

*Спеціалізованій вченій раді ДФ 26.055.075
Державного торговельно-економічного
університету,
02156, м. Київ, вул. Кіото, 19*

ВІДГУК

офіційної опонентки професорки кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій,
докторки економічних наук, професорки

Олени Драган

на дисертаційне дослідження у

Марини Джулай

на тему «УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ»,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент

Актуальність теми дисертаційного дослідження

У сучасному світі, де конкуренція компаній за висококваліфікованими спеціалістами на ринку праці є надзвичайною, наявність бренду роботодавця – обов'язковий атрибут, що вимагає постійної підтримки та вдосконалення з метою залучення та утримання талантів.

За даними Boston Consulting Group, компанії, що активно розвивають свій бренд роботодавця, зафіксували зростання доходів у 3,5 рази, а прибуток збільшився в 2,5 рази. Дослідження Harvard Business Review показали, що компанії з неактивним брендом роботодавця витрачають на зарплатню принаймні на 10% більше. Дослідження Kincentric вказують на те, що навіть в умовах кризових тенденцій, сильний бренд роботодавця є додатковою опорою для команди працівників компанії.

Отже, з наукової та практичної точок зору, актуальність поставлених в дисертації завдань зумовлена наступними основними факторами:

1) зростання конкуренції між компаніями у сфері ритейл за перспективних працівників покоління Z у зв'язку з міграційними і кризовим процесами на ринку праці країни;

2) пошук напрямів посилення і підтримання бренду роботодавця компаній за рахунок усіх засобів – HR-аналітики, внутрішніх комунікацій, соціальних медіа, PR, багатоканального маркетингу, корпоративних технологій, перегляду ціннісних пропозицій для потенційних кандидатів, зокрема, представників покоління Z;

3) потреба в розробленні методичних підходів щодо оцінювання рівня привабливості бренду роботодавця у ритейл сфері представниками покоління Z з

метою адаптації до їхніх бажань, запитів та вимог для залучення до подальшої роботи в компаніях.

Вважаємо, що у цьому контексті дисертаційна робота Марини Джулай, яка присвячена питанню – управління брендом роботодавця є академічною, актуальною і затребуваною.

Актуальність теми дисертаційної роботи Марини Джулай, та її практична спрямованість, підтверджена її науковими напрацюваннями і здобутками на протязі 2021-2024 років, що стали складовими частинами науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, зокрема, тем: «Дослідження факторів формування бренду роботодавця в умовах турбулентності зовнішнього середовища», держреєстрація 0122U201146, «Науково-методичні підходи щодо формування та розвитку інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти», держреєстрація 0121U111645, «Податкове навантаження на суб'єктів малого підприємництва», держреєстрація 0119U100952, «Управління брендом роботодавця та розвитком бізнесу в умовах ризиків та індустріалізації 4.0», держреєстрація 0122U200977 (довідки представлені у додатках роботи).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Аналіз поданої до розгляду дисертації та публікацій здобувачки наукового ступеня доктора філософії дозволяє зробити висновок про достовірність та обґрунтованість одержаних наукових результатів. Отримані положення та висновки є науково виваженими, аргументованими, підтвердженими, належно опрацьованими: сучасною фаховою літературою за темою – 128 джерел, з яких 52 – англомовні; великим масивом даних – анкетування і опитування понад 1332 здобувачів ЗВО – представників покоління Z, які прийняли участь у дослідженні.

Обґрунтованість та достовірність висновків дисертації забезпечує чітке окреслення поставлених мети й завдань (с. 18-19), об'єкта й предмета дослідження (с. 19), ефективний вибір методології та методів (с. 19-20) та відповідно обраний і реалізований принцип структури дисертаційної роботи від теоретичних підходів щодо визначення основних категорій дослідження до розроблення стратегії розвитку бренду роботодавця компаній у сфері рітейл.

У **вступі** дисертаційної роботи розкриваються базові аспекти наукового дослідження, що створює основу для подальшого розгортання теми. Цей розділ має внутрішню єдність і відповідає вимогам, що ставляться до дисертацій, зокрема, щодо спрямованості на досягнення загальної мети роботи та логічного зв'язку між теоретичними положеннями та практичними результатами. Отримані в ході дослідження результати відповідають поставленим завданням та сприяють досягненню цілей дисертаційного дослідження.

У першому розділі дисертаційного дослідження «**Теоретико-методичні аспекти управління брендом роботодавця**» (с.26-77) здійснене узагальнення і аналіз результатів/висновків вітчизняних та зарубіжних учених (табл.1.1-1.4), що

дозволило запропонувати авторське визначення категорій «бренд» (с.29) та «бренд роботодавця» (с.29), «бренд роботодавця для покоління Z» (с.31), «управління брендом роботодавця» (с. 39), «позиціювання бренду роботодавця для представників покоління Z» (с. 40-41), «ціннісна пропозиція бренду роботодавця» (с.56), «ціннісна пропозиція бренду роботодавця для представників покоління Z» (с. 56).

На підставі проведеного аналізу підходів науковців (К., Бакхауса, С. Тікоо, Б. Мінчінгстона, Business Model Canvas та ін.) до формування моделей управління брендом роботодавця (табл.1.5, с.59-60), дисертантка узагальнила складові моделі управління брендом роботодавця у відповідності до різних позицій. Аналіз існуючих методів оцінки бренду роботодавця на підставі опитувальників Gallup Q12 (с.66), С. Мокіної (с.67), використання індексу лояльності (с.67-68), показника задоволеності роботи в компанії (с.68), показника втрати кількості працівників від загальної кількості (с.69), особливостей SPACE-аналізу (с.70). Оригінальним є визначення показника «рівень зрілості бренду роботодавця» (с.71) та запропонована методика його оцінки за культурним, управлінським і професійним аспектами на підставі оцінки 5 рівнів бізнес-процесів в компанії, 4-бальної шкали, з обґрунтуванням 4-х рівнів зрілості бренду роботодавця: нульовий, стандартизація, покращення і оптимізація (табл.1.7, с.74-75).

У другому розділі дисертаційного дослідження – **«Основні тренди розвитку ринку праці»** (с.78-113) охарактеризовано сучасні тенденції та стан розвитку ринку праці, досліджено методичний підхід до оцінювання рівня привабливості компаній для роботи і стажування та ціннісна пропозиція бренду роботодавця представників покоління Z.

Проведений аналіз змін в Україні середньої заробітної плати (табл.2.1, с.78), рівня безробіття (рис.2.2, с.80), рівня міграції за 2022 рік (рис.2.4, с.81), кількості вакансій у сфері рітейл за 8 місяців 2023 року (рис.2.6, с.84), перелік найпопулярніших вакансій (табл.2.2, с.85), що свідчить про відновлення кількості вакансій за період повномасштабної війни і підвищення заробітної плати роботодавцями для покриття суттєвого дефіциту кадрів.

З практичної точки зору цікава здійснено оцінювання рівня привабливості компаній для роботи і стажування представниками Z, яка була здійснена на базі ТОП роздрібних компаній: АТБ, Ашан, McDonald's, Фокстот, Епіцентр К, METRO, Comfy, Fozzy Group, Rozetka та ТОП-12 компаній FMCG: AB InBev Efes, Roshen, Imperial Tobacco, Mondelez, JTI Ukraine, Carlsberg Ukraine, British American Tobacco, Danone, Philip Morris Ukraine, Procter&Gamble, Nestle, PepsiCo, Coca-Cola HBC Ukraine. Результати експертного опитування студентів щодо привабливості компаній для роботи і стажування у сфері рітейлу (табл.2.3-2.5, с.91-93), в FMCG-сфері (табл.2.6-2.8), побудова діаграм Парето (рис.2.10, с.93; рис.2.12, с.98), свідчать про вибір на користь зразкових компаній з сформованим ефективним брендом роботодавця – Rozetka, (с.94) та Coca-Cola

НВС Ukraine (с.99). Прослідковується логічність подальшого дослідження з метою проведення оцінювання ціннісної пропозиції представниками покоління Z при виборі компанії для роботи і стажування (табл.2.9., с.101), Парето-аналіз ціннісної пропозиції (рис.2.14, с.104).

Для ранжування факторів за ступенем значимості дисертанткою було використано метод аналітичного групування Стерджерсса (с.94) для визначення групування значень інтегральної оцінки значимості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z під час вибору місця роботи і стажування (табл.2.10, с.106).

Дисертанткою на підставі результатів опитування здобувачів здійснено порівняння представниками покоління Z у 2021-2022 рівня значущості складових ціннісної пропозиції при виборі майбутнього місця роботи (рис.2.8, с. 109) і джерел пошуку роботи (рис.2.19, с.110).

У третьому розділі дисертаційного дослідження – **«Управління брендом роботодавця, орієнтоване на залучення представників покоління Z»** (с.114-159) запропоновано методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця, досліджено процес формування і стратегію розвитку бренду роботодавця.

Дисертанткою запропоновано методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця за станом розвитку складових ціннісної пропозиції за допомогою опитування співробітників із використанням методу багатокритеріального аналізу TOPSIS та відповідного авторського алгоритму (с. 114-119) на базі компаній України – АТБ, Auchan, METRO, McDonald's, Епіцентр К, Fozzy Group. Результати оцінки бренду роботодавця (табл.3.1-3.7. с.119-127) свідчать, що найбільш привабливими роботодавцями є: I – Auchan, II – METRO, III – Fozzy Group (с.128). Цей методичний підхід дозволяє визначити рейтинг ціннісних пропозицій бренду роботодавця компаній за їхнім станом розвитку. Дисертантка аналізує наскільки оцінка рівня розвитку ціннісних пропозицій бренду роботодавця досліджуваних підприємств відповідає очікуванням і запитам представників покоління Z (табл.3.8-3.9, с.131-135).

Розроблена схема процесу формування бренду роботодавця (рис.3.2, с. 136), на наш погляд, відповідає більш процесу «удосконалення», так як передбачає внесення змін і елементів щодо подальшого покращення бренду роботодавця за рахунок опитувань співробітників торговельної мережі (с.138-140), аналізу показників кадрового забезпечення у розрізі компаній (с.140-142) та портрету потенційного кандидата – представника покоління Z (с.142-143).

Дисертанткою запропоновано стратегію розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z (рис.3.3, с.146) за основними елементами: бренд-бук (с. 146-147); комунікаційна стратегія (табл.3.10-3.12, с.148-154), формування бажаного образу роботодавця (рис.3.5, с. 155-159). Обґрунтовані напрями стратегії розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z (с. 157-159) з критеріями оцінок цільових показників із відсотковою зміною за певний період (рис.3.7, с.159).

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Погоджуючись із сформульованими в дисертації конкретними положеннями, висновками та рекомендаціями, які визначають наукову новизну отриманих результатів, особливо потрібно відзначити окремі з них, що є найбільш важливими.

– удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня привабливості компаній у сферах рітейл та FMCG для роботи і стажування представниками покоління Z, який передбачає використання ймовірнісного підходу – математичного сподівання, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнту варіації для узагальнення результатів оцінок анкетування здобувачів ЗВО (с.91-99);

– удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня значущості складових елементів ціннісної пропозиції під час вибору місця роботи і стажування представниками покоління Z за результатами експертного опитування здобувачів ЗВО, у розрізі узагальненого рівня привабливості кожної складової ціннісної пропозиції брэнда роботодавця відповідно до якісних категорій їхньої значимості, побудовою діаграми Парето щодо визначення найбільш значущих з обраних факторів представниками покоління Z для стажування і роботи (с. 101-106);

– удосконалено методичний підхід до оцінювання брэнду роботодавця за допомогою методики TOPSIS для багатокритеріального аналізу складових ціннісної пропозиції брэнду роботодавця шляхом порівняння альтернатив за допомогою схожості з ідеальним та антиідеальним рішеннями та застосуванням вагових коефіцієнтів, що виявляє слабкі місця компанії під час залучення на роботу представників покоління Z з метою подальшої адаптивності до їхніх бажань, очікувань (с.114-135).

Дістали подальшого розвитку:

– узагальнений аналіз моделей формування брэнду роботодавця за їхніми спільними характеристиками щодо встановлення зв'язку та довготривалої комунікації з цільовою аудиторією роботодавця, формування бажаного образу в цільовій аудиторії талантів та унікальної місії як роботодавця (с.59-60)

– алгоритм процесу розвитку брэнду роботодавця у рітейл сфері на підставі здійснення трьох основних етапів: аналіз теперішньої ситуації, створення образу бажаного брэнду роботодавця, активація кроків для досягнення бажаних цілей та їхня підтримка, що дозволило забезпечити репутаційну привабливість на ринку праці (с.136-143);

– стратегія розвитку брэнду роботодавця для представників покоління Z, яка орієнтована на залучення перспективної молоді до роботи і стажування на підприємстві, що базується на трьох складових: брэнд-бук; комунікаційна стратегія; формування бажаного образу роботодавця, з визначенням планових видів діяльності із забезпечення комунікації між кандидатом і роботодавцем,

цілей розвитку бренду роботодавця, параметрів оцінки цільових показників (с.146-159).

Доповнено термінологічний апарат дослідження в частині уточнення сутності понять:

– «бренд» – комплекс асоціацій та складових визначеної компанії чи продукту, які виникають при її згадці (с.29)

– «бренд роботодавця» – імідж, який компанія будує для привертання уваги і утримання талановитого персоналу і за рахунок чого вона відома та оцінюється на ринку праці кандидатами на роботу. (с.29)

– «бренд роботодавця для представників покоління Z» – сукупність характеристик та заходів, спрямованих на формування позитивних асоціацій з компанією у потенційних співробітників, які враховують особливості поведінкових, психологічних, економічних і соціальних поглядів сучасного покоління (с.31);

– «управління брендом роботодавця» – стратегічний підхід до створення та утримання позитивного іміджу компанії серед потенційних та поточних працівників (с.39);

– «позиціонування бренду роботодавця для представників покоління Z» – стратегічний процес створення та утримання унікального і визначеного образу компанії в очах потенційних та поточних працівників на ринку праці (с.42);

– «ціннісної пропозиції бренду роботодавця» – об'єктивно визначений набір елементів та переваг, які компанія пропонує своїм працівникам у вигляді робочого середовища, умов праці та переваг. Це ключовий елемент управління брендом роботодавця, спрямований на привертання та утримання талановитих фахівців (с.56);

– «рівень зрілості бренду роботодавця» – вказує на те, наскільки ефективно компанія вирішує завдання, пов'язані з привертанням, утриманням та розвитком талановитого персоналу (с.71).

Повнота викладу положень дисертації у наукових публікаціях, опублікованих за її темою.

Апробацію основних положень дисертації, обґрунтованість та систематизованість її наукових результатів засвідчують оприлюднені публікації авторки: *вісім статей* у наукових фахових виданнях України з присвоєнням категорії “Б”, у тому числі, *дві* – до категорії «А»; *вісім* – праць апробаційного характеру на конференціях, семінарах, бізнес-форумах різного рівня.

Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження

Практичне значення одержаних результатів відображене у запропонованих науково-методичних підходах, теоретичних висновках та рекомендаціях, які

направлені на управління брендом роботодавця для представників покоління Z. Розробки та рекомендації автора набули практичного застосування в роботі підприємств: ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», ПрАТ «МХП» та ТОВ «Луї Дрейфус Компанія Україна» у м. Києві (довідки представлені у додатках роботи).

Окремі положення дисертаційного дослідження використані в освітньому процесі Державного торговельно-економічного університету кафедри менеджменту при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін «HR-менеджмент», «Рекрутмент» та «Управління кадровою службою» (довідка представлена у додатках роботи).

Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації

Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційного дослідження Марини Джулай засвідчив їхню повну ідентичність в частині формулювання мети, об'єкту, предмету, завдань, положень новизни, висновків до розділів, загальних висновків.

Загалом зміст анотації відтворює інформацію про методологію дослідження, способи аргументації положень, основні ідеї тексту дисертації, викладені стисло. Анотація не містить інформації, яка була б відсутньою в дисертації. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог діючого Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами).

Відповідність теми дисертації профілю спеціальності

Дисертація Марини Джулай «Управління брендом роботодавця», відповідає стандарту спеціальності 073 «Менеджмент» в галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Відсутність порушення академічної доброчесності

Відсутність порушення академічної доброчесності. Дисертація Марини Джулай «Управління брендом роботодавця» виконана із дотриманням академічної доброчесності. Під час рецензування текстових запозичень без посилання на відповідне джерело та інших порушень не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

При всіх позитивних рисах та перевагах у тексті дисертації можна вказати на нюанси, певні питання та дискусійні моменти, що можуть слугувати підґрунтям для наукової дискусії.

1. У роботі доцільно було б більше уваги приділити питанню визначення типу організаційної структури управління персоналом компанії, що здійснює управління брендом роботодавця компанії. Так, дисертантка на с.37 зазначає, що «однозначно правильної організаційної структури з

управління персоналом для управління брендом роботодавця не існує» та наводить інформацію, які взагалі існують структури/ відділи та їхнє підпорядкування. Водночас у розділі 2 базою аналізу виступають ТОП-6 роздрібних компаній і ТОП-12 компаній FMCG, більшість яких за допомогою організаційної структури управління персоналом ефективно управляють власним брендом роботодавця.

2. У теоретичній частині недостатньо уваги приділено питанню розвитку «життєвого циклу бренду роботодавця». Зокрема, доцільно було б конкретизувати стадії ЖЦ, на яких зосереджується увага компанії для залучення представників покоління Z.
3. Дискусійним є визначення на рис.1.9 (с.58) складу ціннісної пропозиції роботодавця для представників покоління Z. Доцільно було б також врахувати фактори та умови безпеки (фізичної (особистої), праці, інформаційної, економічної, соціальної, кадрової), що є актуальним у сучасних умовах.
4. На рис 1.7, с.51 пропонується портрет представників покоління Z, який базується на індикаторах: поведінкових, професійних, тенденціях світової економіки і вікових. Водночас це портрет має узагальнений характер, який не адаптований та не враховує тенденцій: розвитку країни (рівень життя і безпеки); економіки країни і регіону; сприйняття ризиків/страхів українського представника покоління Z.
5. Запропонований авторкою процес формування бренду роботодавця (рис.3.2, с. 136), більшою мірою відповідає процесу його «удосконалення» або «розвитку», так як передбачає внесення змін і елементів щодо подальшого покращення бренду роботодавця. Водночас процес «формування» має передбачати початкові стадії або розроблення бренду роботодавця з нуля.
6. Дисертанткою запропоновано стратегію розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z (рис.3.3, с.146) за основними елементами: бренд-бук (с. 146-147); комунікаційна стратегія (табл.3.10-3.12, с.148-154), формування бажаного образу роботодавця (рис.3.5, с. 155-159). Але недостатньо уваги приділено фінансовій складовій розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z, яка є підґрунтям для обґрунтування економічної можливості впровадження запропонованих заходів.
7. На рис. 3.7, с. 159 дисертанткою розроблені критерії оцінки цільових показників стратегії розвитку бренду роботодавця: збільшення кількості цільових кандидатів на 15%; збільшення рівня задоволеності роботи на 20%; підвищені працівники упродовж 1 року мінімум 20%. Доцільно було б провести більш детальне обґрунтування значень цих показників за відповідними розрахунками.

В цілому вищезгадані зауваження покликані спонукати дисертантку до подальшого поглибленого наукового дослідження обраної проблематики.

Загальний висновок

На підставі розгляду тексту дисертації, анотації, пропозицій, опублікованих наукових праць можна зробити висновок, що дисертаційне дослідження Марини Джулай «Управління брендом роботодавця» представляє собою оригінальне, завершене наукове дослідження, яке дозволяє в сукупності вирішити заявлену наукову проблему.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю та достовірністю, науковою та практичною значущістю отриманих результатів, повнотою їх викладу в опублікованих наукових працях дисертація відповідає вимогам, які визначені наказом МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами та доповненнями, внесеними наказом № 759 МОН України від 31 травня 2019 року та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року, зі змінами, внесеними Постановою Уряду №341 від 21 березня 2022 року, а її авторка Марина Джулай заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Доктор економічних наук, професор
кафедри економіки праці та менеджменту
Навчально-наукового інституту економіки
та управління Національного університету
харчових технологій

Олена ДРАГАН

