукою збереження конкурентоспроможності.

5. Інноваційний атрибут

- відкритість та схильність до інновацій;
- використання інноваційних інструментів праці;
- обізнаність в предметній сфері інновацій.

Оцінка запропонованих атрибутів є важливим етапом для визначення оптимальної стратегії розвитку бренду роботодавця. Для оцінки рівня розвитку бренду компанії-роботодавця буде використана формула:

$$PPBR = a*PPOA + b*PPFA + c*PPEA + d*PPPA \quad (2.1.1)$$

де PPBR – рівень розвитку бренду БР;

a, b, c, d – коефіцієнти вагомості атрибутів БР;

PPOA, PPFA, PPEA, PPPA – рівень розвитку атрибутів БР за оцінками респондентів.

Експертне визначення коефіцієнтів вагомості атрибутів бренду роботодавця та їх складових було здійснено авторами даної роботи, спираючись на їх знання, досвід та особисте уявлення про важливість виокремлених аспектів БР.

Експерти визначили вагові коефіцієнти атрибутів за допомогою методу безпосередньої оцінки за наступною шкалою:

- 0 - відсутність необхідності проявів атрибуту при формуванні та управлінні БР;
- 1 - необхідність мінімального прояву;
- 2 - необхідність середнього прояву;
- 3 - необхідність високого прояву.

Результати оцінок атрибутів бренду компанії-роботодавця експертами та визначення їх вагових коефіцієнтів наведено у табл. 2.1.1. Аналогічні розрахунки проведено і щодо визначення вагомості окремих складових за всіма атрибутами (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.1

Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця

Атрибут	Експерт			Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3		
Організаційний	3	2	3	8	0,0267
Функціональний	2	2	1	5	0,0167
Економічний	3	3	2	8	0,0267
Психологічний	2	3	3	8	0,0267
Інноваційний	1	2	3	6	0,0200
	Σ			35	1

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.1.2

Коефіцієнти вагомості складових атрибутів бренду роботодавця

Атрибут	Експерт			Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3		
Організаційний					
позиція компанії на ринку	2	3	3	8	0,2667
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	3	3	3	9	0,3000
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	3	3	3	9	0,3000
імідж і репутація топ менеджменту	2	1	2	5	0,1667
місце та зручність розташування офісу	1	1	2	4	0,1333
Σ				35	1
Функціональний					
зміст роботи	2	2	3	7	0,2333
можливості навчання та професійного розвитку	3	3	3	9	0,3000
перспективи кар'єрного зростання	3	2	3	8	0,2667
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	2	3	3	8	0,2667
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	2	1	2	5	0,1667
Σ				37	1
Економічний					
рівень оплати праці	3	3	3	9	0,3
гарантія стабільності зайнятості	2	3	2	7	0,2333
графік роботи	2	2	3	7	0,2333
умови праці та рівень організації робочого місця	2	2	2	6	0,2
соціальний пакет	2	3	3	8	0,2667
Σ				37	1
Психологічний					
корпоративна культура	3	3	3	9	0,3
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	1	2	1	4	0,1333
соціально-психологічний клімат колективу	2	2	3	7	0,2333
стиль управління	2	3	3	8	0,2667
відсутність непотизму	2	3	2	7	0,2333
Σ				35	1
Інноваційний					
відкритість та схильність до інновацій	2	2	2	6	0,2
використання інноваційних інструментів праці	3	1	2	6	0,2
обізнаність в предметній сфері інновацій	2	3	3	8	0,26667
Σ				20	1

Джерело: складено автором.

Після вагової оцінки атрибутів виконується оцінювання рівня розвитку бренду компанії на основі балів, які були надані колишніми (3), теперішніми (5) та потенційними (2) співробітниками «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» за такою шкалою (табл. 2.1.3):

- 1 - відсутність проявів атрибуту бренду роботодавця у роботі компанії;
- 2 - рівень мінімального прояву атрибуту;
- 3 - рівень середнього прояву атрибуту;
- 4 - рівень достатнього прояву атрибуту (цільовий рівень).

Таблиця 2.1.3

Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників

Атрибути	Колишні працівники			Середнє значення оцінки
	№1	№2	№3	
Організаційний				
позиція компанії на ринку	4	4	5	4,33
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	3	3	4	3,33
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	3	2	2	2,33
імідж і репутація топ менеджменту	2	3	3	2,667
місце та зручність розташування офісу	1	2	1	1,33
Функціональний				
зміст роботи	4	4	5	4,33
можливості навчання та професійного розвитку	5	5	5	5,00
перспективи кар'єрного зростання	4	5	5	4,66
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	4	5	5	4,66
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	3	4	5	4,00
Економічний				
рівень оплати праці	5	5	4	4,66
гарантія стабільності зайнятості	4	5	3	4,00
графік роботи	3	4	4	3,66
умови праці та рівень організації робочого місця	3	4	3	3,33
соціальний пакет	4	4	3	3,66
Психологічний				
корпоративна культура	5	5	4	4,66
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	2	1	1	1,33
соціально-психологічний клімат колективу	4	5	4	4,33
стиль управління	4	3	5	4,00
відсутність непотизму	5	5	5	5,00
Інноваційний				
відкритість та схильність до інновацій	3	4	5	4,00
використання інноваційних інструментів праці	5	3	4	4,00
обізнаність в предметній сфері інновацій	4	5	5	4,66

Джерело: складено автором.

Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку нинішніх працівників

Атрибути	Нинішні працівники					Середнє значення оцінки
	№1	№2	№3	№4	№5	
Організаційний						
позиція компанії на ринку	4	3	3	4	5	3,8
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	4	5	4	5	5	4,6
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	3	4	4	5	5	4,2
імідж і репутація топ менеджменту	3	3	5	3	3	3,4
місце та зручність розташування офісу	3	1	3	3	1	2,2
Функціональний						
зміст роботи	3	4	4	4	5	4
можливості навчання та професійного розвитку	4	4	5	5	5	4,6
перспективи кар'єрного зростання	5	5	5	5	5	5
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	4	4	3	4	5	4
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	4	5	4	5	4	4,4
Економічний						
рівень оплати праці	5	3	4	5	5	4,4
гарантія стабільності зайнятості	4	4	5	5	5	4,6
графік роботи	5	5	4	4	4	4,4
умови праці та рівень організації робочого місця	4	4	4	3	5	4
соціальний пакет	3	4	3	5	3	3,6
Психологічний						
корпоративна культура	5	5	5	3	4	4,4
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	1	2	2	2	3	2
соціально-психологічний клімат колективу	4	5	5	5	4	4,6
стиль управління	4	5	4	5	5	4,6
відсутність непотизму	5	4	4	4	5	4,4
Інноваційний						
відкритість та схильність до інновацій	4	3	4	5	4	4
використання інноваційних інструментів праці	3	4	5	5	4	4,2
обізнаність в предметній сфері інновацій	5	4	5	4	5	4,6

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.1.5

Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників

Атрибути	Потенційні працівники		Середнє значення оцінки
	№1	№2	
Організаційний			
позиція компанії на ринку	5	5	5
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	5	5	5
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	5	5	5
імідж і репутація топ менеджменту	4	5	4,5
місце та зручність розташування офісу	1	1	1
Функціональний			
зміст роботи	5	5	5
можливості навчання та професійного розвитку	4	3	3,5
перспективи кар'єрного зростання	5	4	4,5
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	5	5	5
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	4	5	4,5
Економічний			
рівень оплати праці	5	5	5
гарантія стабільності зайнятості	5	4	4,5
графік роботи	4	3	3,5
умови праці та рівень організації робочого місця	3	5	4
соціальний пакет	4	5	4,5
Психологічний			
корпоративна культура	4	5	4,5
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	3	3	3
соціально-психологічний клімат колективу	5	3	4
стиль управління	4	4	4
відсутність непотизму	5	3	4
Інноваційний			
відкритість та схильність до інновацій	5	3	4
використання інноваційних інструментів праці	5	5	5
обізнаність в предметній сфері інновацій	4	5	4,5

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.1.6

Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»

Атрибути	Вага	На думку колишніх працівників		На думку нинішніх працівників		На думку потенційних працівників	
		факт	факт* вага	факт	факт* вага	факт	факт* вага
Організаційний	0,0267	2,7974	0,075	3,64	0,097	4,1	0,109
позиція компанії на ринку	0,2667	4,33	1,155	3,8	1,013	5	1,334

Продовження таблиці 2.1.6

впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	0,3	3,33	0,999	4,6	1,380	5	1,500
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	0,3	2,33	0,699	4,2	1,260	5	1,500
імідж і репутація топ менеджменту	0,1667	2,667	0,445	3,4	0,567	4,5	0,750
місце та зручність розташування офісу	0,1333	1,33	0,177	2,2	0,293	1	0,133
Функціональний зміст роботи	0,0167	4,53	0,076	4,4	0,073	4,5	0,075
можливості навчання та професійного розвитку	0,2333	4,33	1,010	4	0,933	5	1,167
перспективи кар'єрного зростання	0,3	5	1,500	4,6	1,380	3,5	1,050
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	0,2667	4,66	1,243	5	1,334	4,5	1,200
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	0,2667	4,66	1,243	4	1,067	5	1,334
Економічний рівень оплати праці	0,1667	4	0,667	4,4	0,733	4,5	0,750
гарантія стабільності зайнятості	0,0267	3,862	0,103	4,2	0,112	4,3	0,115
графік роботи	0,3	4,66	1,398	4,4	1,320	5	1,500
умови праці та рівень організації робочого місця	0,2333	4	0,933	4,6	1,073	4,5	1,050
соціальний пакет	0,2333	3,66	0,854	4,4	1,027	3,5	0,817
Психологічний клімат колективу	0,2	3,33	0,666	4	0,800	4	0,800
соціально-психологічний клімат колективу	0,2667	3,66	0,976	3,6	0,960	4,5	1,200
стиль управління	0,0267	3,864	0,103	4	0,107	3,9	0,104
відсутність непотизму	0,3	4,66	1,398	4,4	1,320	4,5	1,350
Інноваційний клімат колективу	0,1333	1,33	0,177	2	0,267	3	0,400
відкритість та схильність до інновацій	0,2333	4,33	1,010	4,6	1,073	4	0,933
використання інноваційних інструментів праці	0,2667	4	1,067	4,6	1,227	4	1,067
обізнаність в предметній сфері інновацій	0,2333	5	1,167	4,4	1,027	4	0,933
Рівень розвитку бренду роботодавця	0,2	4,22	0,844	4,3	0,853	4,5	0,900
Рівень розвитку бренду роботодавця	0,2	4	0,800	4	0,800	4	0,800
Рівень розвитку бренду роботодавця	0,2	4	0,800	4,2	0,840	5	1,000
Рівень розвитку бренду роботодавця	0,2667	4,66	1,243	4,6	1,227	4,5	1,200
Рівень розвитку бренду роботодавця			1,201		1,242		1,303

Джерело: складено автором.

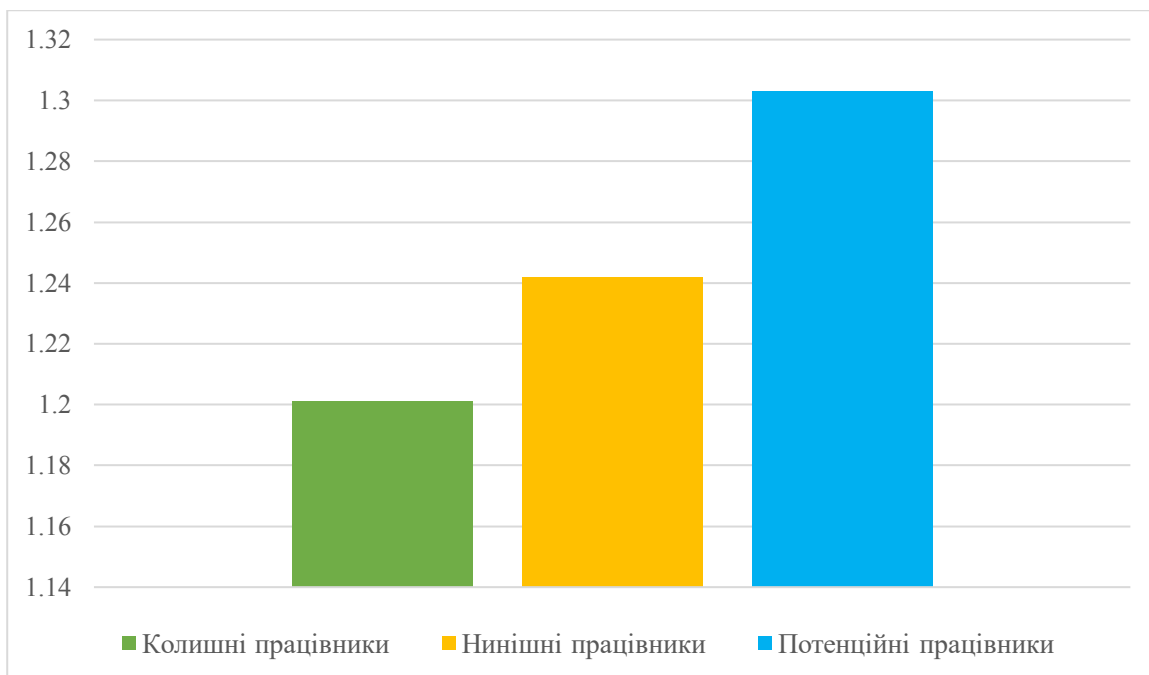


Рис. 2.1.1. Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця різними категоріями працівників. Джерело: складено автором.

Щоб зрозуміти значення отриманих результатів, варто скористатися запропонованою авторами шкалою для класифікації рівнів розвитку БР [1]:

- високий рівень (4,3 - 5) вказує на високоефективний бренд роботодавця, який управляється комплексним підходом, спрямованим на підтримку всіх атрибутів та складових.
- підвищений (3,6 - 4,3) означає середній ступінь уваги до управління БР. Бренд може бути розроблений, але не завжди охоплює всі необхідні атрибути. Забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів можливе деяке відставання.
- середній (2,9 – 3,6) свідчить про задовільний рівень розвитку БР, можливі причини такого стану: керівництво не вважає питання формування та розвитку HR-бренду пріоритетними або окремі атрибути починають тільки розроблятися.
- низький (0 – 2,9) вказує на низьку ефективність БР, де не дотримуються соціальні норми, інформація про діяльність компанії непрозора та взаємодія з нею пов'язана зі значним ступенем ризику.

Бажаний рівень бренду роботодавця, визначений експертним шляхом, набуває значення вище за 4,5 бали. Співвідношення фактичного рівня до бажаного дозволяє зробити висновок про вибір напряму управління HR-брендом за наступною шкалою:

- > 95 % потребує збереження та підтримки існуючого рівня БР;
- 50 – 95 % потребує розвитку та вдосконалення HR-бренду компанії;
- < 50 % потребує ребрендингу БР.

З табл. 2.1.6 видно, що рівень розвитку БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» для всіх категорій респондентів є низьким, що свідчить про необхідність проведення значних змін та ребрендингу. Особливу увагу слід приділити тим аспектам, які отримали найменшу кількість балів від всіх опитуваних, серед них:

1. місце та зручність розташування офісу, зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії (рекомендовано не приймати до уваги, адже фізичний офіс в компанії відсутній і команда працює повністю віддалено, а низькі бали можуть бути зумовлені тим, що респонденти оцінили відсутність офісу як фактор, що негативно впливає на БР);
2. імідж і репутація топ менеджменту;
3. можливості навчання та професійного розвитку;
4. позиція компанії на ринку.

Отримані результати стануть відправною точкою при побудові комплексної стратегії розвитку БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ», яка буде враховувати виявлені слабкі місця.

Додатковим інструментом кількісної оцінки наявного бренду роботодавця виступає визначення ступеню лояльності працівників до БР компанії - рівня невідчутної поведінки працівників компанії, яка супроводжується емоційною прихильністю до неї та визначається за формулою [35]:

$$L_{\text{пов}} = 3\sqrt{ZR \times ZR5 \times SK} \quad (2.1.2)$$

де $L_{\text{пов}}$ – рівень поведінкової лояльності працівників до HR-бренду компанії;

ZR – кількість разів зміни роботи працівником протягом його трудової діяльності;

ZR5 – кількість разів зміни роботи працівником протягом останніх п'яти років;

SK – стаж роботи в компанії, що аналізується.

Автори пропонують розподіл балів за показниками для визначення рівня кожної складової. У табл. 2.1.7 наведено такий розподіл для визначення "поведінкової лояльності до бренду компанії":

Таблиця 2.1.7

Розподіл балів за показником ZR

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

Джерело: [35].

У табл. 2.1.8 відображено оброблені дані працівників «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Таблиця 2.1.8

Розрахунок поведінкової лояльності працівників

Працівник	К-ть зміни робіт протягом життя (ZR)	Бал	... протягом останніх 5-ти років (ZR ₅)	Бал	Стаж роботи в компанії (SK)	Бал	Поведінкова лояльність (L _{пов})
1	2	3	4	5	6	7	$\sqrt[3]{3 \times 5 \times 7}$
№1	2	4	2	3	0,9	1	2,3
№2	6	2	3	2	2	2	1,8
№3	9	1	5	1	0,3	1	1
№4	7	2	4	1	1	2	1,5
№5	3	3	1	4	3	3	3,3
№6	4	3	4	1	0,9	1	1,4
№7	6	2	2	3	3	3	2,6

Джерело: складено автором.

Отримані дані свідчать, що всі працівники «АУТСОРСИНГ2АЙТІ», мають високий рівень поведінкової лояльності (>0,5).

Другий етап полягає у визначенні рівня емоційної лояльності працівників шляхом використання середньо-геометричного індексу, який складається з п'яти показників:

$$L_{\text{емоц}} = \sqrt[5]{P \times S \times V \times UP \times R} \quad (2.1.3)$$

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

P – ступінь інформованості працівника про діяльність компанії, такі як позиція на ринку, цілі компанії, можливість прийняття рішень тощо;

S – рівень задоволеності працівника системою мотивації та стимулювання праці, такими як заробітна плата, компенсаційний та соціальний пакет, умови праці та відпочинку;

V – рівень задоволеності працівника системою відносин у колективі, такими як відносини з колегами, керівниками та їх стиль управління, соціально-психологічний клімат;

UP – рівень задоволеності працівника системою управління персоналом, такою як кадрова політика, відбір кадрів, адаптація персоналу, оцінювання, розвиток та навчання, формування кадрового резерву, політика звільнення.

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

На рис. 2.1.2 наведено фрагмент опитування, питання до якого запропоновані авторами даної методики, яке проходили працівники «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» - а саме питання для визначення рівня задоволеності працівника системою відносин у колективі (з колегами, керівниками та їх стилем управління, соціально-психологічним кліматом тощо).

Наскільки сформована в компанії система відносин у колективі збігається із Вашими уявленнями, очікуваннями? Тобто, наскільки виправдані Ваші очікування відносно стосунків з колегами та керівником, соціально-психологічного клімату, стилю керівництва в компанії тощо (V) *

Реальна система відносин у колективі є значно кращою від моїх уявлень та очікувань

Мої очікування та уявлення про відносини у колективі збігаються з реальною практикою в компа...

Мої очікування та уявлення про систему відносин у колективі частково збігаються, а частково – н...

Я очікувала більше, ніж отримала щодо сформованих відносин у колективі

Я розчарована сформованою в компанії системою відносин у колективі

Рис. 2.1.2. Фрагмент опитування для визначення $L_{емоц}$. Джерело: [1].

Після формалізації рівня поведінкової та емоційної лояльності працівників до HR-бренду компанії, ми можемо зробити припущення про такі результати:

- високий рівень "поведінкової лояльності" $L_{пов} > 0,5$;
- низький рівень "поведінкової лояльності" $L_{пов} < 0,5$;
- високий рівень "емоційної лояльності" $L_{емоц} > 2,5$;
- низький рівень "емоційної лояльності" $L_{емоц} < 2,5$.

У таблиці 2.1.9 наведено оброблені результати опитування працівників «АУТСОРСИНГ2АЙТІ», поставлені бали за надані відповіді та підраховано рівень емоційної лояльності.

Таблиця 2.1.9

Підрахунок рівня емоційної лояльності працівників

Працівник	Бали					$L_{емоц} = \sqrt[5]{P * S * V * UP * R}$
	P	S	V	UP	R	
№1	2	3	3	2	3	2,5
№2	3	3	4	3	4	3,5
№3	3	3	4	4	4	3,6
№4	3	2	2	4	3	2,7
№5	2	3	5	3	2	2,8
№6	4	2	2	2	3	2,3
№7	3	3	4	4	4	3,6

Джерело: складено автором.

Відповідно до отриманих даних високим рівнем емоційної лояльності вважається показники більше за 2,5 і низьким – меншим за це значення.

Для дальшого обчислення комплексного показника лояльності працівника до HR-бренду компанії, необхідно скористатися інтерпретацією рівнів лояльності у балах, заснованою на типах лояльності:

Таблиця 2.1.10

Рівні лояльності працівників до HR-бренду компанії

Абсолютна лояльність працівника	Високий рівень $I_{\text{пов}}$ + високий $I_{\text{емоц}}$	4
Прихована лояльність працівника	Низький рівень $I_{\text{пов}}$ + високий $I_{\text{емоц}}$	3
Помилкова лояльність працівника	Високий рівень $I_{\text{пов}}$ + низький $I_{\text{емоц}}$	2
Відсутня лояльність працівника	Низький рівень $I_{\text{пов}}$ + низький $I_{\text{емоц}}$	1

Джерело: [1].

Дослідження лояльності працівників до бренду компанії показали, що 85,7% працівників (6 осіб) мають абсолютну лояльність, а 14,3% - помилкову, бо в одного респондента спостерігається високий рівень $L_{\text{пов}}$ і низький $L_{\text{емоц}}$.

Використання розрахунків поведінкової та емоційної лояльності дозволяє отримати конкретну структуру працівників компанії залежно від їх типу лояльності до HR-бренду. Для обчислення комплексного показника лояльності працівників до HR-бренду компанії використовується наступна формула:

$$L_{\text{HR}} = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^4 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4}{\sum_{i=1}^4 x_i} \quad (2.1.4)$$

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

x_4 – частка працівників компанії, що мають абсолютну лояльність до її БР;

x_3 – частка працівників компанії, що мають приховану лояльність до її БР;

x_2 – частка працівників компанії, що мають помилкову лояльність до її БР;

x_1 – частка працівників компанії у яких відсутня лояльність до її БР.

За отриманими результатами можна визначити загальний показник лояльності до бренду компанії.

$$L_{\text{HR}} = (0 + 2 * 14,3\% + 0 + 4 * 85,7\%) / 100\% = 3,7 \quad (2.1.5)$$

За запропонованою авторами градацією показник 3,7 свідчить про високий рівень лояльності співробітників «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» до бренду компанії (за запропонованою авторами градацією). Проте присутність помилкової лояльності свідчить наявність слабких сторін HR-бренду агентства і потребує додаткової уваги, а саме ті області, які були оцінені найменш:

1. інформаційні засоби комунікації, впізнаваність корпоративного бренду;
2. система мотивації та стимулювання праці.

Дане дослідження також свідчить, що компанії слід акцентувати увагу на розвитку саме зовнішнього бренду роботодавця, направлено на потенційних співробітників агенції, ніж внутрішнього. Не дивлячись на малу кількість заходів, направлених на розвиток внутрішнього бренду, співробітники більшою мірою мають позитивне відношення до підприємства як до роботодавця, готові продовжувати працювати в компанії і рекомендувати її.

Результати діагностики стану БР компанії, рівня його розвитку і рівня лояльності працівників до нього слугує базою для побудови комплексної стратегії розвитку БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ», як внутрішнього так і зовнішнього, з урахуванням виявлених проблемних місць.

2.2. Інструменти формування бренду роботодавця компанії.

Від початку повномасштабного вторгнення на територію України, управління брендом «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» зазнало значної зміни пріоритетів. Так, наприклад, фокус внутрішнього бренду змістився на забезпечення трьох базових потреб співробітників: безпека, підтримка, адаптація. До інструментів підтримки та розвитку внутрішнього бренду роботодавця, які наразі використовуються в компанії належать:

Адаптація. Для успішної та комфортної адаптації в команді прийнято рішення закріпити ментора (члена команди) за кожним новачком на період від одного до двох місяців. Ментор знайомить із принципами і підходами в роботі, інструментами, програмним забезпеченням, відповідає на всі питання і допомагає

розібратися із такими етапами роботи як сорсинг, аналіз резюме, проведення інтерв'ю та оцінка навичок кандидата. Мінімум один місяць новачок працює на посаді «Сорсер», налаштовує своє робоче середовище, підпорядковується та звітує своєму менторові, відповідальному за певний пул вакансій, та регулярно відвідує інтерв'ю ментора і колег для навчання. Для успішного онбордингу командою розроблено Q&A документ, який містить відповіді на найбільш розповсюджені питання, теоретичну базу знань із відео-уроками і тестами про налаштування робочого середовища, використання різних інструментів і програм рекрутингу, Applicant Tracking System. Після закінчення випробовуваного терміну (3 місяці) тім-лід команди проводить якісне оцінювання результатів онбордингу та проводить опитування для визначення його ефективності.

Корпоративна культура. Команді «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» притаманний клановий тип корпоративної культури за класифікацією Камерона-Куїна. Вона характеризується гнучкістю, внутрішньою орієнтацією на людей, піклуванням про їх потреби та бажання. Лідер команди виступає у ролі вихователя/батька, який повчає власним прикладом, заохочує, але в той же час має владу та значний вплив, проявляє контроль за діяльністю. Працівники згуртовані, готові проявити допомогу один одному, моральний клімат сприятливий командній роботі. Для підтримки такої атмосфери, тім лід наділяє членів команди повноваженнями, формує мікрокоманди, забезпечує прозорість спілкування. Серед цінностей компанії виділено: чесність (між співробітниками компанії та по відношенню до клієнтів і кандидатів), інноваційність (сучасні інструменти та підходи в рекрутингу), партнерство (колеги, клієнти, кандидати виступають партнерами, що передбачає будівництво партнерських стосунків на засадах рівності, довіри, взаєморозуміння). Для збереження дружньої атмосфери працівники регулярно беруть участь у неформальних онлайн-зустрічах з іграми, святкуванні днів народження колег із квізами тощо.

Внутрішні комунікації. Тон спілкування носить неформальний характер, але зі збереженням субординації. З початком повномасштабної війни внутрішні комунікації стали більш:

- Постійними. Часті зустрічі із менеджментом компанії, дайджести новин від компанії, Q&A із співробітниками;
- Регулярними. Щоденні зустрічі для моніторингу результатів роботи, раз на два тижні зустріч із менеджментом, раз на місяць неформальні заходи;
- Своєчасними;
- Людяними. Питаємо: «Як ти?». Змінюється тональність від офіційної до більш людяної та душевної - новий «Tone of Voice»;
- Підтримуючими та надихаючими. Підтримуємо моральний дух: «Все буде Україна», «Сьогодні ще на день ближче до перемоги».

Також вимушено відбулись такі зміни: заморозились активності, нерелевантні під час війни; стало менше розважальних подій, більше фокусу на підтримку колег, турботу, намагання бути корисними один одному; підтримка працівників: інформаційна, матеріальна, психологічна; проведення заходів з нульовим бюджетом в онлайн-форматі. До першочергових завдань внутрішньої комунікації наразі входять:

- показати турботу, дати корисні знання, емоційне «провітрювання»;
- не втратити відчуття командного духу, відновити зустрічі поза роботою (онлайн);
- допомогти членам команди відчувати себе продуктивно та збалансовано, підтримувати колег під час війни, укріплювати почуття єдності, поліпшувати ментальне здоров'я;
- згуртувати колектив професійними темами та волонтерством;
- інформування про зміни, тримати в фокусі по цілям;
- налагодження зв'язку, підтримка, мотивація;
- підтримувати моральних дух і ділитися новинами компанії.

Управління ефективністю. Оцінювання ефективності відбувається за допомогою робочого середовища (програмного забезпечення) – Applicant Tracking System, що дозволяє провести кількісний аналіз KPI кожного рекрутера. Регулярні зустрічі направлені на постійний моніторинг результатів роботи, факторів успіху та перешкод. Гнучкість команди дозволяє швидко пристосовуватись до нових умов

роботи, проводити ротацію тощо. Окрім того, що кожен рекрутер самостійно стежить за показниками власної ефективності з метою своєчасного виявлення їх падіння/уповільнення, тім-лід команди проводить регулярний моніторинг за показниками ефективності членів команди, аналізує та вносить свої пропозиції щодо можливих шляхів виправлення ситуації. До показників ефективності рекрутерів належать: кількість активних кандидатів в роботі, кількість очікуваних/проведених інтерв'ю, кількість закритих вакансій, середній час на закриття вакансій, причини відмови нерелевантним кандидатам, кількість успішно пройдених інтерв'ю, кількість і причини відмов кандидатів від пропозиції про роботу, середній час проходження кандидатом кожного етапу рекрутингу, кількість відповідей на розсилку з вакансіями.

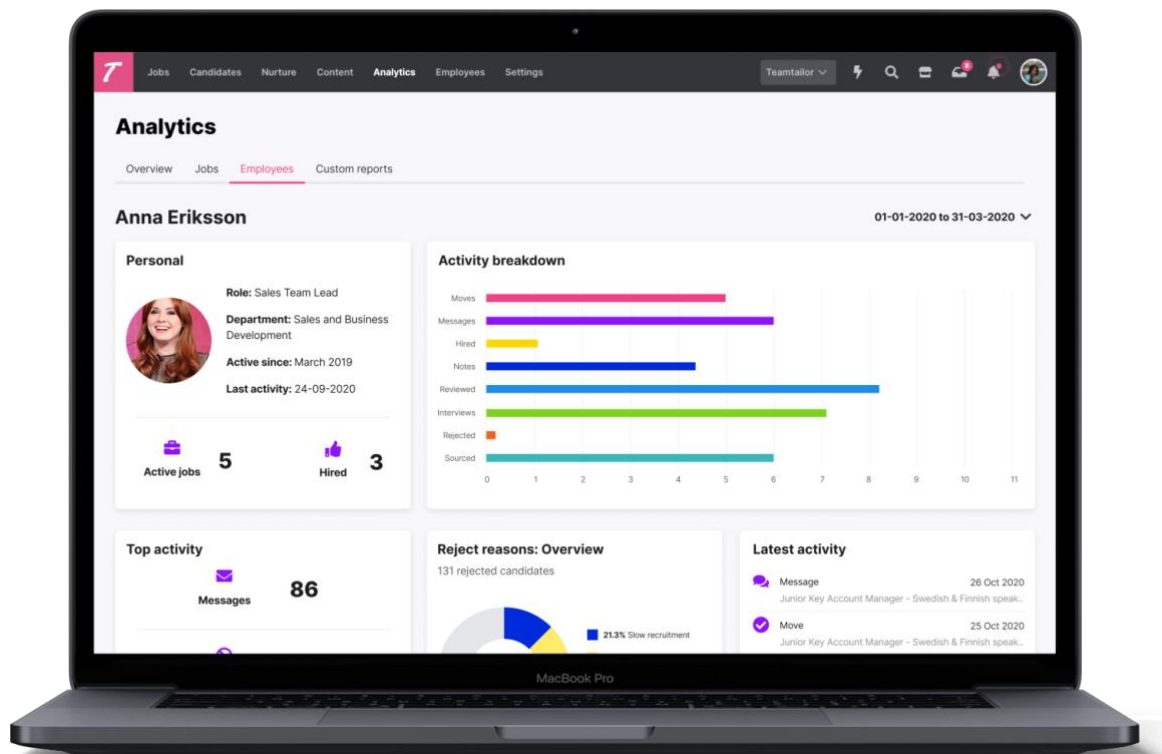


Рис. 2.2.1. Показники ефективності працівників в ATS. Джерело: [60].

Компенсації. Рекрутери «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» мають вищий середньомісячний оклад за середній показник зарплати рекрутера в рекрутинговому агентстві на українському ринку, та вищі бонуси за закриття вакансій, розмір яких не залежить від розміру окладу найнятого кандидата (що є доволі розповсюдженою практикою і може негативно впливати на якість роботи рекрутера).

L&D. Професійний розвиток персоналу «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» базується на потребі і бажанні самих працівників. Проте командою запроваджено регулярний перегляд навчальних відео-матеріалів із рекрутинг, knowledge-sharing sessions. Компанія пропонує компенсувати витрати на індивідуальне навчання працівників.

Work-life balance. Гнучкі умови роботи в компанії надають можливість працівникам побудувати здорове співвідношення роботи та вільного від неї часу перш за все завдяки повністю віддаленому формату роботи. Більше того, компанія забезпечує необмежену кількість днів відпустки, лікарняних (без потреби документального підтвердження лікарем), надає вільний графік роботи, який базується на об'ємі роботи, а не обов'язкових годин до відпрацювання. Беручи до уваги воєнний стан в країні та важку емоційну атмосферу, менеджмент агенції має лояльне відношення, не вимагає суворого дотримання робочих годин, виражає турботу про фізичне та ментальне здоров'я членів команди, не практикує обговорення робочих питань у неробочий час.

Кар'єрне просування. Професійний розвиток працівників в межах команди передбачає кар'єрне просування за наступним планом: Talent Sourcer, який працює за різними напрямками пошуку і підпорядковується Recruitment Consultant → Recruitment Consultant, який працює за різними напрямками і підпорядковується General Manager → General Manager за окремим напрямком/Recruitment Consultant за різними напрямками → Team Lead. Враховуючи невеликі розміри штату агенції, всі працівники мають обмежену траєкторію для кар'єрного просування та найвищою позицією є General Manager/Recruitment Consultant, адже на таку невелику команду (7 чоловік) достатньо одного Team Lead.

Додаткові бонуси. На жаль, «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» не пропонує своїм працівникам широкого вибору матеріальних бенефітів як-от наприклад, страхування здоров'я, послуги бухгалтера, оснащення робочого місця чи надання техніки/компенсацію за покупку техніки, заняття англійської мови, компенсація офісу/коворкінгу, що стала актуальною у зв'язку з відключенням електроенергії в містах України через атаку країни-терориста. Значна частина розповсюджених заохочень, яка зазвичай пов'язана із офісом, також не є актуальною, бо вся команда

від початку коронавірусної пандемії перейшла на віддалений формат роботи і немає фізичного офісу. Компанія також не пропонує річного бонусу у розмірі місячного окладу. Менеджмент компанії зазначає, що розглядає можливість оплати професійного навчання працівників в індивідуальному порядку, але як показала практика, такої можливості немає. Серед нематеріальних бонусів є: гнучкий графік роботи (відсутня прив'язка до часового поясу), необмежена кількість днів лікарняних та відпустки.

Offboarding. У разі звільнення компанія не надає підтримку у працевлаштуванні працівників (особливо в межах компанії, бо такої можливості фізично не існує через малі розміри підприємства), але гарантує надати консультаційну підтримку з: аналізом ринку, оформленням резюме, проходженням співбесід. Практика exit-interview не знайшла свого застосування в межах «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Стан зовнішнього бренду роботодавця агенції можна охарактеризувати як стихійний і який формується завдяки разовим заходам з його розвитку. В даній ситуації можна з впевненістю сказати, що увага приділяється лише деяким складовим БР. Їх характеристика наведена у таблиці 2.2.1:

Таблиця 2.2.1

Складові бренду роботодавця «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»

Складова	Наявність/Відсутність
Просування бренду	Відсутня.
Місія, бачення, цінності	Наявні лише цінності: чесність, інноваційність, партнерство.
EVP	Відсутній.
Сайт	Присутній: http://o2itrecruitment.com/
Розділ «Кар'єра» на сайті	Відсутній.
Рекрутингові рекламні кампанії	Відсутні.
Просування бренду в соціальних мережах	Відсутнє.
Залучення студентів	Відсутнє.
Корпоративна соціальна відповідальність за участі працівників	Відсутня.
Комунікації із колишніми працівниками	Відсутні.

Продовження таблиці 2.2.1

Комунікації із кандидатами	Наявні в незначній кількості (інтерв'ю).
Репутація	Наявна (збір і публікування відгуків кандидатів і клієнтів про ступінь задоволеності співпрацею у Google, DOU.ua)
Реферальна програма (приведи друга)	Відсутня.
Візуалізація	Наявна (корпоративні кольори, логотип, шрифт).

Джерело: складено автором.

Таким чином, очевидно, що основною проблемою бренду роботодавця агенції є відсутність комплексної стратегії побудови бренду, відсутність регулярності та стихійний характер точкових заходів з управління БР.

РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

3.1. Організаційні заходи реформування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Визначення рівня розвитку бренду роботодавця обраного підприємства та ступеня лояльності його працівників у попередньому розділі цієї роботи підсвітило ті області БР, які були оцінені найменше, а отже потребують реформування. Серед них було виокремлено:

1. Система мотивації та стимулювання праці.
2. Можливості навчання та професійного розвитку.
3. Імідж і репутація топ-менеджменту.
4. Інформаційні засоби комунікації, впізнаваність корпоративного бренду.
5. Позиція компанії на ринку.

В умовах обмежених фінансових ресурсів «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» надає невеликий перелік матеріальних бонусів, що може мати негативний вплив на утримання існуючих працівників і залучення нових. Згідно з результатами опитування Randstad Employer Brand Research 2021 [59] в Україні приваблива оплата праці та бенефіти 3 роки поспіль посідають 1-е місце в рейтингу факторів при виборі роботодавця (серед жінок, старших вікових груп і працівників з вищою освітою – що є частиною ЦА бренду роботодавця агенції). Тому очевидним є результат низької оцінки співробітниками даного показника. Як було зазначено у попередньому розділі, розмір грошової винагороди рекрутерів «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» за закриття вакансії є вищим за середній розмір бонусу серед інших українських рекрутингових агентств, тому підвищувати його немає потреби і можливості. Враховуючи обмежені фінансові можливості компанії, запровадити такі матеріальні бонуси як, наприклад, річний бонус, наразі не є можливим. Серед мало бюджетних засобів заохочення рекомендовано обрати компенсацію витрат групового навчання, яке є вигіднішим у порівнянні з оплатою індивідуального навчання. Як можливий варіант групового навчання варто

розглянути Certified Diversity Sourcing Professional Program 2023 від американського навчального ресурсу та сертифікації з сорсингу та рекрутингу Sourcing Certifications від Brain Gain Recruiting, яке надає освітні онлайн ресурси для всіх, хто шукає займається пошуком спеціалістів в Інтернеті. Програма складається з чотириденного інтенсивного навчального курсу, який закінчується сертифікаційним іспитом Certified Diversity Sourcing Professional (CDSPP). Чотири навчальні вебінари нададуть інструкції з шести основних областей навичок сорсингу, які розглядаються в оригінальному іспиті Certified People Sourcing Professional, зосереджуючись на застосуванні цих навичок до викликів різноманітного сорсингу [49]:

1. Introduction to Diversity & Sourcing Essentials.
2. A Deeper Look at Diversity Search Strategies.
3. Homework Review, Demonstrations, and Q&A.
4. Exam Overview and Prep.

Вартість даної навчальної програми становить 499\$, що є оптимальною ціною для команди з 6-ти рекрутерів. Покриття вартості даного заходу виступить не тільки засобом підвищення мотивації працівників, а й інструментом їх професійного навчання, що також отримало низьку оцінку при діагностиці БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Імідж та репутація топ менеджменту також зазнали низької оцінки, проте варто зауважити, що такий результат спричинений недостатньою кількістю інформації про управлінців «АУТСОРСИНГ2АЙТІ», ніж поганим іміджем та заплямованою репутацією. Робота над іміджем та репутацією виступає частиною реформування комунікаційної стратегії агенції за допомогою онлайн-брендингу, яка передбачає:

Використання професійних соціальних мереж.

Основним каналом комунікації агенції виступає сторінка компанії в LinkedIn, яка наразі не використовується повною мірою, а надає лише базову інформацію про «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Проте професійний профіль бізнесу в LinkedIn є потужним інструментом комунікації та просування БР, тож для ефективного

використання потенціалу соцмереж варто розпочати публікацію інформації за наступним контент-планом:

1. Пост-знайомство із топ менеджментом компанії (керуючим партнером): кар'єрний шлях, основні досягнення, місце в управлінні «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».
2. Пост-знайомство із членами команди. Розповідь про досвід та знання, які вони принесли в агентство та про те, як вони допомагають розвивати бізнес.
3. Пост із підбіркою відгуків про роботу рекрутерів команди «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».
4. Пост про корпоративну культуру в агентстві, його місію, бачення, цінності.
5. Підтримка соціальної відповідальності. Історії успіху агентства у працевлаштуванні людей з особливими потребами або участі в волонтерських чи благодійних проектах під час війни.
6. Пост про проблеми рекрутингу в ІТ-галузі, як агентство допомагає вирішувати ці проблеми.
7. Пост про те, які основні якості рекрутери шукають у кандидатів під час рекрутингу та чому ці якості є важливими для ІТ-галузі.
8. Пост про кар'єрні поради. Поділіться порадами для тих, хто шукає роботу або прагне розвиватися у галузі та як агентство може допомогти їм досягнути успіху.
9. Пост про індустрійні тенденції, які впливають на рекрутинг у галузі. Навести приклади того, як «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» пристосовується до цих тенденцій.

Останньою тенденцією в соцмережах є reels - короткі інформативні відео. «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» може публікувати на своїй сторінці наступні ролики:

- Відео-інтерв'ю зі співробітником компанії про їхні враження від роботи та перспективи розвитку.
- Публікація про важливість першого враження на співбесіді та поради, як його покращити.

- Інфографіка зі статистикою про те, як довго зазвичай триває процес рекрутингу на певну посаду.
- Відео-презентація нової послуги компанії з рекрутингу IT-фахівців.
- Пост про те, як важливо бути уважним до деталей в резюме кандидатів та які помилки можуть вплинути на результат співбесіди.
- Фотопост зі співробітником компанії, який пояснює, як він знайшов свою посаду та чому обрав саме цю компанію.

Для підвищення впізнаваності корпоративного бренду «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» в контент-план варто включити такі тематики:

- Місія та цінності компанії: розповісти про те, що компанія робить, як вона сприяє розвитку галузі, та які цінності її об'єднують.
- Робочі місця: поділитися фото та відео з робочих місць, щоб дати людям зрозуміти, як працює компанія та що вона пропонує своїм працівникам.
- Новини та досягнення: розповісти про нові продукти, проекти, нагороди, досягнення та успіхи компанії.
- Компанійські заходи: поділитися фото та відео зі святкування різноманітних подій та свят компанії, щоб показати, що вона турбується про своїх працівників та їхні стосунки
- Контент для працівників: поділитися корисними порадами, рекомендаціями та інформацією, яка допоможе працівникам розвиватися та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям.

Важливо, щоб контент був цікавим та корисним для аудиторії (потенційні співробітники), а отже слід використовувати різні інтерактивні формати взаємодії із аудиторією: опитування, прямі етери, віртуальні подарунки, онлайн-ігри. Також найкращими промоутерами роботодавця є працівники-амбасадори компанії. Щоб розміщення постів можна планувати заздалегідь, наприклад, регулярно в певні дні та часи, щоб зберегти консистентність та регулярність публікацій. Із розвитком соціальних мереж як інструменту управління професійним брендом з'явилося багато стратегій комунікацій. «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» слід дотримуватись стратегії "Експертна думка" (Thought leadership). Дана стратегія полягає в тому,

щоб публікувати статті або думки експертів компанії з певної галузі (рекрутингу). Це може допомогти підвищити репутацію компанії та залучити нових клієнтів/потенційних співробітників. Також ефективною може бути стратегія "Відповіді на запитання" (Q&A): яка полягає в тому, щоб публікувати запитання в сфері рекрутингу та відповіді на них. Це може допомогти підвищити залученість аудиторії та показати експертність «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Перевагою інтернет маркетингу є можливість його кількісного виміру за допомогою таких показників:

1. трафік сторінки «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» в LinkedIn (перегляд сторінки та унікальні відвідувачі);
2. демографічні дані відвідувачів (регіон, галузь, посада);
3. аналітика контенту (покази, унікальні покази, переходи, реакції, коментарі, репости, показник залучення аудиторії);
4. аналітика притоку органічних та спонсорованих послідовників та відвідувачів;
5. аналітика конкурентів.

Постійний моніторинг та аналіз показників аналітики сторінки агенції в LinkedIn дозволить оцінити ефективність онлайн-брендингу «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» і оперативно вносити зміни в стратегію комунікації, контент-план сторінки агенції. LinkedIn також надає можливість використання платних рекламних послуг з просування сторінки та постів (банерна, контекстна реклама). Для реального розуміння ефективності запропонованої онлайн-стратегії порівняння показників аналітики сторінки «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» варто провести через 1 місяць після впровадження запропонованого контент-плану. LinkedIn надає багато корисних безкоштовних статей, які допоможуть розібратись в показниках аналітики сайту і ефективно використати отримані результати [56].

Важливими компонентами корпоративної ідентичності, які впливають на впізнаваність та якість корпоративного бренду виступають місія, цінності та бачення компанії. Як було виявлено, «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» немає всіх чітко сформульованих компонентів, тож частиною реформування БР агенції є

формулювання та переосмислення даних складових, запропоноване авторами на рис. 3.1.1.

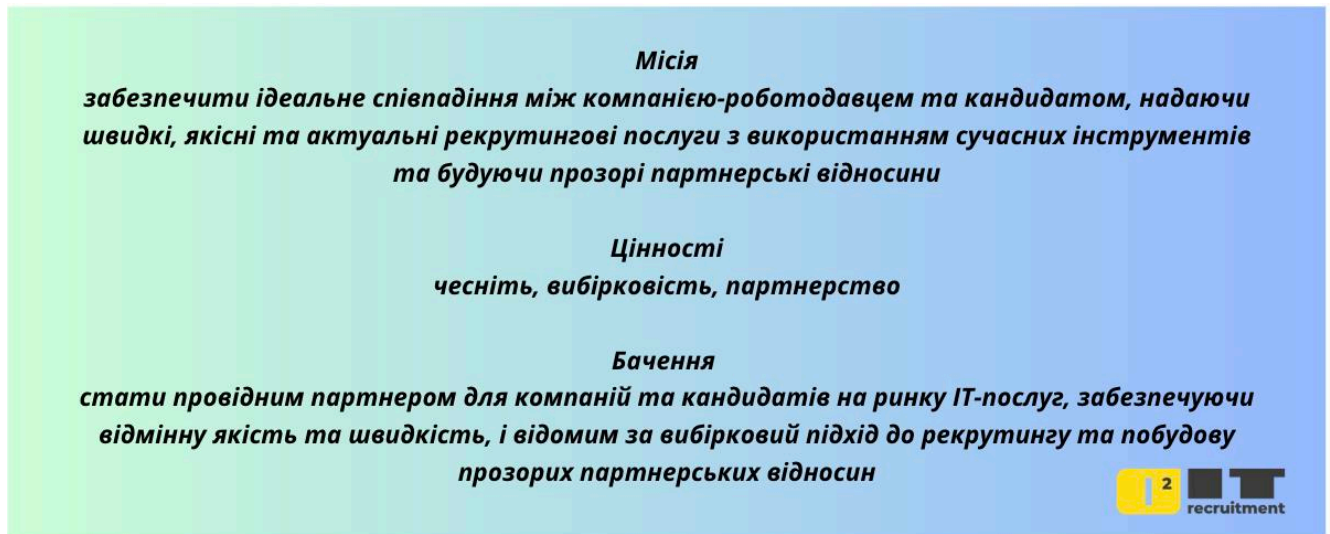


Рис. 3.1.1. Місія, візія, цінності ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Джерело: складено авторами.

Дані атрибути були сформульовані на основі вже існуючих підходів до роботи в «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» між членами команди, менеджерів, клієнтами. Тому для агентства варто продовжити слідувати даним принципам всередині компанії, регулярно нагадувати про них членам команди. Для донесення цих компонентів до зовнішньої аудиторії варто додати розділ із інформацією про місію, цінності та візію на сайт компанії, зробити серію постів в соціальних мережах для ознайомлення аудиторії з ними. Невід’ємною частиною наслідування даних принципів також є залучення кандидатів з подібними цінностями: компанії слід залучати кандидатів, які відповідають її цінностям та візії, і використовувати ці параметри під час відбору нових працівників.

Ще одним атрибутом БР компанії є Employee Value Proposition - комбінація унікальних переваг та вигод, які організація пропонує своїм співробітникам в обмін на їхню роботу та навички. EVP «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» складається з (рис.3.1.1):

- винагорода («АУТСОРСИНГ2АЙТІ» надає конкурентну, стабільну оплату праці своїм працівникам, надає грошову допомогу в умовах війни).

- сила бренду (можливість для працівників взяти участь в побудові цього бренду і впливати на його наповнення з урахуванням молодого віку компанії і етапу трансформацій).
- work-life balance (гнучкий графік роботи та повністю віддалений формат дозволяє працівникам «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» ефективно управляти своїм робочим та особистим життям).
- корпоративна культура (базується на цінностях - чесність, вибірковість, партнерство, підкріплюється згуртованістю й емпатією у важкі для команди і компанії часи).

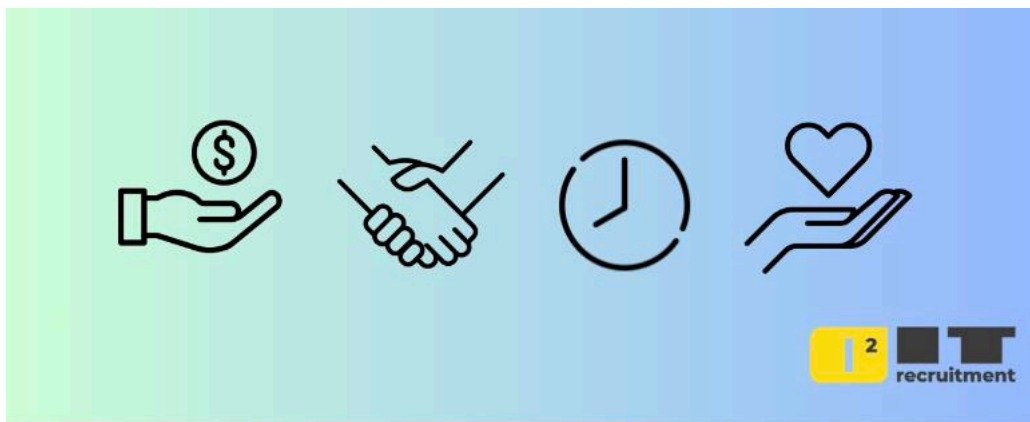


Рис. 3.1.2. EVP ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Джерело: складено авторами.

Перші результати застосування запропонованого EVP слід оцінити не раніше через 6 місяців за допомогою метрик, які було визначено як цілі розробки EVP, наприклад:

1. Зниження часу на закриття вакансій (time-to-hire).
2. Зниження вартості закриття вакансій (cost-to-hire).
3. Підвищення % прийнятих job offers, скільки було відкрито вакансій упродовж року, скільки позицій було успішно закрито (quality of hire).
4. Збільшення терміну роботи працівника в компанії (>6 місяців).

Одним із засобів відстеження результатів реформування БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» виступає Employee Net Promoter Score - це інструмент, який використовується компаніями для вимірювання задоволеності та відданості працівників. Для цього співробітникам треба відповісти лише на одне запитання: «За шкалою від 0 до 10, з якою ймовірністю ви порекомендуєте нашу компанію

іншим як чудове місце для роботи?». Після перегляду відповідей потрібно розділити людей на три групи:

- «Промоутери» (promoters) — ті, хто поставив 9–10.
- «Пасиви» (passives) — ті, хто поставив 7–8.
- «Недоброзичливці» (detractors) – ті, хто поставив 0–6.

Відповідно до отриманих результатів опитування, проведеного у квітні 2023 року, eNPS дорівнює 0 (кількість промоутерів та детракторів виявилась однаковою), що не є від’ємним значенням, але свідчить про неоднозначну задоволеність своєю роботою та командою, і невпевненість чи рекомендують вони компанію як працевлаштування. Повторне оцінювання eNPS варто провести через 6 місяців після впровадження вищеописаних заходів з реформування БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Низької оцінки також зазнав організаційний атрибут «Позиція компанії на ринку» в якій містить в собі частку ринку, стабільність та інноваційність, а також історію успіху. Такий результат спричинений необізнаністю працівників із реальним положенням «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» на ринку та у порівнянні з конкурентами. Враховуючи молодий вік компанії, агентство поки ще не може похвалитися історією свого успіху, адже знаходиться на етапі розвитку. Для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку рекрутингових послуг в ІТ-сфері слід продовжувати діяти за власним планом стратегічного розвитку бізнесу, а також: реалізувати запропоновану комунікаційну стратегію, розвивати власну експертизу за допомогою навчання та розвитку команди (вивчати тенденції ринку праці, пропонувати клієнтам інноваційні рішення та знайомитися зі свіжими тенденціями у сфері кадрового менеджменту), забезпечувати високу якість послуг (надавати відповідну підготовку співробітників, звітувати перед клієнтами та збирати відгуки про роботу агентства), налагоджувати взаємовигідні відносини з клієнтами (стати довіреним партнером для своїх клієнтів за допомогою індивідуального підходу до кожного клієнта, надання рекомендацій та консультацій з питань підбору персоналу), використовувати інноваційні технології (для підвищення ефективності своєї роботи використовувати програми для аналізу

даних, інструменти для автоматизації процесу підбору персоналу та інші розробки, що полегшують та прискорюють роботу рекрутера).

Для підвищення ступеня поінформованості співробітників «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» про позицію компанії на ринку можна виконати наступні кроки:

1. Забезпечити доступ до відповідної інформації: створити внутрішню базу даних або відповідний розділ на сайті компанії з поточною інформацією про ринок, конкурентів, продукти та послуги компанії.
2. Проводити регулярні брифінги та навчання (від топ-менеджменту компанії): організувати внутрішні заходи з метою розширення знань про ринок та конкурентів.
3. Залучати зовнішніх експертів: запрошувати зовнішніх експертів для проведення лекцій та презентацій на теми, пов'язані з позицією компанії на ринку.
4. Використовувати соціальні медіа: включити в запропонований контент-план тематичні пости з новинами та інформацією про ринок та конкурентів.

Для ефективного та своєчасного реформування внутрішнього бренду роботодавця компанії «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» рекомендовано запровадити exit-interview. Вихідне інтерв'ю – необхідний інструмент для аналізу поточної ситуації. Воно дозволить компанії, по-перше, виявити справжню причину звільнення, яка може відрізнятись від офіційної, заявленої спочатку. По-друге, побачити реальний стан справ і наявність проблемних зон в організації роботи в команді. По-третє, це важливий елемент у формуванні бренду компанії – як зовнішнього, так і внутрішнього. Від того, з яким настроєм і думками співробітники залишають своє місце роботи, безпосередньо залежить репутація компанії як на ринку, так і всередині колективу. Незадоволений і ображений працівник – нехай вже колишній – напевно «розповість світу» про те, як погано з ним поводитися на минулому місці роботи, або ж обговорить це з экс-колегами, які, можливо, захочуть наслідувати його приклад. «Сарафанне радіо» (особливо в соціальних мережах), відгуки на

сайті компанії чи форумах має неабиякий вплив. Exit-interview дозволить визначити:

1. Наявність проблем в компанії. Людина на етапі звільнення, як правило, відкрита до більш відвертого діалогу з уже экс-керівником. В «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» такий вид інтерв'ю варто проводити із тим-лідом команди, враховуючи високий рівень довіри до нього. Варто попросити колишнього співробітника сформулювати ключові проблеми в організації роботи компанії, які більшою мірою не влаштовували його в процесі роботи, проаналізувати отримані дані й зробити висновки.
2. Недоліки в роботі менеджменту. Люди можуть по-різному повідомляти про те, що у них не склалися відносини з керівником (у випадку «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» - керуючим партнером).
3. Сильні сторони компанії. Для успішного розвитку будь-якої компанії важливо не тільки працювати над проблемами, а й розвивати переваги бізнесу. Найчастіше співробітник, залишаючи команду, щиро говорить не тільки про причини звільнення, але також і про те, що йому подобалося в своїй роботі. Перш ніж провидити вихідні інтерв'ю варто переконатися, що співробітник налаштований на діалог і причини його звільнення не пов'язана із міжособистісним конфліктом із тим, хто буде проводити інтерв'ю (лідер команди), в такому випадку варто доручити розмову іншому менеджеру або колезі; підготувати заздалегідь стратегію інтерв'ю і питання.

У додатку Б наведено приклад анкети з питаннями для проведення вихідного інтерв'ю для співробітників «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Важливим аспектом управління брендом компанії є корпоративна соціальна відповідальність, яка може впливати як на зовнішній, так і на внутрішній бренд роботодавця. З одного боку, CSR може забезпечити позитивне сприйняття компанії з боку зовнішніх зацікавлених сторін, таких як клієнти, інвестори, громадські організації та інші. Це може покращити репутацію компанії та сприяти залученню нових клієнтів та інвесторів. З іншого боку, CSR може впливати на внутрішній бренд роботодавця, тобто на сприйняття компанією її власних співробітників.

Компанії, які практикують CSR, можуть бути сприйняті як більш етичні та відповідальні роботодавці, що може підвищити задоволеність та мотивацію співробітників, що в свою чергу може позитивно відобразитися на продуктивності та результативності компанії. Для започаткування корпоративної соціальної відповідальності «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» рекомендовано використати наступні інструменти:

- Аналіз резюме за благодійний внесок у фонд, який збирає кошти на потреби армії/постраждалих. Простий, корисний та невитратний засіб проявити компанії себе як соціально-відповідальний бізнес.
- Організувати благодійні тематичні вебінари від експертів компанії (рекрутерів, топ-менеджерів).
- Дотримання принципів рівності під час підбору персоналу для клієнтів. Клієнти «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» - прогресивні компанії, які дотримуються принципів рівності, інклюзивності та подолання ейджизму. Врахування даних принципів під час надання рекрутингових послуг, по-перше, відповідатиме запитам клієнтів, по-друге, підкреслюватиме позицію «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» як соціально-відповідального бізнесу, який немає застарілих упереджень і відповідає сучасним тенденціям в сфері HR-менеджменту.

Агентство «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» ретельно піклується про свою репутацію в цифровому просторі, тож регулярно просить клієнтів та кандидатів про зворотній зв'язок. На сторінці компанії в Google та DOU.ua наявні свіжі позитивні відгуки про роботу команди, а отже даний процес є добре налагодженим і не потребує реформування.

3.2. Стратегія розвитку бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

Перш ніж запропонувати стратегію управління БР обраного підприємства варто зауважити, що робота зі створення та розвитку бренду не є одноразовим заходом. Для того, щоб бренд почав приносити користь, необхідні час та постійні маркетингові зусилля [29]. На даному етапі цілями розробки бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» є:

1. Зниження коефіцієнту плинності персоналу. Аналізуючи дані за 2022-2023 роки КПП компанії за цей період дорівнює 46.15%, розрахований за формулою:

$$\text{КПП} = (\text{кількість працівників, які покинули компанію} / \text{кількість працівників на початок періоду} + \text{кількість працівників на кінець періоду} / 2) * 100\% \quad (3.2.1)$$

$$\text{КПП} = (3 / (8 + 5 / 2)) * 100\% = 46.15\%.$$

Це означає, що півтори людини з восьми, які були у компанії на початку року, покинули її протягом цього періоду.

2. Підвищення впізнаваності бренду «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».

3. Залучення нових талантів.

Для успішної стратегії розвитку бренду роботодавця українського рекрутингового агентства, важливо чітко знати ЦА і звернути увагу на її потреби, інтереси та врахувати їх в процесі реалізації. Для «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» це:

- Молоді професіонали, які починають кар'єру або мають невеликий досвід роботи і шукають можливості для розвитку та кар'єрного зросту.
- Досвідчені фахівці, які хочуть знайти нові виклики та можливості для професійного зростання.
- Спеціалісти з певних галузей, які мають певну кваліфікацію та досвід роботи і шукають нові виклики.
- Студенти та випускники ВНЗ, які шукають стажування або перший робочий досвід.

Цінні співробітники для «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» мають наступні риси:

1. Високі професійні якості та кваліфікація.
2. Креативність та ініціативність.
3. Здатність до навчання.
4. Відповідальність та високий рівень самомотивації.
5. Готовність до постійного професійного розвитку.

Обираючи серед різних стратегій позиціонування бренду для «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» варто обрати стратегію зосередження на вигодах [30], яка успішно поєднується із Employee Value Proposition, описаною в попередньому пункті, і акцентує увагу на перевагах роботи в агентстві. Рекомендовані маркетингові заходи також передбачають підкреслення бенефітів, які працівник може отримати, працюючи в «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»: можливість професійного розвитку, цікаві кейси, дружню атмосферу, справедливу винагороду тощо.

Суть переосмисленого бренду «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» можна відобразити у фразі «Perfect match» - ідеальне співпадіння працівника і «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» як роботодавця; «Perfect match» - це мета кожного рекрутера «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» - знайти максимально підходящу людину для компанії-клієнта, яка отримає найбільшу користь від працівника, який в свою чергу, отримає те, чого йому не вистачало на попередньому місці роботи.

Якщо врахувати людську схильність до персоналізації, бренд «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» має вигляд молодого юнака, ІТ-інженера, який легко ставиться до викликів життя, проте зберігає почуття відповідальності, відкритий до нових знань, емпатичний і який щиро любить допомагати людям.

Варто наголосити, що візуальне оформлення бренду «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» (рис. 3.2.1) відповідає його переосмисленню та не потребує змін, а також в ньому легко розпізнати раціональні та емоційні властивості.



Рис. 3.2.1. Логотип «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Джерело: [58].

Назва бренду легко вимовляється і відображає його основні характеристики: *o2it* – вказує на ІТ-компанію, або на технологічну спрямованість компанії, лаконічність; *rrecruitment* – дає чітко зрозуміти основний напрямок діяльності компанії. Кольорова та візуальна айдентика бренду виконана у чорно-жовтих, іноді білих тонах, що викликає відчуття чистоти, якості, сучасності та відсутності зайвого.

Задля досягнення вищезгаданих цілей було запропоновано дорожню мапу розвитку бренду роботодавця «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» (рис. 3.2.2.):

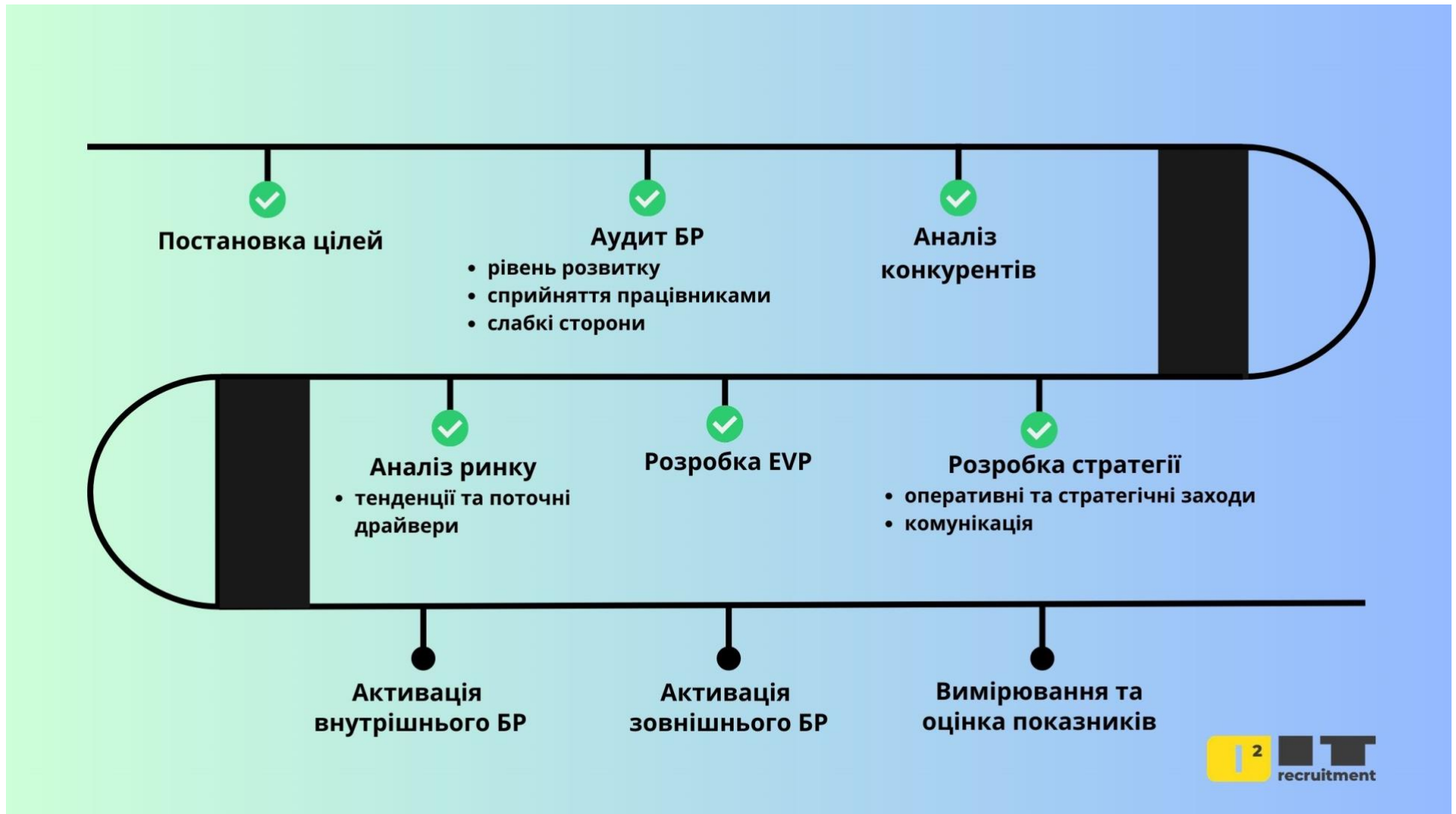


Рис. 3.2.2. Дорожня мапа розвитку бренду роботодавця «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Джерело: складено авторами.

Запропонована дорожня мапа допоможе зосередитися на ключових кроках, які необхідно здійснити для покращення репутації компанії як роботодавця, утриманні найкращих працівників та залучення нових талантів. В ході виконання даної роботи було виконано основні етапи, тож наразі менеджменту компанії слід зосередитися на практичній реалізації вищезгаданих рекомендацій.

Реалізацію заходів інтернет маркетингу варто делегувати аутсорс SMM-спеціалісту, що має низку переваг:

- Експертиза: аутсорс-агентства зазвичай мають досвідчених спеціалістів, які розуміють соціальні медіа та останні тенденції. Вони знають, як правильно розробити стратегію SMM, створити ефективний контент та відстежувати результати.
- Економія часу: соціальні медіа вимагають регулярного оновлення контенту, відповідей на коментарі та моніторингу результатів. Делегування цих обов'язків на аутсорс дозволяє рекрутерам і менеджменту зосередитись на виконанні поточних завдань чи стратегічних аспектах бізнесу.
- Економія коштів: власна команда SMM або навіть один спеціаліст може вимагати значних витрат на, оплату праці та навчання. Аутсорс-агентства, зазвичай, пропонують більш економічно вигідні тарифи.
- Гнучкість: аутсорс-агентства забезпечують гнучкість змінювати обсяг робіт або зупиняти проект залежно від цілей або коли це необхідно. Це забезпечує більше контролю над бюджетом та ресурсами.
- Інновації та свіжі ідеї: оскільки SMM спеціалісти працюють з різними клієнтами, вони мають доступ до свіжих ідей та новаторських підходів. Це може збагатити стратегію SMM та забезпечити кращі результати.

Додатковим інструментом підтримки БР є Search Engine Optimization (SEO) оскільки це забезпечує видимість компанії в пошукових системах та збільшує органічний трафік сайту. Ось деякі способи, якими SEO сприяє розвитку бренду роботодавця:

- Вища видимість вакансій: оптимізуючи вакансії на сайті для пошукових систем, забезпечується їх вища видимість для потенційних кандидатів. Це може допомогти залучити більше якісних кандидатів.
- Підвищення авторитетності бренду: високі позиції в пошукових результатах сприймаються як показник авторитетності та надійності бренду компанії як привабливого роботодавця.
- Привабливий контент: використання SEO-оптимізованого контенту на сайті та професійному блозі може допомогти залучити потенційних співробітників, розповідаючи їм про компанію, культуру, цінності та можливості для кар'єрного росту.
- Підвищення органічного трафіку: ефективна SEO-стратегія допомагає збільшити органічний трафік на сайті, привертаючи увагу більшої кількості потенційних кандидатів до бренду роботодавця.
- Залучення талантів через соціальні медіа: SEO-оптимізація контенту у соціальних мережах може сприяти вірусному поширенню інформації та залученню талантів через рекомендації та відгуки від поточних співробітників.

З метою економії матеріальних та людських ресурсів SEO «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» також варто делегувати аутсорс спеціалісту.

Під час реалізації проекту за його дорожньою мапою можуть виникати різноманітні перешкоди, які можуть затримувати або навіть призводити до невиконання запланованих завдань. Ось декілька з найпоширеніших перешкод, з якими може зіткнутися команда під час реалізації плану розвитку БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»:

1. Недостатній бюджет: Одна з найпоширеніших перешкод під час реалізації проекту - це недостатній бюджет. Якщо під час розробки проекту виявляється, що потрібні додаткові ресурси, але бюджет обмежений, то можуть виникнути проблеми з виконанням запланованих завдань.
2. Відсутність ключових ресурсів: інша перешкода може полягати в тому, що ключові ресурси (наприклад, кваліфікований персонал) не доступні. Це може

затримати проект або навіть спричинити його провал. З метою мінімізації цього ризику «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» рекомендовано звернутися до зовнішніх SEO та SMM спеціалістів, які представлені у великій кількості на ринку сьогодні.

3. Проблеми зі зв'язком і комунікацією: під час реалізації проекту можуть виникати проблеми зі зв'язком і комунікацією між різними членами команди або ініціатором. Це може призводити до непорозумінь, невиконання завдань і затримок у виконанні плану.
4. Зміни вимог: менеджмент або ринок можуть змінювати вимоги до БР по ходу його розвитку. Це може призвести до затримок, додаткових витрат і необхідності перепланувати дорожню мапу.
5. Погане управління проектом: недостатнє управління проектом, погана організація роботи команди, недостатній контроль за виконанням завдань можуть призвести до затримок, непередбачуваних витрат та невиконання запланованих завдань.

У таблиці 3.2.1 представлено план реалізації практичних рекомендацій розвитку БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» відповідно до запропонованої дорожньої мапи.

Таблиця 3.2.1

План реалізації практичних рекомендацій розвитку бренду роботодавця
«АУТСОРСИНГ2АЙТІ»

№	Захід	Термін виконання	Відповідальний
1	Презентація нової стратегії розвитку бренду «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» для команди.	29.05	Team lead
2	Виконання SMM плану.	1.06 – 1.07	SMM manager
3	Оновлення сайту (місія, бачення, цінності, сторінка кар'єри, EVP).	1.06 – 7.06	Сис. адмін.
4	Exit-інтерв'ю з вибувшими працівниками.	1.06 – 7.06	Team lead
5	Зустріч із керуючим партнером для обговорення позиції компанії на ринку. Q&A session.	5.06	Керуючий партнер

Продовження таблиці 3.2.1

6	Аналіз резюме за благодійний внесок в рамках програми КСВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».	8.05 – 19.05	Рекрутери
7	Благодійний вебінар в LinkedIn в рамках програми КСВ.	27.06	Рекрутери
8	Благодійний вебінар в LinkedIn в рамках програми КСВ.	1.07	Team lead
9	Оцінка ефективності SMM стратегії.	3.07	SMM manager
10	Certified Diversity Professional Sourcing Program.	30.09 – 8.10	Team lead
11	Search Engine Optimization сесія.	31.10	SEO manager
12	Пошук і залучення двох нових рекрутерів до команди «АУТСОРСИНГ2АЙТІ».	1.11– 30.11	Team lead
13	Повторне оцінювання показників ефективності стратегії БР (eNPS, КПП, рівень лояльності, рівень розвитку БР).	25.10 – 30.10	Team lead
14	Оцінка ефективності EVP.	4.03.2024	Team lead
15	Стратегічна сесія розвитку БР «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»: перегляд та реформування.	25.03.2024 – 29.03.2024	Team lead, керуючий партнер.

Джерело: складено авторами.

Запропоновані заходи сприятимуть комплексному вдосконаленню бренду роботодавця «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» (як зовнішньому так і внутрішньому), становленню його в свідомості працівників та зайняттю певного місця серед конкурентів, а також дозволять відстежувати ефективність виконаної роботи, виявляти фактори сповільнення/успіху й адаптувати стратегію до актуальних цілей бізнесу і тенденцій ринку інформаційних технологій.

Важливо пам'ятати, що в Україні йде війна і всі підприємства вимушено функціонують в несприятливих та нестабільних умовах. Тож при розвитку БР важливо акцентувати увагу на:

- Зберігання безпеки працівників. Однією з головних пріоритетів компанії має бути збереження безпеки своїх працівників. «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» варто

дбати про те, щоб працівники були забезпечені всіма необхідними засобами захисту і не були у зоні ризику.

- Підтримка співробітників як під час робочого часу, так і за його межами. Для цього можуть бути використані різні способи: надання соціальних пакетів, організація відпочинку та розваг, допомога з організацією транспорту тощо.
- Відкритість та прозорість щодо своєї діяльності. «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» може використовувати різні канали зв'язку зі співробітниками, щоб пояснювати свої дії та плани на майбутнє.
- Підтримка постраждалих, переміщених осіб шляхом надання благодійної допомоги, спонсорства різних проектів тощо. Це може допомогти компанії зробити свій внесок як частину українського бізнесу, зробити власний внесок в перемогу, і як бонусом побудувати позитивний імідж та здобути повагу серед співробітників та громади.

ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи було систематизовано різні підходи до визначення та суті концепції бренду роботодавця, виокремлено такі особливості брендування на українському ринку інформаційних технологій: формування під час війни, вагоме значення компаній-лідерів, важливість особистих зв'язків та можливостей для кар'єрного розвитку.

Під час виконання завдань другого розділу було проведено діагностику стану бренду роботодавця обраного підприємства за допомогою визначення рівня розвитку бренду, а також рівня лояльності працівників до компанії. Отримані результати показали, що характер формування бренду ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ» носить стихійний непослідовний характер, виокремили слабкі та відсутні атрибути бренду. Дана частина роботи також передбачала опис інструментів формування бренду роботодавця. За результатами виокремлено ті інструменти, які використовуються неповної мірою та потребують вдосконалення.

В третьому розділі даного дослідження було запропоновані наступні організаційні заходи реформування бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»: використання онлайн-маркетингу, запропоновано комунікаційну стратегію, заходи для підвищення корпоративної-соціальної відповідальності компанії, розроблено атрибути корпоративної культури, ціннісну пропозиції компанії як роботодавця, а також розроблено дорожню мапу розвитку бренду та календарний план виконання основних кроків мапи.

Прикладна значущість результатів дослідження полягає у можливості застосування отриманих знань та рекомендацій для практичного застосування у сфері ІТ-послуг та розвитку бренду роботодавця обраного підприємства ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Результати дослідження можуть допомогти обраному та іншим підприємствам у зазначеній сфері визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегію формування і розвитку бренду роботодавця, що в свою чергу може допомогти залученню та збереженню талановитих співробітників, зміцненню репутації компанії та збільшенню її доходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2019. №4(10). С. 30-7.
2. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки». К.: 2019. С.316-318. URL: http://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf (дата звернення: 02.05.2023).
3. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. Бізнес Інформ, 2018. № 7. С. 314-326.
4. Бондар М.В. Формування бренду роботодавця в умовах кризи. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: національний та міжнародний досвід: матеріали міжнар. наук-практ. конф., 24-25 квітня 2019 р., К.: КНЕУ. С. 251-253.
5. Бондаренко С. В. Корпоративна соціальна відповідальність: від теорії до практики. Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2018.
6. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види. SUNVERY, 2019. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy> (дата звернення: 02.05.2023).
7. Гаврилішин, О. А., Чернишова, Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: теорія, методологія, практика. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019.
8. Гаркуша О.Ю. Методологічні засади управління брендом роботодавця. Інноваційна економіка, 2018. №1.С. 125-8.
9. Давиденко О. Контент-маркетинг у сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Право, 4(9), 2018. С. 91-94.
10. Дін Бертон, Стефан Пітс. Будівництво бренду роботодавця: новий погляд на талант-менеджмент, 2017.

11. Жилінська О. І., Кухта П. В., Фірсова С. Г., Корнілова І. М., Приймак В. М., Ковальська К. В., Герасименко О. О. Методичні рекомендації до виконання, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи магістра для студентів денної форми навчання спеціальності 073 "Менеджмент", освітньо-наукової програми "Менеджмент організацій і адміністрування". К. : Видавництво "Наукова столиця", 2021. 59 с.
12. Іващенко І.О. Розвиток бренду роботодавця на засадах соціально-відповідального бізнесу : монографія. Луцьк: Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2019. 220 с.
13. Касян С. Я., Юферова Д. О. Управління Інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями високотехнологічних підприємств і стартап-проектів. Економічний простір: Збірник наукових праць, 30.11.2020 р. Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Видавничий дім «Гельветика». 2020. №161. С. 36–42. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/675/657> (дата звернення: 02.05.2023).
14. Клименко О. Електронна комерція та інтернет-маркетинг: сутність та перспективи розвитку. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», 25, 2019. С. 91-95.
15. Коляда В.М. Управління брендом роботодавця. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука", 2020. № 4. С. 20-22.
16. Коробова Л. М., Гордєєва О. В. Формування стратегії брендингу роботодавця в епоху цифрової економіки. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 3(41), 2020. С. 7-13.
17. Кузьмінська І.В. Стратегії формування бренду роботодавця в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука", 2019. № 2. С. 23-26.
18. Лук'яненко Ю.М. Управління брендом роботодавця: теоретичні засади та практичні аспекти. Харків: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2018. 234 с.

19. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. URL: <https://blogchain.com.ua/hr-breeding-iak-upravliati-repytaciieu-kompanii-v-interneti> (дата звернення: 02.05.2023).
20. Маркова Т.Б., Шаповалова О.В. Формування бренду роботодавця: теоретичні аспекти та практика. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2017. Вип. 3. С. 131-135.
21. Миколайчук І.П., Сичова Н.В., Чайка Л.О. Формування концепції HR-бренду підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту, 2019. С. 91–98.
22. Мінчінгтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. Talent Management, 2019. Ч.1. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda> (дата звернення: 02.05.2023).
23. Мослі Р., Ролф Б. Бренд роботодавця: створення, збереження та зміцнення організаційного іміджу, 2017.
24. Оберемчук В. Ф., Ліва О. М. Формування бренду роботодавця: соціальні аспекти. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки, 2017. Вип. №12 (2). С. 262–271.
25. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 33, 2019. С.177- 180.
26. Результати опитування «Найкращий роботодавець 2022»: HR-бренд агенція UGEN. URL: <https://www.ugen.agency/> (дата звернення: 02.05.2023).
27. Рибалка М.А., Білорус Т.В. Інструменти розвитку бренду роботодавця в Україні. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія: Економічні науки, 1(53), 2022. С. 123-130.
28. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент : навч. посіб. К.: НАУ, 2019. 156 с.

29. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
30. Федоренко І.І. Управління брендом роботодавця: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та держава, 2018. № 10. С. 28-32.
31. Федоренко І.І., Іващенко І.М. Брендуння компанії роботодавця в контексті її діджиталізації. Економіка та держава, 2020. № 4. С. 20-24.
32. Федоренко І.І., Кравчук Ю.О. Інструментарій формування бренду роботодавця в умовах діджиталізації. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: національний та міжнародний досвід : матеріали міжнар. наук-практ. конф., 24-25 квітня 2019 р. К.: КНЕУ, 2019. С. 239-241.
33. Черниш О. Інтернет-маркетинг в соціальних мережах як спосіб залучення клієнтів. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018. С. 25-34.
34. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR брендингу на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. №4. С. 149—156.
35. Bilorus T., Firsova S. METHODOLOGICAL TOOLSET FOR EVALUATING THE LEVEL OF EMPLOYEE SATISFACTION WITH COMPANY INTERNAL HR-BRAND. PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY, 2020. № 2 (76). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-9> (дата звернення: 02.05.2023).
36. Bonacolta J. Winning the War for Talent: Why Marketing and Your Employer Brand Are Key. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/linkedin-ads/winning-the-war-for-talent-why-marketing-and-your-employer-brand> (дата звернення: 02.05.2023).
37. Cable D.M., Turban D.B. The value of employer branding: A review and directions for future research. Journal of Management, 2018. №44(1). С. 247-275.
38. Cable, D. M. Building a Winning Workforce: How to Attract and Retain Talent by Developing an Employer Brand. Organizational Dynamics, 2020. №49(4).

39. Carroll, A. B., & Brown, J. A. Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues, 2018. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
40. Employer brand management: methodological aspects. O. Zhylynska та ін. Marketing and Management of Innovations, 2021. № 1. С. 158–169. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-12> (дата звернення: 02.05.2023).
41. Firsova S., Bilorus T. METHODOLOGICAL TOOLSET FOR ASSESSING THE LEVEL OF EMPLOYEES' LOYALTY TO COMPANY'S HR-BRAND. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2021. № 217. С. 68–74. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/217-4/7> (дата звернення: 02.05.2023).
42. Gary Warner The Five Stages of Creating an Employer Brand. That Little Agency, 2019.
43. Kumar V., Mirchandani, R. Increasing Customer Engagement Through Digital Marketing. Journal of Marketing Research, 2018. 55(5). С. 729-750.
44. Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (Eds.). Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance, 2017. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
45. Sartain, L. A., Schumann M. Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your organization's purpose. John Wiley & Sons, 2017.
46. Transformation of companies HR-brand during the war. MAJESTY OF MARKETING : The International conference for the students and junior research staff, Dnipro, 8 груд. 2022 р. С. 8–9. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Збірка%20Majesty%20of%20Marketing%202022.pdf> (дата звернення: 02.05.2023).
47. Zollo, M., Minoja, M., & Coda, V. Toward a Comprehensive Model of Organizational Virtue: The Role of Corporate Social Responsibility, Organizational Identity, and Ethical Climate. Business Ethics Quarterly, 2017. №27(2). С. 185-211.
48. Осовицька. Н. П. Причини необхідності управління брендом роботодавця. hh.ua, 2018. URL: <https://kiev.hh.ua/article/25653> (дата звернення: 02.05.2023).

49. Certified Diversity Sourcing Professional Program. Sourcing Certifications & Training by Brain Gain Recruiting. URL: <https://sourcingcertification.com/course/certified-diversity-sourcing-professional-program> (дата звернення: 02.05.2023).
50. Employer Brand Playbook. Customer Success. LinkedIn. URL: https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employer-branding/employerbranding_PDFs/LinkedIn_Employer_Brand_Playbook.pdf (дата звернення: 01.05.2023).
51. Employer Branding 3.0: A new approach to employer branding. HRZone, 2016.
52. Employer Branding 3.0: It's Time to Get Real. The Huffington Post, 2015.
53. Employer Branding Community. Результати дослідження «Як змінився фокус у розбудові внутрішнього бренду роботодавця». Facebook. URL: <https://www.facebook.com/groups/1967218726833010/posts/3285760468312156> (дата звернення: 02.05.2023).
54. Reframing your employee value proposition. EY. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_uk/topics/workforce/ey-reframing-your-employee-value-proposition.pdf (дата звернення: 02.05.2023).
55. Harter, L. Building Your Employer Brand: How to Showcase Your Company Culture and Attract Top Talent. Forbes, 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/04/20/building-your-employer-brand-how-to-showcase-your-company-culture-and-attract-top-talent/>.
56. LinkedIn Ad Tips & Best Practices. LinkedIn Business. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/success/bestpractices#create-effective-ads> (дата звернення: 02.05.2023).
57. Minchington B. B. The Seven Pillars of Employer Branding. HR Zone. URL: <https://www.hrzone.com/community/blogs/brett-minchington/the-seven-pillars-of-employer-branding> (дата звернення: 02.05.2023).
58. O2IT – Expert IT Recruitment Company: оф. веб-сайт. URL: <http://o2itrecruitment.com> (дата звернення: 02.05.2023).

59. The Randstad Employer Brand Research. Randstad, 2021. URL: <http://Randstad-Employer-Brand-Research-Ukraine-2021-Report.pdf> (дата звернення: 02.05.2023).
60. Teamtailor Analytics: Employees report. URL: <https://support.teamtailor.com/en/articles/5339684-analytics-employees-report> (дата звернення: 02.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

8

Bazhan Y., student
Firsova S., PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

TRANSFORMATION OF COMPANIES HR-BRAND DURING THE WAR

Key words: human resources, talent management, war, stress, brand management.

It is well studied that the human capital forms the basis of any successful and profitable business operating people's skills and experience. In terms of stress and danger the first thing which humans need to feel well is handling the basic needs like food, water, warmth, rest and safety. With the beginning of the war the Ukrainian employers had to switch the focus of people management to fulfilling these physical needs of their employees to give them support and ability to work. Internal HR-brand overall includes managing of: corporate culture, adaptation, communications, L&D, compensations and social packages. However, after the full-scale invasion to the territory of Ukraine many of them have become secondary and saving the employees' life has been brought to the forefront. Let's follow the changes which inhouse HR-branding have met.

1. Corporate culture. Instead of empowering it companies try to save the presence of the culture to give the team members feeling of being a part of the community where they can get support. Recently entertainment and engagement events have been replaced by volunteering, donating, social care initiatives. Moreover, the working teams had to switch to almost fully remote work and being spread over the world it is hard to keep and develop the corporate culture among the employees. Although according to the result of Employer Branding Community survey [1] 86,2% of the Ukrainian companies go on arranging corporate events for the team members one quarter of which is online with the frequency 2-3 events per month.

2. L&D. Despite the fact that studying and hard skills development might seem to be secondary, there is a real value in arranging learning events for the team members to keep the feeling of working progress. Though, now the character of these events is focusing on mental health: stress resistance, panic control, first-aid classes, art-therapy classes, leaderships during the war for managers.

3. Adaptation. According to the result of Employer Branding Community survey [1] 10-25% of the Ukrainian employees had to move abroad since February 2022. So, the employers try to make the relocation and adaption process smooth and stressless by creating refugee communities, information channels in cities or hubs. Helping locally or remotely helps to feel

themselves still a part of the organization and its team. Despite the fact that 48,3% of respondents of the survey [1] had encouraged their staff to go abroad before the war began there are employees who are staying in Ukraine. They also have to adapt to the new reality full of danger, stress, uncertainty. Taking care about their well-being companies arrange psychological sessions for the teams, supply offices with necessary equipment for stable work e.g., bomb shelters, power generators, heaters.

4. Compensations. Handling the first basic needs the responsible employers within the first day of the war provided unscheduled salary payments, reorganized the budget to cover unexpected expenses. In addition to it, some businesses provide employees with wider insurance packages or relocation assistance for their families as well. Moreover, the military leave has become a common practice.

5. Internal communication. The tone of voice has changed from professional and formal to more humanitarian one. Permanent, regular, intimate, supportive and inspiring talks give stressed people the feeling of care and stability. Among the common practice there are Q&A sessions, management meetings, news digests.

Living in times when every single word can be used against you companies used to be very brief and general in their public communications. However, during the war every Ukrainian business representative has to show its firm position otherwise will be blamed or even rejected. So, the current interaction with public includes the next compulsory topics: if the company is still working – opens new offices, hires new people, arrange L&D events; how the employer supports its teams – provides relocation assistance, insurance, supplies offices with power generators or rents coworking places; which actions the business does to support Ukraine – donating, volunteering, collaborating with government, providing humanitarian aid, representing country on the global arena and highlighting the ongoing war.

The last practices which the Ukrainian employers use to save and improve their HR-brand during the war show core transformations: for now, brand managing, first and foremost, is 100% aimed to people support rather than the company image, because human resources is the main driver. Possible positive or negative consequences for the HR-branding recede into the background, but the conclusion is that the former approach to build strategy is no longer effective and the new one is forming now.

References:

1. Maksymets Y. The results of the survey “How has the focus in building internal employer brand changed” [Internet]. Employer Branding Community Facebook homepage. 2022 Jun 8 [cited 2022 of Nov 29]. Available from: <https://www.facebook.com/groups/1967218726833010/posts/3285760468312156>

Додаток Б

Таблиця Б.1

Питання анкети для вихідного інтерв'ю працівників «АУТСОРСИНГ2АЙТІ»

№	Питання	Відповідь
1	Що спонукало вас прийняти рішення покинути компанію?	
2	Чи було щось конкретне у вашій ролі чи обов'язках, що сприяло вашому рішенню піти?	
3	Як би ви описали свої стосунки з керівником і колегами?	
4	Наскільки добре компанія сприяла вашому професійному розвитку та кар'єрному зростанню?	
5	Наскільки ви були задоволені бонусами та заохоченнями, які надає компанія?	
6	Чи були якісь проблеми, пов'язані з балансом між роботою та особистим життям, які сприяли вашому рішенню піти?	
7	Наскільки добре компанія підтримувала свої цінності та культуру?	
8	Чи були якісь конкретні ситуації чи події, які змусили вас почуватися незадоволеними/нещасливим/розчарованим в компанії?	
9	Які часи були найкращі, проведені в компанії?	
10	Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію іншій людині для роботи?	
11	Чи розглядаєте ви варіант, що колись повернетесь знов працювати в компанію?	

Джерело: складено автором.

АНОТАЦІЯ

Бажан Є. А. Організаційне забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послуг. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Менеджмент організацій і адміністрування" Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення формування і розвитку бренду роботодавця на ринку ІТ-послугу в контексті формування стійких конкурентних переваг на прикладі ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Роботу присвячено питанню особливостей побудови бренду роботодавця на українському ринку ІТ-послуг під час війни. У роботі обґрунтовано необхідність розвитку бренду роботодавця та виділено основні етапи й інструменти управління ним. Уточнено складові бренду роботодавця на ринку інформаційно-консультаційних технологій. Визначено напрями реформування внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця ТОВ «АУТСОРСИНГ2АЙТІ». Запропоновано використання дорожньої мапи розвитку бренду роботодавця обраного підприємства.

Ключові слова: бренд-роботодавця, корпоративна культура, онлайн маркетинг, ціннісна пропозиція роботодавця, лояльність працівників, ІТ-галузь.

SUMMARY

Bazhan Y. A. Organizational support for the formation and development of the employer's brand in the IT services market. - Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management, educational and professional program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of thesis is deepening the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the organizational support of employer brand formation and development in the IT services market, in the context of building sustainable competitive advantages, illustrated by the example of «Outsourcing2IT»

LLC. The master's thesis addresses the issue of building an employer brand in the Ukrainian IT services market during the war. The work proves the need for developing an employer brand and highlights the main stages and management tools. The components of the employer brand in the information and consulting technology market are clarified. The directions for reforming the internal and external employer brand of «Outsourcing2IT» LLC are identified. The use of a development roadmap for the employer brand of the selected company is proposed.

Keywords: employer brand, corporate culture, online marketing, employer value proposition, employee loyalty, IT industry.