

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДЖУЛАЙ МАРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 005:659.126]:331.105.22

**ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ**

073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і

тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М. В. Джулай

Науковий керівник (консультант)

Федулова Ірина Валентинівна,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Джулай М.В. Управління брендом роботодавця. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами: Державний торговельно-економічний університет. – Київ, 2024.

У дисертації досліджено різні підходи до визначення поняття «бренд роботодавця». Основними характеристиками визначено сукупність якостей, характеристик та емоцій, які асоціюються в працівників компанії та потенційних кандидатів та вирізняють її порівняно з іншими роботодавцями; перелік матеріальних та нематеріальних заходів спрямованих на формування позитивного іміджу компанії серед цільової аудиторії; дворівнева структура формування. «Бренд роботодавця» є частиною корпоративного бренду компанії. Загальними принципами управління брендом роботодавця є орієнтація на кандидата, урахування інтересів бізнесу та суспільства, орієнтація на загальний імідж та бренд компанії, формування корпоративної культури та безперервний розвиток.

Управління брендом роботодавця – це стратегічний підхід до створення та утримання позитивного іміджу компанії серед потенційних та поточних працівників. Основна мета – позначити компанію як привабливого роботодавця, здатного конкурувати за талановитих працівників на ринку праці. Це включає в себе розробку та підтримку ефективної стратегії залучення персоналу до роботи, формування позитивної репутації роботодавця, а також створення та утримання корпоративного бренду як привабливого місця для праці. Складовими процесу управління бренду роботодавця є інструменти, методи, суб'єкти та об'єкти бренду. До інструментів управління належать аналітика, соціальні медіа, PR, багатоканальний маркетинг. Методами управління брендом роботодавця є опитування, фокус-групи, моніторинг, дослідження інформації в Інтернет. Об'єктом дослідження є процес управління брендом роботодавця для представників покоління Z. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади формування та розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z.

Для дослідження було обрано бренд роботодавця для студентів та випускників освітніх закладів. Він спрямований на формування позитивних асоціацій з компанією, враховуючи особливості характеристик покоління зумерів. Для формування бажаного образу бренду роботодавця використовується перелік переваг, які є привабливими для потенційних кандидатів для роботи. Сукупність переваг роботи є ціннісною пропозицією роботодавця. Визначено зміст поняття «ціннісна пропозиція роботодавця» для представників покоління Z. Також було сформовано портрет аудиторії студентів покоління зумерів із поведінковими, професійними, віковими індикаторами та впливом тенденцій світової економіки. Узагальнено атрибути ціннісної пропозиції бренду роботодавця таких як: заробітна плата, додаткові виплати (премії, бонуси), кар'єрний розвиток, можливість віддаленої роботи, гнучкий графік роботи, навчання всередині компанії, офіційне працевлаштування, вплив бізнесу на навколишнє середовище, нові проекти та завдання працівників, технологічність процесів компанії, імідж компанії, соціальна відповідальність, команда, корпоративна культура, заходи для працівників компанії (корпоративи, тимбілдинги тощо), медичне страхування. На основі проведеного компаративного аналізу поглядів науковців щодо ціннісних пропозицій бренду роботодавця було проведено їх типізацію.

Визначено методичні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця. Найбільш поширеними інструментами визначено відсоток залученості працівників, показник NPS (Net Promoter Score). На основі проведеного аналізу визначено спільні характеристики моделей управління. Запропоновано адаптацію моделі управління підприємством Business Model Canvas для ефективного управління брендом роботодавця серед молоді.

Також адаптація моделі Джохарі дозволила охарактеризувати процес розкриття інформації про ціннісні пропозиції бренду роботодавця. Також було проаналізовано та виявлено зв'язок із рівнем зрілості бізнес-процесів з управління персоналом та його рангування. Було проведено аналіз різних підходів до оцінки бренду роботодавця та виявлено їх переваги і недоліки.

Для формування комплексної уявлення про ціннісну пропозицію роботодавця було проведено аналіз сучасних тенденцій, стану і напрямків розвитку ринку праці в Україні під час воєнного стану та країнах ЄС під впливом COVID-19. Проаналізовано зміну показників безробіття, міграції в розрізі регіону, співвідношення кількості вакансій та цільових кандидатів.

Проведено оцінку рівня привабливості роботодавців для роботи і стажування з погляду представників покоління Z. Для дослідження обрано ТОП-9 роздрібних компаній: АТБ, Ашан, McDonald's, Фокстрот, 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. Відповідно за допомогою методу експертних оцінок було виявлено найбільш привабливого роботодавця ритейл-сфери та FMCG-сфери. Проведено дослідження рівня прихильності до роботодавця (eNPS – Net Promoter Score) як різницю між частками студентів, які поставили підприємству найвищий бал привабливості для роботи і стажування, і найнижчий. Для узагальнення результатів анкетування про значущість факторів для вибору компанії як роботодавця було використано математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації результатів оцінок анкетування.

Важливим акцентом у дослідженні є оцінка значущості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z. За узагальненою оцінкою рівня значущості фактору діаграми Парето було визначено найбільш значущі фактори для визначення місця стажування і роботи у 2021 році, на які припадає 80 % вибору студентами. За допомогою аналітичного групування визначено найбільш важливі фактори, які впливають на вибір залишитися після стажування у компанії працювати. У 2022 році для збору відповідей у респондентів покоління Z додано вихід компанії з ринку Росії та підтримка компанією ЗСУ та/або надання гуманітарної допомоги, як важливу ціннісну пропозицію роботодавця в Україні під час воєнного стану. Було виявлено найбільший виклик для компанії у взаємодії з аудиторією кандидатів.

Запропоновано методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця і здійснено його апробацію на досліджуваних підприємствах за допомогою методу TOPSIS як одного із аналітичних методів прийняття багатокритеріальних рішень. Для узагальненої оцінки рівня привабливості бренду роботодавця здійснено оцінку ціннісних пропозицій за шкалою від 1 до 5 (шкала Лайкерта). Проаналізовано 6 потужних компаній України у сфері рітейл і громадського харчування для оцінки рівня привабливості бренду роботодавця: АТБ, McDonald's, Fozzy Group, Епіцентр К, МЕТРО, Ашан. Вибір компаній обумовлений масштабом покриття мережі в Україні та кількістю працевлаштованих працівників (як одні з найбільших). Усереднена оцінка ціннісних пропозицій досліджуваних компаній формувалася на основі думок експертів.

Розроблено поетапний процес формування бренду роботодавця, орієнтований на представників покоління Z. Для кожного етапу розроблено покрокові завдання для дотримання безперервності та структурованості процесу. Для об'єктивності аналізу стану бренду роботодавця використано комплексний підхід: співробітники офісу та мережі (магазину чи торгової точки), що є особливістю персоналу у роботодавців у сфері рітейл. Для оцінки теперішнього стану бренду роботодавця використано метод анкетування та вимір eNPS.

Обґрунтовано складові стратегії розвитку бренду роботодавця та показники оцінки успішної реалізації даної стратегії на підприємстві для представників покоління Z. Сформовано інструменти для комунікації між кандидатом покоління Z і роботодавцем рітейл-сфери задля привернення уваги та трансляції ціннісної пропозиції роботодавця у доречний та актуальний способи. Запропоновано план комунікації бренду роботодавця серед студентів та канали комунікації для формування бажаного образу роботодавця серед представників покоління Z. Також сформовано план управлінських дій для досягнення цілей розвитку бренду роботодавця серед молоді за трьома напрямками: рекрутмент, досвід співробітника та управління талантами. Відповідно до кожного критерія було встановлено показники успішної реалізації стратегії. Було запропоновано схему фінансових,

трудоу, соціальних та іміджевих цілей, які формують позитивний та привабливий бренд роботодавця торговельної мережі для студента.

Ключові слова: бренд, бренд роботодавця, управління брендом, стратегія бренду, покоління Z, ціннісна пропозиція, компанія-роботодавець, стажування, рекрутмент, рекрутмент молоді, HR-менеджмент, управління персоналом.

ABSTRACT

Dzhulai M.V. Employer Brand Management. – Qualifying scientific work as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 08.00.04 – Economics and Enterprise Management: State Trade and Economic University. – Kyiv, 2024.

The dissertation explores various approaches to defining the concept of "employer brand." The main characteristics identified are a set of qualities, characteristics, and emotions associated with employees of the company and potential candidates that distinguish it from other employers; a list of material and non-material measures aimed at shaping a positive company image among the target audience; a two-level formation structure. The "employer brand" is part of the company's corporate brand. The general principles of employer brand management include candidate orientation, consideration of business and societal interests, orientation towards overall company image and brand, formation of corporate culture, and continuous development.

Employer brand management is a strategic approach to creating and maintaining a positive company image among potential and current employees. The main goal is to mark the company as an attractive employer capable of competing for talented employees in the labor market. This includes developing and supporting an effective personnel recruitment strategy, shaping a positive employer reputation, and creating and maintaining a corporate brand as an attractive place to work. The components of the employer brand management process include brand tools, methods, subjects, and objects. Management tools include analytics, social media, PR, and multichannel marketing. Methods of employer brand management include surveys, focus groups, monitoring, and internet information research. The object of the study is the process of employer brand management for Generation Z representatives. The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical foundations of employer brand formation and development for Generation Z representatives.

For the study, the employer brand for students and graduates of educational institutions was chosen. It is aimed at forming positive associations with the company, taking into account the characteristics of the Z generation. To shape the desired employer

brand image, a list of advantages that are attractive to potential candidates for employment is used. The set of job benefits is the employer's value proposition. The concept of "employer value proposition" for Generation Z representatives has been defined. Additionally, a portrait of the Generation Z student audience was formed, including behavioral, professional, age indicators, and the influence of global economic trends.

Attributes of the employer brand's value proposition have been summarized, including: salary, additional payments (bonuses, premiums), career development, remote work opportunities, flexible work schedules, in-company training, official employment, business impact on the environment, new projects and employee tasks, company process technologicalness, company image, social responsibility, team, corporate culture, company events (corporate parties, team building, etc.), medical insurance. Based on a comparative analysis of scholars' views on employer brand value propositions, their typology was conducted.

Methodological approaches to forming and evaluating the employer brand have been determined. The most common tools identified include employee engagement rate and Net Promoter Score (NPS). Based on the analysis conducted, common characteristics of management models were determined. The adaptation of the Business Model Canvas enterprise management model for effective employer brand management among youth was proposed.

Additionally, the adaptation of the Johari model allowed for characterizing the process of disclosing information about the employer brand's value propositions. The relationship with the maturity level of business processes in personnel management and its ranking was also analyzed and identified. Various approaches to evaluating the employer brand were analyzed, revealing their advantages and disadvantages.

To form a comprehensive understanding of the employer's value proposition, an analysis of current trends, the state, and directions of labor market development in Ukraine during martial law and in EU countries under the influence of COVID-19 was conducted. Changes in unemployment rates, migration by region, and the ratio of job vacancies to targeted candidates were analyzed.

An assessment of employers' attractiveness for work and internships was conducted from the perspective of Generation Z representatives. The top 9 retail companies were selected for the study: ATB, Auchan, McDonald's, Foxtrot, Epicentr K, METRO, Comfy, Fozzy Group, Rozetka, and the top 12 FMCG companies: 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. Accordingly, using the expert assessment method, the most attractive employer in the retail and FMCG sectors was identified.

The level of employer preference (eNPS - Net Promoter Score) was studied as the difference between the proportions of students who gave the company the highest attractiveness rating for work and internships and the lowest. To summarize the survey results on the significance of factors for choosing a company as an employer, mathematical expectation, standard deviation, and coefficient of variation of survey rating results were used.

An important focus of the study is the assessment of the significance of components of the employer brand value proposition for Generation Z representatives. Based on the aggregated significance assessment of the factor's Pareto diagram level, the most significant factors for determining internship and job placement in 2021, which account for 80% of students' choices, were identified. Using analytical grouping, the most important factors influencing the decision to stay and work for a company after an internship were determined.

In 2022, for collecting responses from Generation Z respondents, the company's withdrawal from the Russian market and its support for the Ukrainian Armed Forces and/or provision of humanitarian aid were added as important employer value propositions in Ukraine during martial law. The biggest challenge for the company in candidate audience interaction was identified.

A methodological toolkit for evaluating the employer brand was proposed and tested on the researched enterprises using the TOPSIS method as one of the analytical methods for multi-criteria decision-making. To provide a comprehensive assessment of the attractiveness level of the employer brand, a valuation of value propositions on a scale

from 1 to 5 (Likert scale) was conducted. Six major companies in Ukraine's retail and food service sectors were analyzed for assessing the employer brand's attractiveness: ATB, McDonald's, Fozzy Group, Epicentr K, METRO, Auchan. The selection of companies was based on the scale of network coverage in Ukraine and the number of employees (as some of the largest). The average assessment of value propositions of the surveyed companies was formed based on expert opinions.

A step-by-step process for forming the employer brand, tailored to Generation Z representatives, was developed. Step-by-step tasks were developed for each stage to ensure continuity and structure in the process. For the analysis of the employer brand's current state, a comprehensive approach was used, involving both office employees and network staff (store or point of sale employees), which is a characteristic feature of retail employers' personnel. To assess the current state of the employer brand, surveying methods and eNPS measurement were used.

Components of the employer brand development strategy and indicators for evaluating the successful implementation of this strategy at the enterprise for Generation Z representatives were substantiated. Tools for communication between Generation Z candidates and retail employers were developed to attract attention and convey the employer's value proposition in relevant and effective ways. A communication plan for the employer brand among students and communication channels for shaping the desired employer image among Generation Z representatives were proposed. Additionally, a plan of managerial actions was formulated to achieve employer brand development goals among youth in three directions: recruitment, employee experience, and talent management. Performance indicators for each criterion were established to measure the successful implementation of the strategy. A scheme of financial, labor, social, and image goals was proposed to shape a positive and attractive employer brand for students in the retail network.

Key words: brand, employer brand, brand strategy, generation Z, value proposition, employer, recruitment, youth recruitment, HR-management, people management.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації:**

***У наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які
включені до міжнародних наукометричних баз***

1. Dzhulai M. Analysis of methodical approaches to employer brand management and evaluation. *Technology Audit and Production Reserves*. 2022. No. 3 (4(65)). P. 26–31. URL: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.260561> (0,8 друк. арк.).

2. Dzhulai M., Fedulova I., Bolotina I. Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. No. 1(13(115)). P. 80–91. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549> (особистий внесок здобувача: проведено аналіз результатів опитування студентів покоління Z про привабливість роботодавців ритейл та FMCG-сфер у 2021 році, здійснено рангування критерій вибору майбутнього роботодавця, інтегральну оцінку значущості ціннісних пропозицій, побудовано діаграму Парето для аналізу найбільш важливих ціннісних пропозицій для вибору стажування, здійснено групування ціннісних пропозицій для вибору майбутнього роботодавця, здійснено рангування факторів вибору залишитися працювати в компанії після стажування – 0,36 друк. арк.)

***Статті у наукових фахових періодичних виданнях України,
які включено до міжнародних наукометричних баз***

3. Dzhulai M., Sychova A., Sychova N., Bezus A. Development of the employer's brand during the war and in the post-war period. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 6(47). P. 433-446. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908> (особистий внесок здобувача: проаналізовано результати дослідження опитування про вибір роботодавця молоддю без досвіду роботи під час воєнного стану – 0,3 друк. арк.)

4. Dzhulai M. Development of an Employer's Value Proposition for Young Professionals. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*.

2022. №9(3). P. 40-47. URL: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47) (1,32 друк. арк.)

5. Dzhulai M. Adaptation of the employer brand of a Ukrainian company in the EU market during the full-scale Russian-Ukrainian war. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2023. № 10(1). P. 9-18. URL: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2023.09> (0,89 друк. арк.)

6. Федулова І., Джулай М. Привабливість підприємств торгівлі на ринку праці. *SCIENTIA-FRUCTUOSA. (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2023. №152(6). С. 79–98. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(152\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(152)06) (особистий внесок здобувача: зміна ринку праці під впливом міграції в Україні та за її межі, аналіз динаміки виїзду закордон громадян України 2020-2023 роки, аналіз реєстрації внутрішньо переміщених осіб в межах України за областями, виявлення тенденцій міграції в країнах ЄС, рівень безробіття, аналіз – 0,44 друк. арк.)

7. Джулай М. В., Федулова І. В. Ключові фактори успіху побудови стратегії бренду роботодавця. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2021. №25. С. 240-248. УДК 331.58:331.445:331.108.2 (особистий внесок здобувача: проаналізовано джерела пошуку інформації про роботодавця в залежності від досвіду роботи кандидата, визначено інструменти успішного інформування про бренд роботодавця для кандидатів та співробітників компанії – 0,16 друк. арк.)

8. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 136–140. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.2.136](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.136) (0,3 друк. арк.)

Публікації за матеріалами наукових конференцій

9. Джулай М. В. Вплив COVID-19 на бренд роботодавця під час дистанційної роботи. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м.Луцьк, 27 жовтня 2020 р.)* / відп. ред. О.М.Полінкевич, Л.В.Шостак.

Електронні дані. Луцьк : ВНУ ім.Лесі Українки. 2020. С. 623-625. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. (0,1 друк. арк.)

10. Джулай М. В. Добробут працівників як складова ціннісної пропозиції роботодавця. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 100-річчю Одеського національного економічного університету (м. Одеса, 20-21 травня 2021 р.). Одеса, 2021. С. 202-205. (0,12 друк. арк.)

11. Джулай М. В. Вплив COVID-19 на формування бренду роботодавця у сфері гостинності. *Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Луцьк, 14 квітня 2021 р.). Луцьк : Луцький національний технічний університет, С. 43-45. (0,1 друк. арк.)
https://drive.google.com/file/d/1uBrXa5eiYBjE_mOPDRuKd4xaQwoNTpqG/view?usp=drivesdk

12. Джулай М. В. Комунікація із закладами вищої освіти як одна з складових бренду роботодавця. *Нові інформаційні технології управління бізнесом*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (м. Київ, 11 лютого 2021 р.). Київ, 2021. С. 125-127 (0,1 друк. арк.)
<https://drive.google.com/file/d/1XzaKOLAv5fjRo8LT0Hlg05GjXx626jR/view?usp=sharing>

13. Федулова І. В., Джулай М. В. Цифрова трансформація бренду роботодавця в умовах COVID-19. *Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання в умовах COVID-19* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (с. Харків, 18–19 листопада 2021 р.). Харків, 2021. С. 266-269 (особистий внесок здобувача: адаптація моделі Business Model Canvas для управління брендом роботодавця для покоління Z – 0,14 друк. арк.)

14. Джулай М. В., Федулова І. В. Формування зв'язку між роботодавцями, студентами та закладами вищої освіти. *Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали X Міжнародної науково-

методичної конференції (м. Одеса, 3-4 лютого 2022 р.). Одеса, 2021. С. 31-33 (особистий внесок здобувача: аналіз та ранжування джерел пошуку вакансій поколінням Z – 0,1 друк арк.);

15. Джулай М. В. Складові ціннісної пропозиції бренду роботодавця для покоління Z. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 19 травня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 340-342 (0,3 друк. арк.);

16. Джулай М. Адаптація ціннісної пропозиції роботодавця під час воєнного стану. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічних сферах України: теорія і практика* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, 2022. С. 172-175 (0,45 друк. арк.). http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9894/1/ANALYSIS_OF_THE_WORK.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ.....	26
1.1. Зміст та особливості управління брендом роботодавця.....	26
1.2. Ціннісна пропозиція бренду роботодавця для представників покоління Z.....	45
1.3. Методичні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця.....	59
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ.....	78
2.1. Сучасні тенденції та стан розвитку ринку праці: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	78
2.2. Оцінка рівня привабливості компаній для роботи і стажування представниками покоління Z.....	86
2.3. Дослідження ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z.....	101
Висновки до розділу 2	112
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ, ОРІЄНТОВАНЕ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ПОКОЛІННЯ Z.....	114
3.1. Методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця.....	114
3.2. Процес формування бренду роботодавця.....	129
3.3. Стратегія розвитку бренду роботодавця.....	145
Висновки за розділом 3	160
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	163
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	170
ДОДАТКИ.....	184

ВСТУП

Актуальність дослідження. За даними Eurostat Statistics Explained 2023 року, загальний рівень безробіття в країнах ЄС у 2021 році становив 8,7%, а в 2020 році – 7,7%. На більш високому рівні безробіття спостерігається у молоді віком від 15 до 29 років у порівнянні з іншими віковими категоріями і становить 11,3%. Станом на кінець 2023 року рівень безробіття поступово зменшується. Формування бренду роботодавця є важливим аспектом як для підприємств, так і для кандидатів на роботу. Цей процес впливає на ряд аспектів, які можуть визначати успіх компанії і задоволення її працівників. Тому «бренд роботодавця» розглядається як можливість для компаній утримувати високо кваліфікованих спеціалістів у команді, які забезпечують життєдіяльність бізнесу в умовах світової кризи.

Двома макроекономічними факторами, які вплинули на формування ринку праці для представників покоління Z, є пандемія COVID-19 з 2020 року та повномасштабне вторгнення Росії в Україну з 24 лютого 2022 року. За даними порталу з пошуку роботи work.ua, у 2022 році у 25 разів зменшилася кількість вакансій для кандидатів усіх категорій. Пріоритети українських роботодавців були спрямовані на утримання персоналу та створення для них безпечних умов роботи. Працевдатне населення було змушене мігрувати в межах України або за кордон. За даними Міністерства соціальної політики України станом на 4 вересня 2023 р. в Україні зареєстровано 4 892 130 внутрішньо переміщених осіб (ВПО) з них 59,8 % жінки та 40,2 % чоловіки. За прогнозами Національного Банку України безробіття в Україні у 2023 році залишиться на рівні 26%. Поступово у 2024-2025 роках криза ринку праці прогнозує зменшуватися за рахунок збільшення кількості робочих місць для працевдатного населення. Відновлення найму в Україні прогнозується за рахунок грантів на підтримку та розвиток бізнесу з боку іноземних інвесторів та кредитування. Таким чином, управління брендом роботодавця сьогодні відбувається в умовах невизначеності, міграції та кризи ринку праці. Особливої уваги при працевлаштуванні потребують студенти та нещодавні випускники, які є представниками покоління Z. Покоління Z характеризується високим рівнем

використанням диджитал-технологій та Інтернет-мережі, ставить у пріоритет власні інтереси та цілі, ніж роботу, велику увагу приділяє ментальному здоров'ю та фінансовому благополуччю. Крім того, сильний бренд роботодавця привертає талановитих фахівців і робить компанію конкурентоспроможною на ринку праці, сприяє задоволенню працівників, що може призводити до збереження персоналу та позитивного розвитку кар'єри, покращує репутацію компанії як цілісного партнера для співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін, сприяє високому рівню внутрішньої мотивації та продуктивності роботи, зменшує витрати на рекрутинг і скорочує час, необхідний для заповнення вакансій. Внаслідок цього виникає потреба у формуванні теоретико-методичних положень щодо формування, оцінювання і стратегічного розвитку привабливого бренду роботодавця серед молоді.

Теоретичні положення, які стосуються змісту бренду роботодавця, взаємозв'язок між корпоративним брендом та брендом роботодавця та загальні принципи управління брендом роботодавця були досліджені багатьма науковцями, а саме: С. О. Цимбалюк, С. М. Мокіна, Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова, О. А. Сметанюк, О. В. Хитра, Роберт Мослі та інші. Проте в проведених дослідженнях практично не розглядалась ціннісна пропозиція бренду роботодавця для студентів та випускників освітніх закладів. Методичні підходи до формування бренду роботодавця розглядали вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме: К. Бакхаус, С. Тікоо, Бретт Мінчінгстон, Н. Аггерлох, С. Андерсен, К. Томсен, А. О. Длігач, Л. В. Дибчук, К. А. Добровольська та інші. Питання оцінки рівня задоволеності роботи в компанії розглядали наступними науковцями: І. В. Струтинська, Shanmuga Priya, Д. Г. Грищенко, Я. М. Йосифчук, К. YuSheng, М. Ibrahim., S. Agrawal, A. Das, A. Gaikwad, S. Dhage. Проте існує потреба у дослідженні підходів для оцінки рівня привабливості бренду роботодавця для молоді, які є підґрунтям для формування стратегії його розвитку.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилось відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету. Результати

дослідження наведено у темах: «Дослідження факторів формування бренду роботодавця в умовах турбулентності зовнішнього середовища» (№ державної реєстрації 0122U201146, термін виконання – 01.10.22 – 31.10.22), у межах якої здійснено аналіз основних сучасних трендів бренду роботодавця на ринку праці із зазначенням їх рейтингу привабливості для покоління Z за результатами проведеного опитування, сформовано перелік основних ціннісних пропозицій, які є важливими для покоління Z при виборі місця роботи та стажування, визначено рейтинг найбільш та найменш привабливих роботодавців ритейл сфери; «Науково-методичні підходи щодо формування та розвитку інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти» (№ державної реєстрації 0121U111645, термін виконання – III квартал 2021 р.), у межах якої здійснено дослідження напрямів розвитку кадрової політики для створення експертно-консалтингової інфраструктури інноваційної діяльності; «Податкове навантаження на суб'єктів малого підприємництва» (№ державної реєстрації 0119U100952, термін виконання – I кв. 2019 р. – IV кв. 2022 р.), а саме визначено складові привабливості суб'єктів малого підприємництва на ринку праці, визначено роль менеджера з управління персоналом суб'єктів малого підприємництва; «Управління брендом роботодавця та розвитком бізнесу в умовах ризиків та індустріалізації 4.0.» (№ держреєстрації 0122U200977, термін виконання – I кв. 2022 р. – IV кв. 2026 р.), у межах якої запропоновані методичні підходи до формування, оцінювання і управління брендом роботодавця в умовах невизначеності, сформовано ціннісні пропозиції роботодавця, які є актуальними для покоління молоді під час воєнного стану.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є комплексне теоретичне, методичне та практичне вирішення проблеми управління брендом роботодавця для представників покоління Z.

Для досягнення зазначеної мети дослідження в роботі поставлено та виконано низку *завдань*:

– визначити зміст поняття «бренд роботодавця» та охарактеризувати складові, процес, принципи та елементи управління брендом роботодавця;

- визначити зміст і складові поняття «ціннісна пропозиція роботодавця» для представників покоління Z та визначити її складові елементи;
- визначити методичні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця;
- визначити сучасні тенденції, стан і напрямки розвитку ринку праці в Україні;
- провести оцінку рівня привабливості роботодавців для роботи і стажування з погляду представників покоління Z;
- провести оцінку значущості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z;
- запропонувати методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця і здійснити його апробацію на досліджуваних підприємствах;
- розробити процес формування бренду роботодавця, орієнтований на представників покоління Z;
- обґрунтувати складові стратегії розвитку бренду роботодавця та показники оцінки успішної реалізації даної стратегії на підприємстві для представників покоління Z.

Об’єктом дослідження є процес управління брендом роботодавця для представників покоління Z.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади формування та розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z.

Методи дослідження. Для вирішення сформульованих наукових завдань були застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод систематизації – для узагальнення наукових підходів науковців щодо визначення понять «бренд», «бренд роботодавця», «ціннісна пропозиція бренду роботодавця», «позиціонування бренду роботодавця» (п. 1.1); методи аналізу – для визначення різних підходів вчених до складових ціннісної пропозиції роботодавця та моделей формування бренду роботодавця, тенденцій зміни ринку праці у світі та під час воєнного стану в Україні (п. 1.2, 1.3, 2.1); методи опитування – для визначення рівня привабливості бренду роботодавця та його ціннісної пропозиції

(п. 2.2); метод експертних оцінок – для виявлення тенденцій зміни актуальних ціннісних пропозицій роботодавця серед представників покоління Z у 2021-2022 рр. (п. 2.2., 2.3); метод TOPSIS – для оцінки бренду роботодавця ритейл підприємств для представників покоління Z (п. 3.1); методи аналізу та синтезу – для побудови стратегії розвитку бренду роботодавця та процесу управління брендом роботодавця для молоді (п. 3.2., 3.3).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України з питань регулювання та розвитку підприємницької діяльності, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства фінансів України, Державної міграційної служби України, кар'єрні сайти, фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій, результати експертного опитування представників покоління Z щодо привабливості бренду роботодавця та його ціннісної пропозиції, дані мережі Інтернет. Економічні розрахунки здійснено шляхом використання сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних даних.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних засад, а також розв'язанні практичних проблем щодо управління брендом роботодавця для представників покоління Z. Основними положеннями, розробленими автором особисто, що виносяться на захист, є наступні:

удосконалено:

– методичний підхід до оцінки рівня привабливості компаній для роботи і стажування представниками покоління Z за результатами експертного опитування 1341 студентів, який на відміну від існуючих підходів базується на використанні ймовірнісного підходу до оцінки результатів анкетування із визначенням узагальненого рівня привабливості досліджуваних компаній у сфері ритейл та FMCG-сфері для роботи і стажування серед молоді;

– методичний підхід до оцінки і подальшого аналізу рівня значущості складових елементів ціннісної пропозиції під час вибору місця роботи і стажування для представників покоління Z за результатами експертного опитування 1341 студентів, який дозволяє визначити узагальнений рівень привабливості кожної

складової ціннісної пропозиції бранда роботодавця і сформувані якісні категорії їх значимості. За результатами проведеної оцінки побудовано діаграму Парето, яка дозволяє визначити найбільш значущі фактори для вибору місця стажування і роботи, на які припадає 80 % вибору представниками покоління Z. Дана методика виступає базою для розробки процесу формування бранду роботодавця для представників покоління Z;

– методичний підхід до оцінювання бранду роботодавця за допомогою методики багатокритеріального аналізу TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), відповідно до якого визначається узагальнена оцінка бранду роботодавця за багатьма критеріями, в якості яких використовуються складові ціннісної пропозиції бранду роботодавця для представників покоління Z. Оцінка здійснюється шляхом порівняння альтернатив за допомогою схожості з ідеальним та антиідеальним рішеннями з урахуванням вагових коефіцієнтів обраних для дослідження складових ціннісної пропозиції роботодавця, дозволяє виявити проблеми компанії, з якими вона може стикнутись під час залучення на роботу представників покоління Z і окреслити свої дії щодо їх подальшого усунення.

дістало подальшого розвитку:

– визначення змісту понять: *«бранд роботодавця для представників покоління Z»* за рахунок визначення сукупності характеристик та заходів, спрямованих на формування позитивних асоціацій про вибір компанії для роботи та стажування серед представників покоління Z, що на відміну від існуючих понять враховують особливості економічних, поведінкових, психологічних і соціальних поглядів випускників освітніх закладів; *«позиціонування бранду роботодавця для представників покоління Z»* як стратегічного процесу створення власної ідентичності роботодавця на ринку праці за визначеними ключовими аспектами позиціонування серед представників покоління Z; *«рівень зрілості бранду роботодавця»* шляхом ідентифікації п'яти рівнів зрілості бізнес-процесів підприємства для вирішення завдань з привертання, утримання та розвитку талановитого персоналу за культурним, управлінським і професійним аспектами

управління. Це створює підґрунтя уніфікації термінологічного апарату в науковій площині управління брендом роботодавця;

– визначення змісту і дослідження складових елементів «ціннісної пропозиції бренду роботодавця» із окресленням параметрів управління її складовими та ідентифікацією стимулів їх розвитку за визначеним портретом представників покоління Z, що на відміну від існуючих підходів враховує їх поведінкові, професійні особливості та макроекономічні фактори розвитку суспільства. Ціннісна пропозиція роботодавця розглядається як підґрунтя формування і розвитку бренду роботодавця для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці;

– компаративний аналіз моделей формування бренду роботодавця за їх характеристиками та складовими процесу управління, який дозволив визначити їх сильні сторони, особливості використання і визначити напрями взаємозв'язку та комунікації із цільовою аудиторією роботодавця, структурувати ключових партнерів, ключові види діяльності, відносини з клієнтами, сегменти споживачів, ключові ресурси, канали, структуру витрат і потоки надходження доходів, що, з огляду на це, є підґрунтям для формування процесу бренду роботодавця і обґрунтування напрямів його стратегічного розвитку;

– структурна орієнтація процесу формування бренду роботодавця у сфері рітейл, який на відміну від існуючих, складається із трьох основних етапів: аналіз теперішньої ситуації, створення образу бажаного бренду роботодавця, активація кроків для досягнення бажаних цілей та їх підтримка, що дозволило визначити набір управлінських впливів для позитивного представлення компанії на ринку праці;

– стратегія розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z, яка на відміну від існуючих спрямована на залучення молоді до роботи і стажування на підприємстві і, з огляду на це, акцентує свою увагу на трьох складових: бренд-бук; комунікаційна стратегія; формування бажаного образу роботодавця, для яких визначено планові види діяльності із забезпечення

комунікації між кандидатом і роботодавцем, цілі розвитку бренду роботодавця, параметри оцінки цільових показників.

Практичне значення отриманих результатів полягають у тому, що теоретичні і методичні положення доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо управління брендом роботодавця для представників покоління Z можуть бути використані в практичній діяльності підприємств під час формування стратегії розвитку бренду роботодавця. Розробки та рекомендації автора, що мають прикладний характер, набули практичного застосування в роботі: ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» у м. Києві (довідка № 703/04-TIS від 03.11.2023, дод. Е.1); ПрАТ «МХП» в м. Києві (довідка № 101/1 від 30.11.2023, дод. Е.2).; ТОВ «Луї Дрейфус Компані Україна» у м. Києві (довідка № 701/12 від 15.12.2023, дод. Е.3).

Окремі положення дисертаційного дослідження використано в освітньому процесі Державного торговельно-економічного університету при підготовці матеріалів з навчальних дисциплін «HR-менеджмент» (для студентів освітніх програм «Управління бізнесом», «Диджитал соціологія» освітнього ступеня «бакалавр» та «магістр»), «Рекрутмент» та «Управління кадровою службою» (для студентів освітньої програми «Менеджмент персоналу» освітнього ступеня «бакалавр») (довідка № 239/22 від 23.01.2024 (дод. Є)).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, які викладені у дисертаційному дослідженні та виносяться на захист, отримані авторкою особисто, є власним науковим доробком та відображені в опублікованих наукових роботах. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які результатом самостійної роботи авторки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідались і отримали схвалення на 8 науково-практичних, науково-практичних конференціях, наукових семінарах, бізнес-форумах: Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства (м. Луцьк, ВНУ ім. Лесі Українки, 27 жовтня 2020 р.); Міжнародної науково-практичної конференції присвяченій 100-річчю Одеського національного

економічного університету «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, Одеський національний економічний університет, 20-21 травня 2020 р.); IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції «Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів» (Луцьк, Луцький національний технічний університет, 14 квітня 2021 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом» (м. Київ, Спілка автоматизаторів бізнесу, 11 лютого 2021 р.); X Міжнародна науково-практична конференція "Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання в умовах COVID-19" (м. Одеса, 3-4 лютого 2022 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 19 травня 2022 р.), VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічних сферах України: теорія і практика» (м. Київ, КУ імені Бориса Грінченка, 22 листопада 2022 р.); VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів» (м. Мукачево, Мукачівський державний університет, 24 березня 2023 р.).

Публікації: Основні положення та результати дисертації опубліковано у 16 наукових працях; 8 наукових статтях, які надруковано в наукових фахових виданнях України та у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз (з них 2 статті у виданнях, проіндексованих у базі даних «Scopus»), 8 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг опублікованих наукових праць становить 21 друк. арк., із них автору належить 5,98 друк. арк.

Структура та загальний обсяг роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів зі списком використаних джерел, висновків та додатків. Повний обсяг дисертації становить 206 сторінок, із них основна частина займає 145 сторінок. Дисертація містить 28 таблиць, 38 рисунків, 6 додатків, список

використаних джерел включає загалом 128 найменувань (без врахування праць здобувача).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Зміст та особливості управління брендом роботодавця

Конкуренція за таланти на ринку праці в умовах воєнного стану в Україні та глобальна тенденція до зростання рівня безробіття у світі спричиняє потребу у формуванні бренду роботодавця для кожної компанії незалежно від її масштабів. Бренд роботодавця є частиною HR-відділу компанії. Доведено, що завдяки сформованому бренду роботодавця серед цільових кандидатів тривалість закриття вакансії зменшується, кількість відгуків на одне вакантне місце зростає. При цьому співробітники компанії є амбасадорами (носіями бренду) роботодавця, які поширюють позитивний образ компанії серед друзів та знайомих.

Бренд роботодавця включає в себе його ціннісну пропозицію. Тобто перелік переваг роботи в компанії змінюється в залежності від рівня відповідальності працівника компанії. Сформований бренд роботодавця серед цільових кандидатів викликає в них чітку асоціацію про компанію та бажання розвивати кар'єру в ній. При цьому бренд роботодавця формується на ринку праці при кожному контакті компанії з кандидатом : реклама в соціальних мережах, опис вакансії на сайтах пошуку роботи, розмова з рекрутером, відгук на порталі від співробітника. Чим більш чітко сформоване повідомлення, яке транслює роботодавець, тим більш впізнаваною та конкурентною є компанія.

Відсутність бренду роботодавця ускладнює роботу рекрутерів у пошуку талантів, підвищує вартість найму кандидатів та зменшує тривалість роботи співробітників в компанії.

В умовах віддаленої роботи за прогнозами до 2030 році прогнозується дефіцит 85 млн. фахівців у світі між попитом та пропозицією на ринку праці [1]. Це спричинює додаткові зусилля з боку команди HR-менеджерів для утримання талантів, розвитку та створення якомога привабливих умов роботи в компанії.

Актуальність проблеми потребує додаткових досліджень у визначенні складових понять «бренд» і «бренд менеджмент», характеристики їх складових та місце в управлінні підприємством.

Основні дослідження понять «бренд», «бренд менеджмент» здійснювали численні науковці, зокрема, Д. Аакер, С. Анхолт, І. Березин, І. Бойко, В. Бонг, С. Велешук, М. Гоб, С. Девіс, В. Домнін, П. Дойль, С. Димитрова, А. Еллвуд, Л. Захаричев, О. Зозульов, Ж.-Н. Капферер, К. Келлер, О. Кендюхов, Ф. Котлер, Р. Кліфтон, Ж.-Ж.Ламбен, Я. Ларіна, Т. Нільсо, А. Мазаракі, В. Пілюшенко, Д. Файвішенко, П. Фернандез, Л. Чернишова, Л. Шульгіна, Г. Майборода. Але відсутність усталеної думки щодо поняття «бренд» спричинило необхідність провести аналіз підходів до його визначення табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення поняття «бренд»

Автор, джерело	Визначення поняття
Д. Аакер [2, с. 1]	Бренд – це відносини між компанією і споживачем, побудовані на основі сприйняття та досвіду кожного разу як споживач контактує з брендом.
Л. Чернишова [3, с. 52]	Бренд є засіб управління конкурентоспроможністю на міжнародному ринку, який формує у споживачів чіткий образ про споживчі властивості, цінову позицію, рівень сервісу й забезпечує додану вартість.
Я. Ларіна [4, с. 16]	Бренд – це одна з конкурентних переваг підприємства на довготривалій термін.
Л. Шульгіна, М. Лео [5, с. 12]	Бренд – це маркетинговий інструмент підприємства, який є фінансовим активом з певним сильним асоціативним сприйняттям.
Г. Майборода [6, с. 174]	Бренд – це сучасний інструмент маркетингу, який застосовується на всіх етапах життєвого циклу товару, використовує основні складові маркетинг-міксу для створення набору характерних емоцій та асоціацій, які виникають у свідомості споживача під час купівлі та використання продукту.
М. Лишенко [7, с. 2]	Бренд – асоціації, імідж, сила бренду, ідентичність, репутація, рівень просування, індекс цінності, лояльність, сприйняття бренду та якість.

Джерело: узагальнено автором

Огляд окреслених в табл. 1.1 підходів дозволив визначити спільні характеристики до визначення поняття «бренд», які зустрічаються у всіх авторів, це конкурентоспроможність та наявність маркетингових інструментів для формування асоціативного набору у споживачів чи клієнтів компанії.

Поняття «бренд» містить також і інші аспекти, а саме: фінансову складову, додану вартість, образ бренду з боку споживача, довгострокове планування.

Фінансова складова бренду проявляється в економічних показниках його оцінки, котрі поділяються на абсолютні та відносні. Абсолютним показником економічної ефективності бренду є різниця між додатковим грошовим потоком упродовж фінансового року та витратами на його формування, підтримку та управління. Другий спосіб розрахунку абсолютної ефективності полягає у визначенні співвідношення між часткою прихильної аудиторії бренду до загальної кількості цільової аудиторії. Відносна ефективність бренду проявляється в інформаційній та ідентифікаційній функціях бренду [8, с. 36]. Завдяки ключовим меседжам, які транслює роботодавець, кандидати ідентифікують компанію з певними асоціаціями чи образом. Інформаційна функція забезпечує кандидатами перевагами роботи в компанії.

Бренд торгової марки компанії – це образ у споживача, який асоціюється з певними характеристиками товару, який відрізняється від товарів конкурентів, формує лояльність та позитивне ставлення [9, с. 6].

Тобто бренд – це перелік характеристик, емоцій, думок, образів, які з'являються у споживачів, прихильників бренду. Бренд роботодавця є частиною бренду компанії, який формує місце на ринку праці серед потенційних шукачів роботи. Довгострокове планування управлінських впливів та їх реалізація сприяє формуванню позитивного образу бренду роботодавця на ринку праці. Мінімальним періодом довгострокового плану є один рік. Збільшення відомості та привабливості бренду роботодавця підвищує фінансову вартість бренду компанії загалом. Формування позитивного досвіду кандидата та співробітника впливає на створення доданої вартості бренду компанії. Споживачем бренду роботодавця є кандидат в пошуках роботи або працевлаштований співробітник.

Необхідно розрізняти бренд компанії і бренд продуктів компанії. Особливо складним формування бренду роботодавця є для компаній з широким портфелем продукції на різних ринках. Бренд компанії є загальним образом та асоціацією, які виникають у кожного платоспроможного та неплатоспроможного споживача продукції. Бренд продукту є образом, сформованим при згадці лише визначеного продукту. При цьому бренд продукту зазвичай є більш сформованим, ніж бренд

компанії загалом. Наприклад, компанія МХП – це український агро-індустріальний холдинг, який є впізнаваним лише для спеціалістів в агросфері. Однак бренд продукту «Наша Ряба» є більш впізнаваним та більш вартісним на ринку.

На нашу думку, бренд – це комплекс асоціацій та складових визначеної компанії чи продукту, які виникають при її згадці.

Бренд компанії та бренд роботодавця є двома різними аспектами брендування, які впливають на сприйняття компанії як споживачами, так і потенційними працівниками.

Бренд компанії – це унікальна ідентичність та визначені цінності, які споживачі асоціюють із певною компанією. Це може включати логотип, слоган, продукти, послуги та загальний імідж компанії. Бренд компанії впливає на споживачів, визначаючи їх вибір при покупці та сприйняття продуктів або послуг.

Бренд роботодавця – це 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. Він включає в себе репутацію компанії як роботодавця, робочу атмосферу, культуру компанії, переваги для працівників та ставлення до персоналу. Бренд роботодавця грає важливу роль у привертанні та утриманні талановитих фахівців, а також впливає на їхню відданість та задоволеність роботою.

Обидва аспекти бренду, як компанії, так і роботодавця, можуть взаємодіяти між собою, створюючи комплексний образ компанії в очах як клієнтів, так і працівників. Формування бренду компанії є завданням команди маркетингового відділу. При цьому бренд роботодавця є складовою бренду компанії загалом і визначає її рейтинг на ринку праці. Бренд роботодавця є частиною корпоративної культури, оскільки він спрямований не лише на зовнішніх кандидатів (талантів), але й на теперішніх співробітників.

Бренд роботодавця для сучасних компаній є необхідним явищем, оскільки конкуренція на ринку праці є високою через масову міграцію талантів закордон. Це зумовлено позицією компанії на ринку праці в очах її потенційних співробітників. Різноманіття компаній з різними фінансовими результатами, соціальним впливом

та умовами роботи спричинює складність для шукача вибору майбутнього місця роботи.

Бренд роботодавця є сукупністю необхідних параметрів, за допомогою яких потенційними кандидатами на роботу здійснюється вибір підприємства для реалізації своїх цілей і задоволення своїх фінансових і емоційних потреб. Для визначення концепції бренду роботодавця, перш за все, постає завдання в аналізі існуючих підходів до його визначення, які розглянуті в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз підходів до визначення «бренду роботодавця»

Автор (джерело)	Визначення
С. О. Цимбалюк [11, с. 249]	«...є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці»
С. М. Мокіна [12, с. 190]	«...сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці»
Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна [13, с. 126]	«...сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, що одержує працівник, приєднуючись до підприємства; спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб»
Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова [14, с. 318]	Це репутація, цілісний образ компанії, головною метою якого є привернення та утримання висококваліфікованого персоналу.
О. В. Хитра [15, с. 151]	Поділяє бренд роботодавця на два рівні: I рівень – результат функціонування механізмів розвитку бренду роботодавця і бренду персоналу; II рівень – сукупність HR-брендів підприємств, що мають спільну галузеву специфіку, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками й є залежними від ситуації на галузевому ринку праці.
І. В. Гонтарева, К. А. Тимошенко [16, с. 60]	«...розглядати і як заходи, які проводить компанія з метою взаємодії з існуючими співробітниками і потенційними кандидатами для того, щоб робити її привабливим місцем роботи, і як активне управління іміджем компанії і побудову корпоративної культури, і як образ компанії, яка є комфортним місцем роботи з можливостями для кар'єрного росту та підвищення ефективності їх праці.»
О. А. Сметанюк [17, с.]	«...внутрішньоорієнтовані заходи щодо забезпечення налагодженого зворотного зв'язку із співробітниками, ефективної системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), дієвої системи оцінювання персоналу, ефективної системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної відкритості та залучення персоналу в «життя» організації та на цій основі формування його прихильності»

Джерело: побудовано автором на основі [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17]

У результаті аналізу підходів до визначення бренду роботодавця виявлено наступні характерні особливості:

- 1) сукупність якостей, характеристик та емоцій, які асоціюються в працівників компанії та потенційних кандидатів та вирізняють її порівняно з іншими роботодавцями [11, с. 249].
- 2) перелік матеріальних та нематеріальних заходів спрямованих на формування позитивного іміджу компанії серед цільової аудиторії [12, с. 190].
- 3) дворівнева структура формування: внутрішній (для працівників компанії) та зовнішній (для потенційних кандидатів) [13, с. 126].

На нашу думку, бренд роботодавця для представників покоління Z є сукупністю характеристик та заходів спрямованих на формування позитивних асоціацій з компанією у потенційних співробітників, які враховують особливості поведінкових, психологічних, економічних і соціальних поглядів сучасного покоління.

Л. Степанкова визначає бренд роботодавця за наступними характеристиками рис. 1.1.

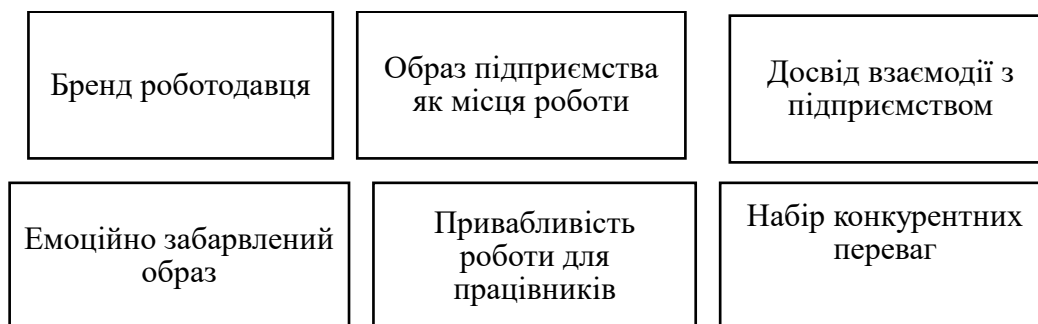


Рис. 1.1. Сутнісні характеристики поняття «бренд роботодавця»

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Тобто бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця праці у шукачів роботи та наявних і минулих працівників. Даний образ викликає як позитивні так і негативні емоції та має набір переваг у порівнянні з іншими компаніями.

Аналізуючи визначення поняття «бренд роботодавця», виявлено його двоїстість: зовнішній та внутрішній контекст (рис. 1.2), які відрізняються метою, цілями, аудиторією, інструментами управління персоналом, комунікаціями та

результатами. Цільовою аудиторією зовнішнього бренду роботодавця є потенційні працівники та шукачі роботи, внутрішнього – наявні працівники [18, с. 120-135].

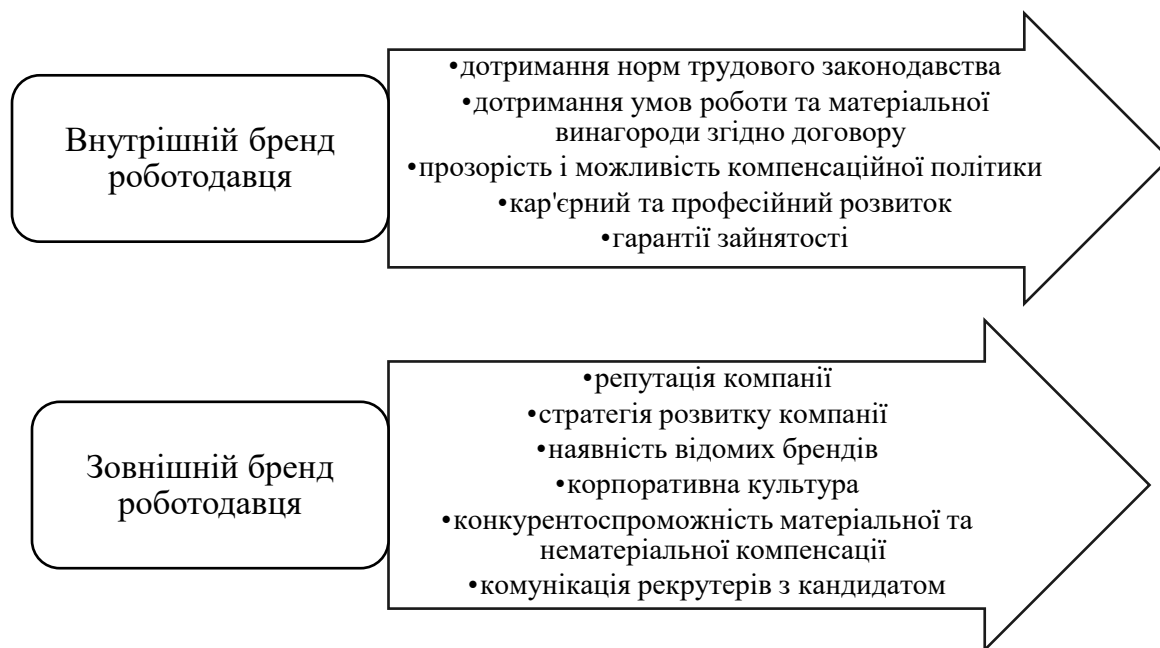


Рис. 1.2. Характеристики внутрішнього і зовнішнього контексту бренду роботодавця

Джерело: узагальнено автором [21, с. 16-19]

Внутрішній контекст бренду роботодавця спрямований на утримання і розвиток працівників компанії [19, с. 186-150], формування власних талантів-спеціалістів компанії, зовнішній – на створення привабливого образу для залучення потенційних кандидатів на вакансії відповідно до встановлених вимог. Інструменти управління персоналом для внутрішнього та зовнішнього бренду потребують додаткового дослідження [20, с. 5].

Цимбалюк С. О. також в своєму дослідженні розглядає характеристики, які визначають формування бренду роботодавця в залежності від зовнішнього та внутрішнього спрямування (див. рис. 1.2). За допомогою них компанія формує стійкий образ, який є конкурентоспроможним на ринку праці та задовольняє потреби і вимоги до наявного та потенційного працівника.

За дослідженням С. Мокіної, бренд роботодавця розглядається за наступними характеристиками: уявлення про роботодавця, прихильність до нього та експериментом, тобто готовністю кандидата податися на вакансію. При цьому

бренд компанії як роботодавця являє собою перелік обіцяних матеріальних та нематеріальних умов для працівників та потенційних кандидатів [12, с. 240].

Цимбалюк С. виділяє п'ять основних причин формування позитивного бренду роботодавця в управлінні персоналом [22, с. 7-14]:

1. Персонал компанії є найбільш цінним ресурсом в діяльності компанії. При цьому інновації мають бути задіяні в управлінні персоналом, створенні продуктів або наданні послуг та функціонуванні підприємства в загалом. Соціальна складова бренду роботодавця є характеристикою без якої сучасний роботодавець не утримає позицій на ринку.

2. Утримання працівників з високим рівнем компетенцій та мотивацією. Традиційних методів матеріальної та нематеріальної мотивації для сучасного роботодавця може виявитись недостатньо. Кандидати-професіонали при виборі місця роботи звертають увагу на соціально-психологічні аспекти бренду роботодавця.

3. Боротьба за кадри зі знаннями унікальних технологій, розробок, експертизи. Втрата такого працівника є негативним фактором, який вплине на уявлення бренду роботодавця серед інших працівників компанії. Це може спричинити проблеми або кризові ситуації в функціонуванні підприємства.

4. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікативних технологій. Швидке поширення позитивних чи негативних відгуків про компанію як роботодавця є одним із важливих інструментів в формуванні бренду роботодавця.

5. Збільшення взаємозалежності іміджу компанії, товарного бренду та бренду роботодавця. Конкурентний товарний бренд підсилює бренд роботодавця компанії і навпаки. При високій лояльності споживачів до товарів чи послуг компанії зростає ймовірність вибору компанії при виборі місця роботи.

Управління брендом роботодавця у структурі підприємства пов'язане з бізнес-системою та стратегією підприємства. Таке управління включає в себе наступні функції:

- формування та підтримка бренду;

- аналіз ринку праці, опитування та дослідження цільової аудиторії, обробка даних;
- аналіз бренду роботодавця лідерів ринку праці та їх інструментів реалізації;
- створення та підтримка програм прихильності цільової аудиторії до бренду;
- комунікація з підрядниками консалтингових послуг;
- розробка та реалізація плану управління брендом;
- аналіз та оцінка витрат на персонал (навчання, набір чи скорочення персоналу, розмір заробітної плати).

Крім цього, управління брендом роботодавця для молоді вимагає формування конкурентних переваг, індивідуальних складових, котрі відмінні від інших компаній-роботодавців, збільшення кількості кандидатів на одну позицію, створення емоційного взаємозв'язку між брендом та його споживачем [23, с. 131-133].

Управління брендом роботодавця відбувається за наступними підходами: зосередження на цільовій аудиторії студентів та наявність опису портрету покоління молоді, комунікація з кандидатами та працівниками з використанням всіх каналів комунікації, фокус на цінностях компанії та корпоративній культурі [24, с. 238].

На бренд орієнтованому підприємстві здійснюється управління всіма функціями HR-відділу, які спрямовані на формування бренду роботодавця з визначеними асоціаціями та атрибутами з досягненням цілей підприємства. При цьому, якщо торговий бренд компанії збільшує акціонерну вартість підприємства, то існує потреба в дослідженні його ефективності і рівня впливу бренду роботодавця на результати діяльності компанії. Бренд роботодавця не є складовою маркетингової діяльності, але використовує поширені інструменти маркетингу. Управління брендом роботодавця підпорядковується відділу з управління персоналом. Система управління брендом роботодавця включає в себе: місію, цінності, принципи, функції, методи, інструменти, організаційну структуру бренду.

Загальними принципами управління брендом роботодавця є:

– *орієнтація на кандидата* – аналіз та врахування усіх потреб кандидатів на позицію та наявних працівників, а саме: емоційних, функціональних, соціальних та психологічних. Даний принцип потребує регулярного аналізу у встановлений період, щоб враховувати усі зміни в потребах цільової аудиторії. Чим більш структуровано описаними та визначеними є портрети внутрішньої та зовнішньої аудиторії, тим ефективнішим є використання інструментів реалізації бренду роботодавця.

– *врахування інтересів бізнесу та суспільства* – розгляд бренду роботодавця з погляду різних зацікавлених сторін. Чим більш різносторонньо враховані потреби стейкхолдерів, тим доступнішим та раціональним є формування конкурентоспроможного бренду роботодавця.

– *орієнтація на загальний імідж та бренд компанії* – формування бренду роботодавця відбувається в єдиному полі з цінностями компанії, їх торгових брендів чи послуг. При цьому бренд роботодавця підкріплюється іміджем компанії як учасника ринку товарів і послуг.

– *формування корпоративної культури* – кожна структурна одиниця підприємства знає та чітко визначає цінності компанії, унікальність бренду роботодавця та його основні переваги. При цьому важливо, щоб кожен працівник на усіх рівнях менеджменту відчував впливу бренду.

– *безперервний розвиток* – постійний процес удосконалення бренду роботодавця з урахуванням трендів на ринку праці, теорії поколінь працівників та потенційних кандидатів, двоїстий погляд на формування бренду, формування зворотнього зв'язку із цільовою аудиторією та аналіз їх побажань, потреб та проблем з встановленою регулярністю [25, с. 1742-1745].

Структуру формування бренду роботодавця розглянуто на рис. 1.3. При цьому розглянуто складний і взаємопов'язаний набір відносин, які виникають на підприємстві з погляду різних управлінських впливів на бренд роботодавця. Бренд роботодавця при цьому розглядається у вигляді численних взаємодій.



Рис. 1.3. Структурна орієнтація формування бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором

На найнижчому рівні розглядається особисте відношення кожного співробітника до бренду роботодавця, що визначається його етичною позицією, тим, як він поводить себе та відноситься до компанії. Групова поведінка та базова організаційна культура також впливають на формування бренду роботодавця. В цілому бренд роботодавця підпорядковується ідентичності підприємства на ринку товарів та надання послуг.

Бренд роботодавця вважають відображенням корпоративного бренду, але на ринку праці [26, с. 170; 27, с. 27]. Інструменти маркетингу з формування бренду при роботі із цільовою аудиторією є аналогічними як для формування корпоративного бренду компанії, так і для бренду роботодавця рис. 1.4.

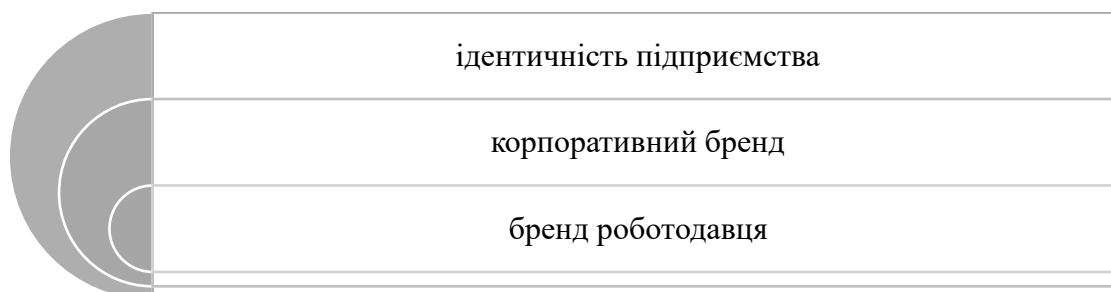


Рис. 1.4. Місце бренду роботодавця в загальній системі брендингу підприємства

Джерело: розроблено автором

Основними перевагами підприємства із сформованою системою управління бренду роботодавця на думку О. А. Ковальчук, є створення або підвищення рівня лояльності цільової аудиторії, збільшення кількості кандидатів на одне вакантне місце, збільшення впізнаваності компанії як роботодавця, формування стійкого портрету та позитивного набору асоціацій нематеріального характеру при назві компанії, ефективне використання інструментів формування бренду на ринку праці, зменшення вартості пошуку кандидата на вакантну посаду [28].

Негативними сторонами відсутності такого управління є: високі витрати на формування бренду та пошук кандидатів, низький рівень впізнаваності компанії як роботодавця, відсутність асоціацій з цінностями та нематеріальною системою мотивації на підприємстві, малий перелік каналів комунікації з цільовою аудиторією.

Управління брендом роботодавця є частиною системи управління персоналом на підприємстві. Однак однозначно правильної організаційної структури з управління персоналом не існує. Є декілька підходів структурного підпорядкування системи управління персоналом, а саме:

1. Керівнику відділу адміністрування. Найбільша перевага даного підходу – це зосередження координуючих служб підприємства в одному відділі. Недолік – складність адаптації на підприємствах з великим асортиментом товару чи послуг.

2. Управлінню різних відділів підприємства. Переваги – постійна комунікація з керівництвом та можливість обговорити стратегічно важливі проекти для компанії, різносторонній погляд на одну ситуацію. Недоліками є надлишкове навантаження на прийняття рішення з боку управління персоналом.

3. Керівнику підприємства. Переваги – підтримка та цінність відділу управління персоналу на рівні з іншими підрозділами, комфортний для малих підприємств. До недоліків можна віднести вірогідність відсутності підтримки керівників інших відділів щодо важливості управління персоналом.

4. Відділ управління персоналом є частиною керівних відділів підприємства. Найбільша перевага – це широкий спектр напрямків роботи щодо

управління персоналом, підбором, навчання, оцінкою та формування бренду роботодавця [29, с. 58-60].

Систему управління персоналом потрібно розглядати як таку, що складається з окремих підсистем: підбір кандидатів, оцінка та атестація працівників, стратегічне та кадрове управління, навчання персоналу, формування системи мотивації, звільнення працівників, адаптація нових працівників, безпека праці, формування та управління брендом роботодавця [30, с. 64-70]. Сучасна система управління персоналом орієнтується на сформовану та встановлену стратегію розвитку підприємства та кадрову політику, швидку адаптацію до зовнішніх факторів впливу, перегляд пріоритетів в системі розподілу ресурсів, встановлення на перше місце працівників, розвиток гнучкої горизонтальної організаційної структури, інноваційний характер розвитку, впровадження самодисципліни та самоконтролю працівників, створення мотивації працівників у спільній реалізації цілей компанії [31, с. 36].

Система управління брендом роботодавця має комплексний характер – охоплює HR-бренд працівників відділу, інструменти та технології HR-бренду, бренд HR-технологій, бренд персоналу компанії, бренд суб'єктів управління персоналом (рис. 1.5). При цьому управління брендом є процесом, який відбувається постійно як для внутрішньої, так і зовнішньої цільової аудиторії. У першу чергу задоволеність персоналу підприємства та проектами є основою комунікації з зовнішньою аудиторією для підвищення привабливості роботи в компанії. Чим більше цінних переваг роботи для працівників компанії, тим більше підвищуються рівень соціального капіталу компанії та впливає на підвищення інших активів [32, с. 59]. Як наслідок, прогнозується зростання основних показників ефективності діяльності підприємства.

Управління брендом роботодавця тісно пов'язане з управлінням персоналом, оскільки воно враховує взаємодію зі співробітниками та формування позитивного враження про компанію в їх очах.

Управління персоналом (HRM – Human Resource Management) – це функціональна область управління, що вивчає та розробляє стратегії та практики,

спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами в організації. Основна мета управління персоналом – забезпечити взаємодію, розвиток та задоволення персоналу, щоб досягти стратегічних цілей компанії. Це включає в себе процеси найму, навчання та розвитку, управління винагородами, оцінювання праці, а також розв'язання конфліктів та підтримку корпоративної культури.

Управління брендом роботодавця – це стратегічний підхід до створення та утримання позитивного іміджу компанії серед потенційних та поточних працівників. Основна мета - позначити компанію як привабливого роботодавця, здатного конкурувати за талановитих працівників на ринку праці. Це включає в себе розробку та підтримку ефективної стратегії залучення персоналу до роботи, формування позитивної репутації роботодавця, а також створення та утримання корпоративного бренду як привабливого місця для праці.

Елементи управління брендом роботодавця подано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Елементи управління брендом роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [21, 33, 34, 35]

Під час управління брендом роботодавця важливу роль в технологіях управління відіграє комунікація. Комунікація з управління бренду відбувається за дотриманням наступних принципів:

- цілісність, за якого усі складові управління спрямовані на досягнення поставлених цілей для внутрішньої і зовнішньої цільової аудиторії: як для працівників, так і кандидатів відповідно;
- орієнтація на довгострокову перспективу, за якої усі дії та заходи спрямовані на формування та підтримку позитивного бренду роботодавця на ринку праці;
- безперервність, за якої враховуються матеріальні, нематеріальні, психологічні аспекти бренду роботодавця [36, с.136-137];
- дотримання психологічних та економічних складових бренду, а саме: вимірювання його ефективності та розподіл ресурсів;
- ієрархічна взаємодія між ланками управління;
- автономність, за якої вертикальні та горизонтальні розрізи системи здійснюють свою діяльність незалежно від зовнішніх чинників;
- прозорість для усієї команди з формування бренду роботодавця та інших структурних підрозділів підприємства [37, с. 17].

Позиціонування бренду роботодавця має відповідати позиціонуванню бренду компанії на ринку з надання послуг чи продажу товарів. Згідно стандарту ISO 26 000 корпоративна соціальна відповідальність забезпечує стійкий розвиток компанії, благополуччя працівників, враховує цілі та очікування стейкхолдерів, чинне законодавство, етичність та прозорість діяльності на усіх рівнях компанії, підтримка міжнародних норм поведінки та етики [38, с. 10]. Аналогічно бренд роботодавця має певні асоціації в цільової аудиторії, відношення та репутацію серед шукачів роботи. Позиція бренду роботодавця розглядається як модель його поведінки, визначається місцем або рейтингом підприємства серед конкурентів на ринку і характеризується його привабливістю в очах потенційних кандидатів.

Позиціонування бренду роботодавця для представників покоління Z – це стратегічний процес створення та утримання унікального і визначеного образу

компанії в очах потенційних та поточних працівників на ринку праці. Це визначення власної ідентичності роботодавця, яке відрізняє його від інших компаній та створює певні асоціації та враження.

Ключові аспекти позиціонування бренду роботодавця включають: унікальність; цінності і культуру; ключові переваги для споживачів; сприйняття зовнішнього середовища; співпраця та залучення персоналу.

Унікальність – це визначення того, що роботодавець надає, що робить його унікальним та відмінним від інших на ринку праці. Виділення основних цінностей та корпоративної культури, які формують робочий середовище та відзначають компанію в очах працівників. Підкреслення тих факторів та переваг, які роблять компанію привабливою для працівників, таких як розвиток кар'єри, благополуччя та робоча атмосфера. Створення позитивного іміджу компанії в громадськості та забезпечення того, що її цінності відображаються в загальному сприйнятті співтовариства. Розвиток відкритого та взаємовигідного відношення з працівниками, а також активна участь у спільноті та соціальних ініціативах.

Позиціонування бренду роботодавця грає важливу роль у привертанні та утриманні талановитих працівників та встановленні компанії як привабливого робочого місця для молоді.

Основними інструментами внутрішньої комунікації у формуванні та підтримці бренду роботодавця є взаємодія з амбасадорами бренду, проведення корпоративних онлайн та офлайн заходів для працівників, отримання зворотного зв'язку для розробки та удосконалення бренду, робота зі зверненням працівників, онлайн-комунікація з колегами за внутрішніми каналами.

Зовнішня комунікація з потенційними кандидатами залежить не лише від команди, яка формує бренд роботодавця, але й від всіх працівників компанії. Це зумовлено збором відгуків від теперішніх та минулих працівників компанії на онлайн-форумах. Також до інструментів зовнішньої комунікації відносять опитування цільової аудиторії, соціальні мережі компанії як роботодавця, ЗМІ, комунікація та підтримка відносин з конкурентами на ринку. При цьому у підході

до комунікації ми маємо враховувати різноманітність наших кандидатів за релігійним, політичним чи будь-яких інших поглядах на сфери життя [39, с. 3-23].

Позитивний бренд роботодавця впливає на зростання ефективності діяльності підприємства. Основні завдання, які постають перед брендом:

- зменшення витрат на рекрутинг та зростання швидкості підбору персоналу;
- зростання кількості кандидатів на одну вакансію;
- професійний підбір персоналу для працевлаштування шукачів з відповідним набором цінностей та поведінки;
- збільшити період тривалості роботи в компанії та зменшити плинність кадрів [40].

Ефективне управління брендом роботодавця полягає не в модернізації існуючої системи управління чи впровадженні тимчасових поліпшуючих інновацій, а в реалізації нововведень та інноваційних підходів до управління брендом роботодавця. Важливою складовою управління є управління витратами з формування бренду роботодавця [33, с.20]. Однією з тенденцій в управлінні є HR-digital підхід, тобто використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Це забезпечує прозорість, послідовність та автоматизації в управлінні брендом роботодавця [41, с. 112-113].

Згідно комплексного підходу до управління бренду роботодавця необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу [42, с. 98]. До внутрішніх факторів впливу на управління брендом роботодавця відносять досвід та стиль управління керівництва компанії, методи управління персоналом, потенціал розвитку персоналу у компанії, технологічні умови та професійні характеристики роботи. До зовнішніх – законодавство країни, економічні умови та зміни, конкуренти компанії, склад та потенціал трудового ресурсу в країні розташування офісу компанії [43, с. 217-219]. Проаналізуємо групи факторів впливу на процес позиціонування бренду роботодавця на ринку праці для молоді (рис. 1.6)

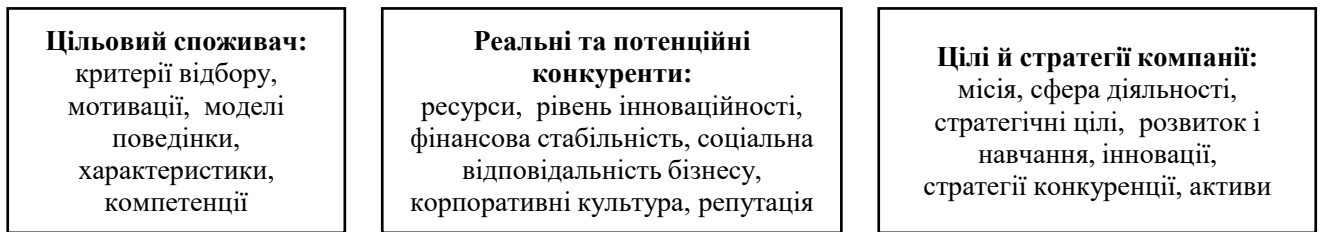


Рис. 1.6. Групи факторів, які впливають на процес позиціонування бренду роботодавця на ринку праці

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Цільовим споживачем ціннісної пропозиції у позиціонуванні бренду роботодавця є студент або випускник без досвіду роботи, який є в пошуках першого місця роботи. До цієї групи відносимо критерії відбору цільового кандидата (курс навчання, вік, спеціальність, рівень знання англійської мови, місто проживання), мотивації (матеріальні та нематеріальні), моделі поведінки (характеризують взаємодію у різних напрямках життєдіяльності), характеристики та компетенції. До групи реальні та потенційні конкуренти включаємо ресурси (які нам потрібні для позиціонування бренду), рівень інноваційності, фінансова стабільність для працівника компанії, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна культура, репутація на ринку праці. До групи цілі та стратегії бізнесу – місія, сфера діяльності компанії (наскільки є привабливим напрямком для сучасного студента), стратегічні цілі, розвиток й навчання в компанії, стратегії конкурентів у формуванні бренду роботодавця.

Головними цілями управління брендом роботодавця можуть бути:

- 1) створення позитивного образу компанії як роботодавця;
- 2) збільшення кількості кандидатів на одну позицію;
- 3) зменшення плинності кадрів;
- 4) утримання талантів компанії;
- 5) формування емоційного зв'язку між компанією, працівниками та шукачами;
- 6) мотивація працівників стати амбасадорами бренду компанії.

Функціями управління брендом роботодавця є наступні:

- короткострокове та довгострокове планування розвитку персоналу;
- організація і координація матеріальних та нематеріальних елементів бренду роботодавця в системі;
- контроль виконання поставлених завдань для досягнення цілей бренду;
- мотивація наявних працівників компанії стати амбасадорами (носіями бренду компанії) на зовнішньому ринку та поширювати інформацію про актуальні стажування чи вакансії [44, с. 76-78; 45, с. 3-4].

Більшість міжнародних компаній створюють можливості для працевлаштування студентів чи випускників на початкові позиції. Теперішніми випускниками освітніх закладів є представники покоління – люди народжені з середини 90-х років ХХ століття. Відповідно до досліджень компанії Dell Technologies, яка провела дослідження у 2020 році, покоління Z становлять 20% працівників компанії [46]. Учасниками опитування стали 12 086 молодих осіб віком 16-23 роки в 17 країнах світу.

Дослідження показало, що представники покоління Z при виборі майбутнього місця роботи орієнтується на соціальний вплив та вплив на навколишнє середовище в результаті діяльності компанії (38%), можливість навчатися та отримувати новий досвід (50%), рівень значущості їхньої роботи для роботодавця (45%). При цьому 46% опитуваних хочуть бути залученими до розвитку технологій в компанії та 71% готові стати диджитал амбасадором для колег. Основними факторами мотивації є соціальне значення виконаної роботи, можливість розвитку й навчання в компанії та оплата праці.

Відповідно до досліджень компанії Deloitte у 2021 році покоління Z при виборі компанії співставляють власні цінності і роботодавця, небайдужі до фінансових та екологічних питань, вимогливі до вибору місця роботи. Вперше з 2017 році лояльність покоління Z до діяльності компанії становить менше 50% [47]. У результаті з'являється необхідність у дослідженні ціннісної пропозиції бренду роботодавця для сучасних студентів та випускників, які є представниками покоління Z.

1.2. Ціннісні пропозиції бренду роботодавця для студентів та випускників освітніх закладів

Сформований бренд роботодавця є конкурентною перевагою компанії у пошуку талантів-початківців на ринку праці. Бренд роботодавця характеризується сукупністю певних емоцій, якостей, асоціацій, які виникають у цільовій аудиторії кандидатів із урахуванням економічних та поведінкових характеристик покоління.

На думку Р. Мослі, віце-президента з стратегії консалтингової компанії Universum, кожна компанія самостійно визначає бажаний її образ для потенційних кандидатів. Як наслідок, виникає поняття ціннісна пропозиція роботодавця (з англ. EVP – employer value proposition) [48]. Таким чином, складовою бренду роботодавця є сформована ціннісна пропозиція, яка складається з матеріальних та нематеріальних благ компанії.

Бренд роботодавця поєднує обіцянки, можливості та досвід, які дає компанія наявним та потенційним працівникам. Чим більше є конкурентні переваги ціннісної пропозиції, тим вищий рівень компанії на ринку праці. Також збільшується тривалість роботи та утримання талантів в компанії [49, с. 1195]. На рейтинг привабливості ціннісної пропозиції бренду роботодавця впливають її складові за наступними напрямками: соціальний, економічний, професійний розвиток.

Ціннісна пропозиція бренду роботодавця має відповідати на два основних запитання «Що пропозиція означає для мене як працівника чи кандидата?» та «Що ваша компанія може запропонувати більше у порівнянні з іншими на ринку праці?». Ціннісну пропозицію за звичай вважають набором асоціацій та матеріальних і нематеріальних пропозицій, які отримує працівник компанії [50, с. 37].

М. Ткалич визначає ціннісну пропозицію бренду роботодавця як сукупність переваг та благ, які становлять цінність для теперішніх працівників та потенційних кандидатів при виборі місця роботи [51, с. 138]. При цьому дана цінність впливає

на поставлену кількість завдань для працівників та їх балансом між робочим та особистим часом.

Ціннісна пропозиція бренду оформлюється в документ, який є доступним кожному працівнику компанії. EVP стає основою стратегії розвитку бізнесу та роботи відділу персоналу. У більшості випадків EVP спрямована на утримання талантів в компанії та їх розвиток [52, с. 56]. EVP є ситуацією win-win для обох сторін як роботодавця, так і працівників. Працівники мають повну та зрозумілу інформацію про майбутнього роботодавця, а роботодавці мають відповідати очікуванням потенційним працівникам і зберігати конкурентну позицію [53].

Експерт Співки кадровиків та спеціалістів з управління персоналом HR-liga Д Максишко вважає наявність EVP в компанії ключовою перевагою при пошуку роботи для потенційних кандидатів. За даними міжнародної аудиторської та консалтингової компанії Deloitte, високий рівень EVP є важливим для 80% топ-менеджерів роботодавців [54]. За даними grc.ua, для 84% опитуваних шукачів репутація компанія та активний HR-бренд є важливими при виборі майбутнього місця роботи. Економічний вплив для компаній відображається у скороченні витрат на оплату праці на 10%, на пошук персоналу – на 25% та зменшується плінність кадрів – на 28% [55].

Результатом дослідження консалтингової компанії у сфері HR «Sibson Consulting» є побудована модель «Reward of Work» (ROW), яка включає виграшні елементи і процеси створення привабливого місця роботи [56, с. 21-26]. Ця модель трансформується у ціннісну пропозицію роботодавця EVP. Основними елементами у моделі визначено:

- компенсація – матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати та додаткові оплати;
- переваги – грошові виплати на медичне страхування, вихід на пенсію та звільнення (за бажанням працівника) з компанії;
- складова робочих завдань – задоволення та рівень залученості працівника до виконання поставлених завдань та цілей;
- кар'єра – професійний розвиток та перспективи у компанії;

– приналежність – рівень залученості працівника до корпоративної культури та формування сприятливої атмосфери в компанії.

Основним завданням, яке постає перед керівництвом компанії, постає створення унікального набору ціннісних пропозицій, переваг роботи та усунування будь-які бар'єрів між прагненням роботодавцем чи працівника отримати обіцяну пропозицію та дійсним EVP. За даними опитування «Sibson Consulting» (1059 респондентів), переваги складових ціннісної пропозиції на ринку праці є важливими для усіх вікових категорій працівників.

Можливість кар'єрного розвитку, реалізація особистісної цінності, корпоративна культура, матеріальна винагорода, соціальна відповідальність та робочий простір є функціональними факторами [57, с. 85-92]. В період онлайн-рекрутменту існує вплив складових EVP на привабливість роботодавця. У першу чергу репутація компанії визначає наповненість та зміст кар'єрних сторінок та сайтів пошуку сторінок, що у свою чергу підвищує конкурентоспроможність EVP [58, с. 72-77]. Однак не достатньо досліджено підходи до формування конкурентоспроможності EVP під час онлайн-рекрутменту [59, с. 143-144].

Аналіз різних підходів науковців до складових ціннісної пропозиції роботодавця показано в табл. 1.3. Проведений аналіз дозволить сформулювати складові, які стануть основою EVP відповідно до потреб покоління зумерів.

Вітчизняні та зарубіжні науковці Н. М. Самолюк, Г. Ю. Міщук, В. А. Міщук, Тім Амблер, Сімон Берроу, В. О. Оберемчук, О. В. Дегтяр, І. М. Рєпіна, Н. О. Мрук, А. Джогола, І. О. Волобаєва, О. І. Кравчук, Д. В. Варшава вважають основними складовими ціннісної пропозиції рівень заробітної плати, додаткові пільги (медичне страхування, премії), кар'єрний розвиток у компанії, імідж компанії як роботодавця, комфортне робоче місце.

Менш важливими, але які також впливають на вибір майбутнього місця роботи, є фактори: бізнес-рейтинг компанії, система навчання та розвитку працівників, використання новітніх технологій, цінності компанії, рейтинг компанії як роботодавця.

Компаративний аналіз поглядів науковців щодо складових ціннісної пропозиції
бренду роботодавця

Ціннісні пропозиції	Автори					
	[60]	[61]	[62]	[63]	[64]	[65]
Соціальні проекти компанії		+				
Бізнес-рейтинг компанії		+		+		
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	+		+	+	+	+
Хто буде керівником					+	
Відгуки про компанію на різних порталах						+
Рейтинг компанії як роботодавця	+			+		
Розташування офісу		+				
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	+	+	+	+		+
Офіційне працевлаштування	+	+	+		+	
Активна соціальна позиція CEO					+	
Продукти/послуги, які створює компанія					+	
Цінності компанії				+		
Імідж компанії як роботодавця	+	+	+	+		+
Можливість отримати міжнародний досвід			+			
Система навчання та розвитку в компанії		+		+	+	+
Графік роботи						
Рівень заробітної плати	+	+	+	+	+	+
Баланс роботи і життя						+
Кар'єрний розвиток	+	+	+	+	+	
Використання новітніх технологій	+				+	
Баланс між «добрими справами» та отримання прибутку			+		+	
Позитивний вплив на навколишнє середовище			+		+	

Джерело: створено автором на основі [60, 61, 62, 63, 64, 65]

Однією з переваг роботи в компанії є дотримання стандартів інформаційної безпеки. Даний критерій вибору є найменш популярним серед роботодавців, однак потребує уваги через електронний обмін інформацією. Проявом дотримання інформаційної безпеки в компанії є проведення вступного тренінгу про захист даних під час програми адаптації на новому місці та регулярної комунікаційної кампанії серед співробітників усіх рівнів.

Критеріями для визначення ефективності дотримання стандартів інформаційної безпеки є кількість порушень безпеки, час відновлення після

порушень, кількість співробітників, які пройшли навчання про захист даних, кількість вірусів та шкідливих програм [66, с. 41-42].

Рейтинг компанії як роботодавця є важливим показником привабливості для кандидатів, оскільки є узагальненою думкою шукачів роботи та співробітників компанії про роботу в компанії. Метою даного рейтингу є щорічне дослідження зміни рівня привабливості роботодавця та його складових ціннісних пропозицій для кандидатів [67, с. 112-113].

Досліджено, що складові EVP табл. 1.4 безпосередньо впливають на рівень продуктивності працівників, їх лояльність до роботодавця, підвищує цінність виконання обіцянок для працівників та визначає подальшу комунікацію в компанії [68, с. 674]. Ціннісна пропозиція бренду роботодавця також орієнтується на внутрішніх клієнтів – працівників. Самі ж працівники мають вплив на формування цінностей компанії. Зворотній зв'язок задоволеності отримується за допомогою інструментів: анонімне опитування аудиторії, вихідних інтерв'ю зі звільненими працівниками та аналіз трендів на ринку роботодавців [69, с. 35]. Якісна взаємодія між роботодавцем та працівником – це узгодженість між бажаним та реальним рівнем EVP. При цьому важливо надавати автономію працівникам при прийнятті рішень.

У табл. 1.4 узагальнено атрибути ціннісних пропозицій бренду роботодавця за результатами проведеного монографічного аналізу науковців.

Таблиця 1.4

Узагальнення атрибутів ціннісної пропозиції бренду роботодавця

Ціннісна пропозиція	Сутність	Параметри управління
1	2	3
Заробітна плата	Матеріальна мотивація працівників у розмірі щомісячної фінансової винагороди	–Аналіз ринку праці на відповідні посади (нижче середнього рівня, середній, вище середнього рівня); –Періодичний перегляд розміру в залежності від результатів працівника чи певного періоду.
Додаткові виплати (премії, бонуси)	Додаткова матеріальна мотивація в залежності від виконання поставлених цілей	–Система KPI (Key Performance Indicator)

1	2	3
Кар'єрний розвиток	Вертикальне чи горизонтальне підвищення працівника у компанії з визначеним періодом та позиціями	– Організаційна структура компанії
Можливість віддаленої роботи	Робота поза офісом	– Програмне забезпечення для роботи працівників; – Система контролю виконання завдань
Гнучкий графік роботи	Можливість поєднувати навчання та роботу (для початкових позицій) або відсутність фіксованого робочого часу в компанії	– Система KPI (Key Performance Indicator) – Продуктивність праці
Навчання всередині компанії	Забезпечення постійного навчання та розвитку як кваліфікованого спеціаліста всередині компанії	Побудова кар'єрного шляху всередині компанії
Офіційне працевлаштування	Діяльність компанії з працевлаштування згідно трудового законодавства країни	– Надійність та стабільність для працівників; – Відчуття захищеності; – Офіційність працевлаштування і видачі зарплати
Вплив бізнесу на навколишнє середовище	Як діяльність компанії впливає на екологію та здоров'я суспільства	Яку ціль сталого розвитку ООН виконує компанія, ефективність за 1 рік
Нові проекти та завдання працівників	Різний досвід під час роботи в команді: робота над масштабним проектом, міжнародна команда, завдання	Розвиток практичних навичок працівників
Технологічність процесів компанії	Діджиталізація процесів всередині компанії	Швидкість і ефективність операційних процесів компанії
Імідж компанії	Репутація компанії як роботодавця, рейтинг компанії за певним критерієм (частка ринку, грошовий оборот, розмір сплати податків тощо)	Місце в рейтингу компанії
Соціальна відповідальність	Заходи компанії для підтримки різних верств населення	Розмір матеріальної допомоги; наявність соціальних програм
Команда	Рівень кваліфікації та вік працівників	Підтримка рівності та інклюзивності в команді, можливість розвитку та обміном досвідом
Корпоративна культура	Цінності компанії, принципи роботи, моделі поведінки, комунікація всередині команди	– спільність інтересів команди; – адаптивність культури; – адекватність обраної культури
Заходи для працівників компанії (корпоративи, тимблдинги тощо)	Внутрішні заходи компанії для працівників для підтримки взаємовідносин та комунікації	Рівень задоволеності роботи працівників в компанії
Медичне страхування	Медичне забезпечення працівників під час лікарняних	Наявність медичного страхування

Джерело: розроблено автором на основі [70, 71, 72]

З огляду на це, основні складові ціннісної пропозиції мають економічні, емоційні та функціональні характеристики. Формування ціннісної пропозиції роботодавця для випускників освітніх закладів потребує додаткових досліджень. Для аналізу ціннісних пропозицій з погляду покоління Z необхідно розуміти цільову аудиторію. Для цього було сформовано портрет представників покоління Z (рис. 1.7).

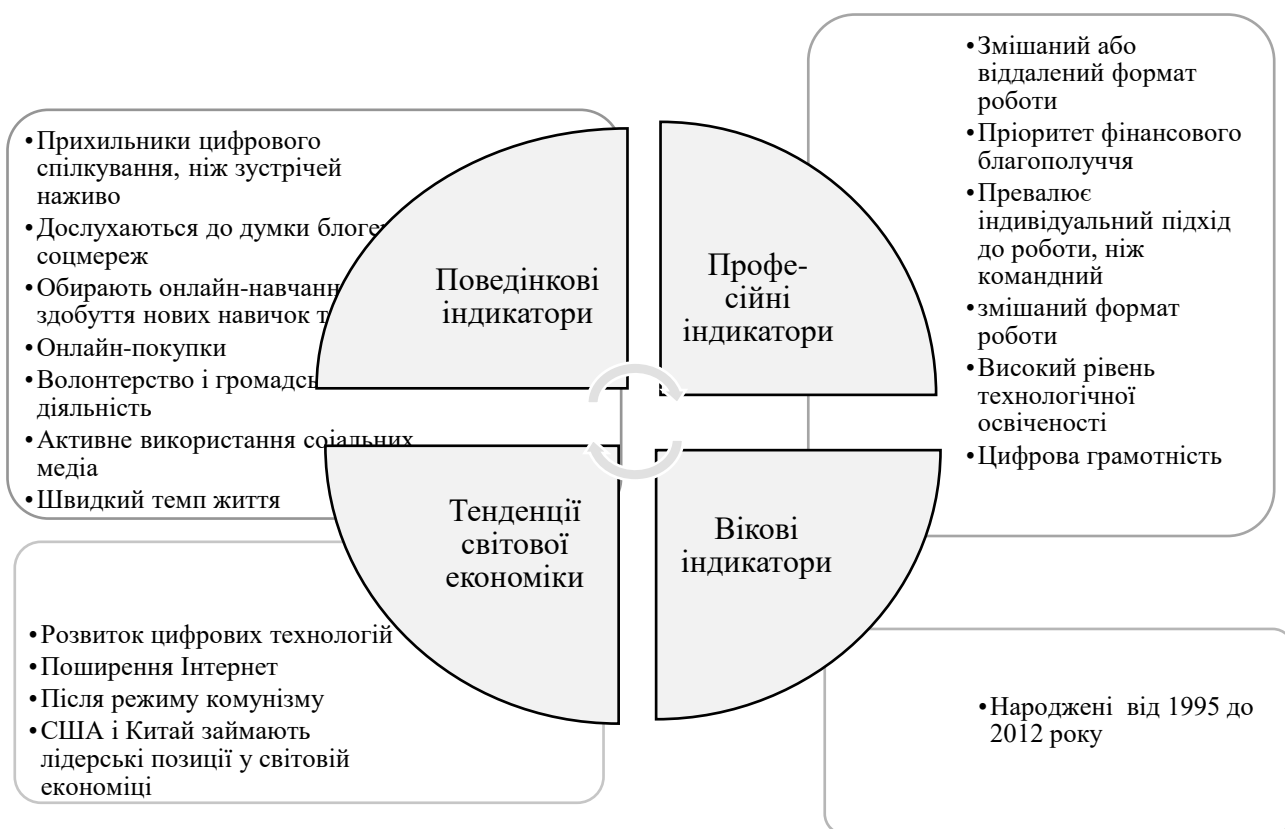


Рис. 1.7. Портрет представників покоління Z

Джерело: розроблено автором на основі [73]

Згідно даних міжнародного бізнес-видання «Forbes» 32% сучасного населення є представники покоління Z [47]. За дослідженням компанії Dell Technologies у 2020 році 20 % працівників становить покоління Z [75]. У будь-якому разі це чисельна та найбільш приваблива частина ринку праці, так як це покоління становить майбутнє розвитку нації кожної країни.

Дослідження міжнародної аудиторської та консалтингової компанії Deloitte у 2020 році виявило, що зараз відбувається збільшення частки покоління Z на світовому ринку праці. Відповідно, роботодавці мають адаптувати ціннісні

пропозиції до вимог нового покоління кандидатів. Виділимо чотири основні аспекти, які характеризують покоління Z: вікові, поведінкові, професійні індикатори, тенденції світової економіки. Згідно з дослідженням Deloitte (1531 респондент) покоління Z або зумери народилися у віці від 1995 до 2012 року [73]. 77 % опитуваних є активними громадськими діячами. Молодь цінує волонтерські та соціальні проекти в компанії та звертає на це особливу увагу.

Покоління Z виростає в еру швидкого розвитку технологій, тому вони мають високий рівень технологічної освіченості, є прихильниками цифрових технологій, не уявляють життя без Інтернету, володіють декількома цифровими гаджетами (телефон, ноутбук, планшет тощо). Вони відмінно володіють сучасними гаджетами та інтернетом і здатні швидко адаптуватися до нових технологій.

Для представників покоління Z характерно активне використання соціальних медіа, онлайн-комунікації, відеоігор та інших цифрових платформ. Вони звикли до швидкості та миттєвості інформації та зв'язку.

Представники покоління Z мають схильність до креативного самовираження. Вони активно використовують соціальні медіа для створення власного образу, виразу своїх думок та ідей.

Покоління Z віддає перевагу роботі та навчанню, які дозволяють їм розвивати власний бренд та індивідуальну ідентичність. Вони шукають роботу, що відповідає їхнім цінностям та інтересам.

Представники покоління Z звикли до змін і швидкого темпу життя. Вони мають схильність до гнучкості та мобільності в роботі, навчанні та житті загалом, характеризується вибором гібридного або віддаленого формату роботи. Це є певним рівнем свободи під час роботи в корпорації. Віддалена робота допомагає студентам поєднувати роботу і навчання.

Під впливом розвитку цифрових технологій типовою поведінкою для зумерів є закритість до зустрічей наживо, а вибір онлайн-спілкування та прихильність думок блогерів в соціальних мережах. При цьому покоління зумерів не довіряє маркетингу міжнародних брендів корпорацій.

Новою тенденцією на ринку праці серед молоді є вибір роботи в стартапі чи молодій компанії на відміну від міжнародних компаній. Особливо цікавим напрямом роботи для них є технічна сфера (51 %). Це спричинює додаткові зусилля для компаній з інших сфер діяльності у наборі персоналу.

Покоління зумерів в життєвій пріоритет ставить власне фінансове благополуччя в першу чергу. Для роботодавця важливо під час набору на стажування чи вакансію покоління зумерів пропонувати конкурентну заробітну плату.

Покоління зумерів відповідно до тенденцій світової економіки не застали режим комунізму. Дане покоління живе в період піднесення та лідерських позицій в світовій економіці Китаю, який є виробником та постачальником величезного різноманіття товарів.

Необхідно врахувати особливості поведінки покоління Z в процесі створення робочого середовища під час дистанційної роботи та вибору складових бренду роботодавця для молоді.

Проведемо типізацію стимулів ціннісної пропозиції роботодавця, а саме: орієнтовані на особистісний розвиток, на забезпечення конкурентоздатності підприємства, вимоги до корпоративної культури компанії, до функціоналу роботи і робочого місця та матеріальні стимули. На основі табл. 1.4 було розроблено типізацію ціннісних пропозицій бренду роботодавця рис. 1.8.

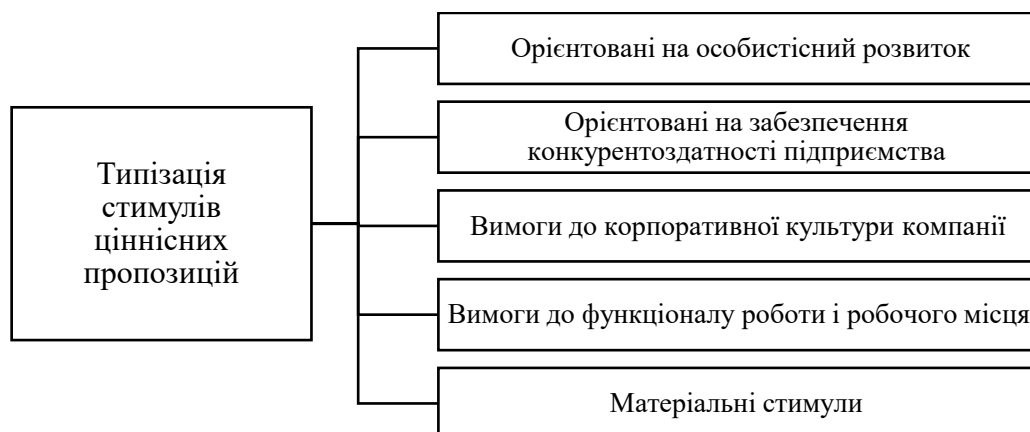


Рис. 1.8. Типізація стимулів ціннісних пропозицій роботодавця

Джерело: розроблено автором

Матеріальні стимули є одним із найбільш важливих факторів при виборі місця роботи. До них відносять: рівень заробітної плати, який має відповідати ринку праці та бути конкурентоспроможним, офіційне працевлаштування, додаткові пільги та компенсації. Медичне страхування, оплата декретної відпустки для чоловіка та жінки, виплати при виході на пенсію, премія за досягнення результатів, часткове чи повне покриття оплати абонементу в тренажерний зал, навчання дітей працівників в школі чи дитячому садку.

Ціннісними пропозиціями, що орієнтовані на особистісний розвиток, є другими після матеріальних стимулів при виборі роботодавця. Такими є можливості для навчання та розвитку працівників, можливість отримати міжнародний досвід, кар'єрний розвиток. Ці цінності часто є першочерговими при виборі першого місця роботи чи отримання досвіду.

Імідж компанії як роботодавця, рейтинг компанії як роботодавця, бізнес-рейтинг компанії, продукти/послуги, які створює компанія, є ціннісними пропозиціями орієнтованими на забезпечення конкурентоспроможності компанії. Чим вище рейтинг компанії, тим більш привабливим є роботодавець для шукачів.

Графік роботи, баланс роботи і життя, використання новітніх технологій, креативність/дизайн офісу, розташування офісу, комфортне робоче місце, є вимогами до функціоналу роботи і робочого місця. Даний тип ціннісних пропозицій в умовах віддаленої роботи частково втрачає актуальність, оскільки більшість компаній працювали віддалено через епідемію COVID-19 і зараз через війну. Цим самим звичайний графік роботи з 9 до 18 години дня втрачає актуальність. У пріоритеті для керівників компаній є виконання поставлених завдань та досягнення цілей працівниками.

Вимоги до корпоративної культури включають цінності компанії, які стосуються формування взаємовідносин між всіма працівниками компанії і визначаються у поведінці кожного її члена. Це проявляється у відношенні компанії до суспільства, що може проявлятися у наявності соціальних проєктів. Кожна міжнародна компанія обирає одну чи декілька цілей сталого розвитку UNICEF [74]. Наразі кандидати в пошуках не лише найбільш привабливого варіанту оплати

роботи, але й пошуку роботодавця за спільними цілями та цінностями. Особливо це стосується покоління Z, для яких волонтерство та вирішення екологічних та соціальних проблем є важливими у повсякденному житті.

Таким чином, важливими нематеріальними складовими ціннісної пропозиції: можливості та перспективи росту в компанії, команда без обмежень для інклюзивних працівників, проєкт для роботи (більшість покоління Z зацікавлені в роботі в стартапі або компанії невеликого розміру), вплив компанії на навколишнє середовище, додаткові нематеріальні заохочення (в тому числі заохочення до волонтерської діяльності чи соціальних проєктів).

Відповідно ціннісна пропозиція бренду роботодавця має враховувати особливості даного покоління. З огляду на це, існує потреба у визначення основних складових ціннісної пропозиції роботодавця для студентів.

Основні характеристики покоління Z розглянемо з трьома складовими: контекст, взаємодія та споживання [76].

Перший – мобільність, нетворкінг в соціальних мережах, діджитал як складова їх умінь.

Другий – самоідентифікація без налаштування під визначений напрям, комунікатори, реалісти.

Третій – мають власні принципи та цінності, цінують унікальність та не мають рамок. При купівлі продукції представники покоління Z аналізують вплив на навколишнє середовище та бренд компанії. Тематика екології та рівності усіх верств населення є головною при обговоренні. Покоління Z [77] є найбільш залежним від інтернету та соціальних мереж у порівнянні з іншими поколіннями. 58% з них не можуть не використовувати інтернет більше, ніж 4 години. Відповідно існує прямий вплив соціальних мереж на рівень привабливості бренду роботодавця [78, с. 1-10]. При цьому доречно формувати та розвивати бренд для покоління Z у соціальній мережі Instagram, яка є найбільш популярною для пізнання та обміну інформації [79, с. 388-408]. Для кандидатів покоління Z важливу роль відіграють амбасадори бренду або інфлюєсери чи блогери. Тому реклама бренду роботодавця через лідерів думок серед цільової аудиторії в Instagram є один із ефективних

інструментів для комунікації з кандидатами без досвіду роботи [80, с. 1-22; 81, с. 1-18; 82, с. 289-310].

На наш погляд *ціннісна пропозиція бренду роботодавця - це 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.*

Сучасна ціннісна пропозиція роботодавця для випускників освітніх закладів потребує нового визначення у зв'язку з особливостями менталітету покоління Z та новими підходами при роботі з персоналом. На нашу думку, *ціннісна пропозиція роботодавця для представників покоління Z є екосистемою підтримки, визнання та цінностей, які існують в компанії для досягнення найвищого рівня професійного розвитку працівників та потенційних кандидатів.*

EVP для випускників освітніх закладів має бути спрямованою на розвиток професійних та лідерських якостей майбутніх кандидатів та можливість зростання в компанії. Рівень заробітної плати є менш важливим фактором для кандидатів без досвіду роботи або з його мінімальною наявністю. У зв'язку з особливостями покоління Z необхідно дослідити та проаналізувати спосіб комунікації на різних етапах рекрутингу: вуідомість бренду, первинна оцінка, співбесіда, пропозиція роботи та період адаптації [83].

Відповідно, необхідно проаналізувати підходи до формування, управління та оцінки бренду роботодавця. Для створення EVP у компанії необхідно проаналізувати основні етапи її формування. Побудова ціннісної пропозиції бренду роботодавця розглядається в цьому дослідженні за наступними етапами:

Перший етап – аудит та аналіз, який передбачає наступні завдання [50, с. 57]:

- визначити цілі та завдання стратегії розвитку людських ресурсів;
- зрозуміти теперішню залученість працівників та ефективність каналів EVP;

- створити внутрішню фокус групу, інтерв'ю з менеджерами та опитування аудиторії;
- аудит звіту та періодичний аналіз.

Таким чином, в першу чергу визначаються цілі та завдання позитивного бренду роботодавця, наприклад, відсоток зменшення плинності персоналу, зростання впізнаваності компанії, кількість нових працівників [85, с. 92-95].

Основне запитання, на яке потрібно відповісти: «Навіщо вашій компанії потрібен EVP та який результат в кількісному визначенні потрібно досягти?» Потрібне також формування команди спеціалістів, які будуть займатися реалізацією EVP. Оскільки ціннісна пропозиція роботодавця створюється за допомогою методів управління персоналом, розвитком їх професійних якостей, маркетингу та комунікацій, необхідно підібрати відповідних спеціалістів.

Другим етапом є визначення цільової аудиторії з урахуванням їх потреб. Для цього потрібно відповісти на запитання: який вік вашої аудиторії, курс навчання, цільові університети, спеціальність, мінімальний досвід роботи або його відсутність, сфери захоплення та шляхи комунікації. Для цього доцільно провести тестування сформованої ціннісної пропозиції компанії фокус-групою, результатом якого стане визначення її переваг і недоліків та внесення змін. Розробка плану реалізації сформованої ціннісної пропозиції неможлива без призначення відповідальних осіб та його впровадження. Важливим елементом під час реалізації EVP є встановлення термінів і показників моніторингу її ефективності за певний період, наприклад, щомісячно або щоквартально. Під час виявлення відхилень від плану потребує перегляду ціннісної пропозиції роботодавця (рис. 1.9) [86; 87, с. 23].



Рис. 1.9. Складові ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [86, 87]

Нематеріальною мотивацією працівників є медичне страхування, оплата абонементу в спортзал, організація тимбілдингів. Розвиток лідерських якостей, навчання на професійних курсах, менторство керівника, кар'єрне зростання, міжнародний досвід є складовими розвитку команди [86, с. 138]. Важливою характеристикою сучасних моделей ціннісної пропозиції роботодавця є реалізація цікавих проектів для працівників, формування сприятливих умов для професійного розвитку команди та програму «робота-життя», створення умов довіри між компанією та працівником, формування позитивного іміджу для потенційних працівників.

Третім етапом є розвиток ціннісної пропозиції, який передбачає розвиток унікальних складових EVP та їх крос-перевірка. Необхідне проведення аналізу ринку, а саме огляд наявних ціннісних пропозицій у компаній-конкурентів, створення нових складових та підходів в комунікаціях.

Четвертим етапом є тестування складових EVP у різних підрозділах та регіональних представництвах, розвиток плану комунікаційної стратегії.

П'ятий етап передбачає узгодження процесів EVP і наступна внутрішня комунікація із працівниками підприємства та залучення їх до підтримки

пропозиції, реалізація зовнішньої комунікації на ринку праці серед потенційних кандидатів.

Останнім шостим етапом є управління брендом роботодавця, формування звітів, встановлення внутрішніх і зовнішніх показників ефективності бренду. Асоціація, досвід комунікації з роботодавцем, лояльність цільової аудиторії до бренду, ознайомленість з ціннісною пропозицією впливають на розмір вартості бренду роботодавця.

За дослідженням LinkedIn у 2019 році, витрати компанії на підбір персоналу зменшилися на 50%, у два рази зросла швидкість закриття вакансії, на 50% зросла кількість кваліфікованих кандидатів. Однак лише 55% компаній мають розроблену ціннісну пропозицію та розвинутий бренд роботодавця [90].

Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) має формувати позитивний імідж компанії та включати пропозиції, найбільш необхідні для цільової аудиторії шукачів. Основними завданнями є залучення нових талантів в компанію та утримання теперішніх працівників на довготривалій період [84, с. 74-77].

1.3. Методичні підходи до формування та оцінки бренду роботодавця

Управління брендом роботодавця вирішує завдання з формування бренду на ринку праці, утримання лідерських позицій, розвитку відносин між компанією та цільовою аудиторією працівників.

Аналіз різних підходів науковців до моделей управління брендом роботодавця показано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Узагальнена характеристика моделей формування бренду роботодавця

Назва моделі	Характеристика	Складові
1	2	3
Модель розуміння бренду за К. Бакхаус, С. Тікоо [91, с. 392]	Поєднання концепції маркетингу та управління людськими ресурсами. Модель утворює асоціації бренду та лояльність до нього.	Перший напрям впливу – асоціації з брендом, які виникають в цільовій аудиторії, створюють імідж. Він у свою чергу формує привабливість роботи в компанії. Другий – організаційна культура та ідентичність, які впливають на лояльність бренду та продуктивність праці.

1	2	3
Модель екосистеми Бретт Мінчінгстон [91, с. 393]	Модель є екосистемою брэнда роботодавця, яка поєднує внутрішні та зовнішні фактори впливу на управління.	Основні інструменти – стратегічні (лідерство, місія, бачення, корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність) та тактичні (рекрутинг, система навчання, адаптації, матеріальної та нематеріальної мотивації). Цінності брэнду, які є основою ціннісної пропозиції. Капітал брэнду – обізнаність працівників про можливості в компанії та доступність в комунікації онлайн та офлайн. Управління життєвим циклом працівника – від пасивного кандидата до уходу з компанії. Учасник галузі діяльності компанії. Глобальні тенденції, які впливають на розвиток брэнду.
Модель капіталу брэнду Бретт Мінчінгтон [91, с. 394]	Брэнд є стратегічним активом, який є конкурентною перевагою при пошуку та утриманні талантів.	Обізнаність про брэнд – переваги і недоліки роботи в компанії серед потенційних та теперішніх працівників. Сприйняття досвіду роботи в компанії – відгуки працівників про роботу з можливістю онлайн та офлайн дізнатися про це в кандидатів. Асоціації брэнду: образи, емоції, матеріальні складові роботи в компанії, які виникають в кандидатів.
Модель Н. Аггерлоха, С. Андерсена, К. Томсена [91, с. 394-395]	Брэнд роботодавця є основою довготривалих відносин між компанією та працівниками.	Стратегія та політика брэндингу, цінність, стійкі відносини між працедавцем і працівником. Основними важелями є бачення, місія та цілі компанії.
Business Model Canvas [92, с. 13-14]	Опис моделі у вигляді матриці з урахуванням основних складових для її управління	Визначаються ключові партнери, види діяльності, ресурси, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, сегменти споживачів, канали, структура витрат, потоки надходження доходів
Модель А. О. Длігача «8» [93, с. 45]	Опис взаємозв'язків між циклами управління та заходами маркетингу на кожному рівні	Життєвий цикл товару поділяється на малий і середній рівень управління. Малий цикл є рівнем тактичних заходів, які виконує брэнд-менеджер. Середній – стратегічні рішення щодо активів торгових марок, які приймає керівник маркетингової служби.
Модель управління «Інша сторона Місяця» [94, с. 101]	Розгляд з двох сторін брэнду: видима і прихована.	Прихована робота над брэндом передбачає внутрішній маркетинг і відповідну комунікацію, внутрішнє позиціонування. Видима сторона брэнду – це ринкове позиціонування та його активність.
Модель управління Л. В. Дибчук, К. А. Добровольська [95, с. 104]	Управління спрямоване на просування брэнду серед цільової аудиторії на ринку праці	Основою управління є цілі і місія компанії, ресурси для просування та корпоративна політика.

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз дозволить сформувати основні складові моделі управління брэнду роботодавця.

Спільними характеристиками моделей управління є встановлення взаємозв'язку та довготривалої комунікації з цільовою аудиторією роботодавця. Ціллю будь-якої моделі – сформувати необхідний позитивний образ роботодавця в

кандидатів та працівників компанії та підтримувати його. Для управління брендом для будь-якої моделі необхідно створити опис бажаного образу роботодавця, ціннісну пропозицію та власну місію. Місія бренду роботодавця відрізняється від місії торгового бренду компанії. Інвестиції в людський капітал є важливими для довгострокового успіху роботодавця. Тому необхідно розробляти ефективну стратегію інвестування людського капіталу. Вона має вирішальне значення для досягнення конкурентної переваги компанії як роботодавця, залучення та утримання талановитих співробітників [96, с. 1522-1524]

Компанія з бренд орієнтованим підходом до процесу управління складається з підготовки, аналізу, проектування, впровадження та оцінювання бренду із його подальшим розвитком (рис. 1.10). Відповідно процес характеризується концентрацією на потребах цільової аудиторії шукачів, формування лояльності споживачів, підтримки цінностей та місії компанії. Носіями бренду роботодавця є наявні та минулі працівники, стейкхолдери. Основний акцент ставиться не лише на зовнішній чи внутрішній аудиторії, а комплексно у їх взаємозв'язку [97].

Бренд-менеджмент тісно пов'язаний із цільовою, керуючою, підтримуючою та керованою підсистеми компанії. До цільової підсистеми відносять принципи, стратегічні цілі та критерії оцінки ефективності бренд-менеджменту; до керуючої підсистеми – групу стратегічного розвитку бренду; до підтримуючої – ресурси управління (фінансові, трудові, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення), методи управління; до керованої підсистеми управління підприємством відносять маркетинг, комунікації, відділ збуту, виробничий, відділ підтримки клієнтів. Для управління брендом роботодавця необхідно враховувати корпоративну культуру компанії та цінності, які компанія створює на ринку послуг. Як наслідок, місія бренду роботодавця та бренду компанії можуть бути різними, але не суперечити один одному.

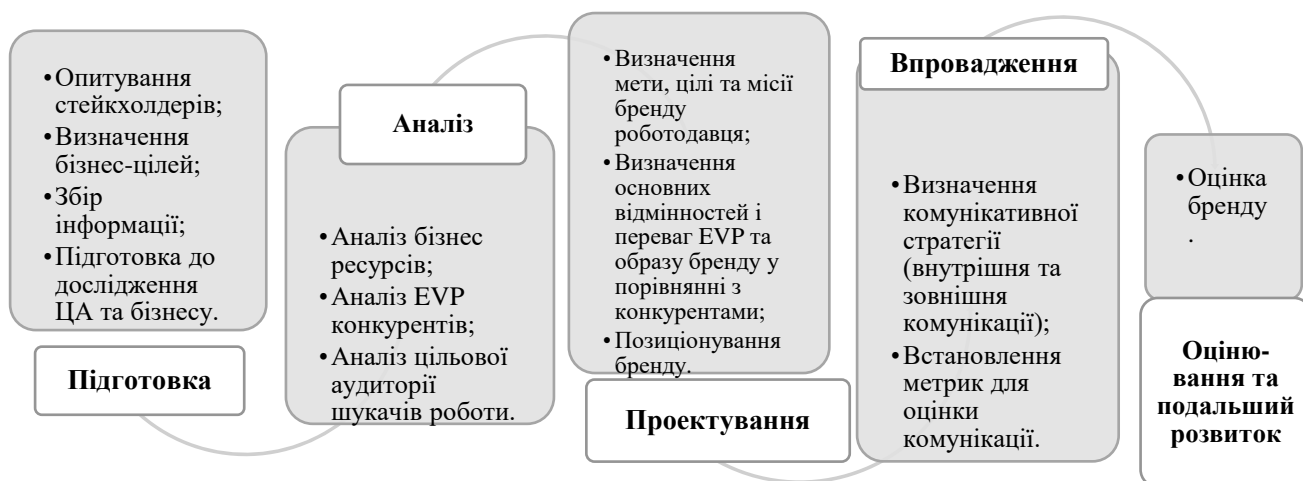


Рис. 1.10. Складові управління брендом роботодавця

Джерело: побудовано автором на основі [95, 98, 99]

Маркетинг підтримка стратегії бренду відбувається з урахуванням аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, ставлення та поведінки кандидатів. Моделювання поведінки кандидатів описує взаємозв'язок між цільовою аудиторією та економікою, бренд стратегією. При цьому враховується коефіцієнт впливу кожного фактора при формуванні моделі взаємозв'язку між факторами та трансформацією поведінки під їх впливом. Вага коефіцієнта визнається індивідуально [100, с. 78-79]. Вплив загальних тенденцій у зміні поведінки споживачів впливає на позиціонування та просування бренду. Для споживачів та кандидатів є важливим позитивний вплив на навколишнє середовище, тому компанії необхідно відображати вплив продукції чи послуг, підвищувати соціальну відповідальність. Ера електронної комерції та Інтернет-технологій сприяє підвищенню комунікації з цільовою аудиторією більше через онлайн-платформи, ніж офлайн. Особливо соціальні мережі сьогодні є одним із найбільш популярних онлайн-платформ [101, с. 78-100; 102, с. 283-290]. Активне використання телефонів впливає у пріоритеті на адаптацію реклами під мобільні пристрої, ніж ноутбуки. Розширення значення та впливу бренду. Тобто ціллю бренду вже не є лише продаж послуг чи товарів, а відображення позитивної зміни способу життя споживача за їх використання. Збільшення інтерактивної складової під час взаємодії з брендом, що

підвищує фіксацію вражень та уявлень у споживача. Персоналізація досвіду споживача впливає на створення додаткових переваг для різних цільових аудиторій. Відкритість та прозорість бренду для споживачів чи кандидатів впливає на збільшення лояльності до компанії [103, с. 36-37].

Процес впровадження бренд орієнтованої комунікаційної стратегії включає етапи: розробку комунікаційної стратегії, аналіз доцільності використання інструментів цифрового маркетингу та оцінка та коригування рекламної кампанії. Особливу увагу необхідно звертати на методіку аналізу результатів комунікаційної стратегії та вибір діджитал інструментів відповідно до цільової аудиторії [104, с. 294-295]. Під впливом розвитку соціальних мереж доцільно використовувати їх як один із каналів комунікації з цільовою аудиторією. Перевагами соціальних мереж є збільшення впізнаваності бренду, збільшення кількості потенційних кандидатів, пряма комунікація з цільовою аудиторією, адаптована під її потреби, збільшення продажів або відгуків на вакансію [105, с. 27-28]. Також носіями бренду роботодавця можуть бути амбасадори-співробітники, які сприятимуть збільшенню лояльності інших працівників до роботодавця, а у зовнішніх кандидатів – бажання відгукнутися на вакансію та долучитися до команди [106, с. 200-203].

Найбільш досконалими моделями управління брендом роботодавця з табл. 1.5 є модель екосистеми Бретт Мінчінгстон та Business Model Canvas. Управління розглядається комплексно та утворює єдину екосистему. Business Model Canvas – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє описати модель бізнесу за допомогою її основних дескрипторів. Її перевагою є наочний матричний шаблон, котрий дозволяє розглянути задачу у графічному вигляді.

Розгляд процесу управління бренду роботодавця за допомогою Business Model Canvas показано на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Модель управління брендом роботодавця компанії на основі Business Model Canvas

Джерело: розроблено автором

Дана модель найкращим чином демонструє всі аспекти, котрі необхідні для побудови ефективного процесу управління бренду роботодавця для сучасних компаній [92, с. 13].

Дана модель включає набір найголовніших елементів бізнес-планування. Однією з моделей, що дозволяють зрозуміти зміст розкриття інформації, є вікно Джохарі – модель спілкування, побудована Джозефом Лафті і Гаррі Інгам в 1955 році.

Доцільно розглянути дану модель для покращення сприйняття інформації про бренд, його основних складових табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Адаптація моделі Джохарі для розкриття інформації про ціннісні пропозиції бренду роботодавця

Інформація про ціннісні пропозиції бренду роботодавця	Відома кандидату	Невідома кандидату
Відома для компанії	Відкрите	Сліпа зона
Невідома для компанії	Приховане	Невідоме

Джерело: створено автором на основі [107]

Більшість менеджерів знаходяться в полоні власних уявлень про бізнес і не можуть об'єктивно оцінювати те, що відбувається. Іноді важлива інформація і параметри розвитку виявляються поза зоною їх розгляду, а відповідно, вони приховані і від потенційних споживачів. На етапі розкриття необхідно виявити цю інформацію і поділитися нею з клієнтами. Вона описує процес взаємодії між роботодавцем і кандидатом на роботу.

Відкрита зона відома для кандидатів відображає ціннісну пропозицію, позитивний образ на ринку праці та публічна інформація про компанію, з якою кандидати можуть ознайомитися в онлайн та офлайн точках комунікації.

Клієнти знають про компанії щось таке, про що ми й гадки не маємо. Можливо, хтось скаржився на психологічний клімат або систему управління в компанії. Цю інформацію не в змозі побачити кандидати, це сліпа зона.

Те, про що не знаємо ні ми, ні клієнти, - невідомо. Ці відомості, можливо, перестануть бути такими через рік або два, коли ми познайомимося ближче. Тобто це наші майбутні можливості.

Те, про що компанія мовчить, має величезне значення для кандидата. З чим нам дійсно потрібно розібратися, так це з областю «Приховане», куди входить інформація, яку ми маємо, а кандидати дуже хотіли б її отримати. Область «Приховане» і є та причина, по якій багато покупців кандидатів на роботу. Саме цю інформацію необхідно розкрити так добре, як тільки можливо.

Оцінка бренду роботодавця може здійснюватися за допомогою методів опитування цільової аудиторії [22, с. 36-38]. Такі процедури широко використовуються у практиці аналізу лояльності до бренду, статистики подачі кандидатів на вакантні посади, вихідне інтерв'ю з працівниками, які звільняються, визначення рейтингу роботодавця сформований рекрутинговими агенціями [108, с. 54-58].

Експертне опитування може здійснюватися за допомогою інтерв'ю з цільовою аудиторією або проведення письмового чи інтерактивного анкетування. Зазвичай опитування проводить самостійно HR-відділ компанії або за допомогою

HR-агенцій. Цільовою аудиторією опитування можуть бути лише працівники компанії, лише кандидати (потенційні працівники) та разом працівники і кандидати. Опитування може бути анонімним. Запитання в опитувальнику пов'язані з лояльністю до бренду роботодавця, задоволеністю ціннісними пропозиціями роботодавця, очікуваннями щодо місця роботи.

Вихідне інтерв'ю зі звільненими працівниками чи стажерами бажано проводити HR-менеджеру один на один, які не працювали безпосередньо разом задля уникнення суб'єктивності. Основні запитання під час інтерв'ю як правило пов'язані з внутрішнім брендом роботодавця: матеріальна та нематеріальна мотивація, складові ціннісної пропозиції (їх пріоритетність та доцільність), графік та умови роботи, колектив, корпоративна культура.

Для узагальнення результатів анкетування з оцінки рівня значущості факторів для вибору компанії для стажування чи роботи може використовуватися ймовірнісний підхід, який базується на визначенні математичного сподівання, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації результатів оцінок анкетування.

Також в практиці експертного опитування рівня, сили, потенціалу або значущості бренду роботодавця використовуються ряд вже складених і практично адаптованих опитувальників [110, с. 217-219].

Одним із найбільш поширених опитувальників є опитувальник Gallup Q12, який включає 12 запитань для оцінки бренду роботодавця. Запитання стосуються обізнаності щодо ціннісної пропозиції для працівників, матеріальної та нематеріальної мотивації, атмосфери роботи. Для оцінки відповідей використовується формула 1.1 [111, с. 23].

$$\text{Частка залученості працівників} = \frac{\text{Кількість позитивних відповідей}}{\text{Загальна кількість відповідей}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Позитивним вважають бренд роботодавця, якщо значення цього показника є більшим 70%. Високий рівень залученості працівників до роботи в компанії є індикатором їх лояльності до бренду.

Ще одним із методів оцінки бренду роботодавця за допомогою опитувальника є методика С. Мокіної. Згідно цієї методики оцінка відбувається в усіх точках дотику працівників з брендом роботодавця: від рекрутингу до звільнення з компанії. Для аналізу відповідей на запитання використовується лінгвістично-бальна шкала оцінювання бренду роботодавця від -3 (категорично не згоден/згодна) до 3 (повністю згоден). Результатом використання цієї методики є індекси сили бренду роботодавця (внутрішнього та зовнішнього окремо) формула 1.2.

$$I_{EBP} = P_7 + (P_6 - P_2) \times 0,6667 + (P_5 - P_3) \times 0,333 + P_4 * 0 - P_1. \quad (1.2)$$

де P1 – частка респондентів, що дали відповідь «категорично не згоден»;

P2 – частка респондентів, що дали відповідь «не згоден»;

P3 – частка респондентів, що дали відповідь «частково не згоден»;

P4 – частка респондентів, що дали відповідь «важко відповісти/не відомо»;

P5 – частка респондентів, що дали відповідь «скоріше згоден»;

P6 – частка респондентів, що дали відповідь «згоден»;

P7 – частка респондентів, що дали відповідь «повністю згоден».

Після визначення індексу сили бренду щодо складових ціннісних пропозицій роботодавця будується матриця, в якій горизонтально вісь означає рівень прихильності співробітників компанії, а вертикальна – рівень привабливості для зовнішніх кандидатів. Вона поділяється на чотири частини: квадрант 1 – сильні сторони оцінені однозначно як працівниками, так і зовнішньою аудиторією, квадрант 2 – позитивно оцінені складові ціннісної пропозиції працівниками та негативно кандидатами, квадрант 3 – негативна оцінка внутрішньою аудиторією та позитивна кандидатами, квадрант 4 – негативна оцінка внутрішньою та зовнішньою аудиторією. Дана матриця сприяє більш ефективному управлінню бренду роботодавця та удосконаленні складових ціннісної пропозиції роботодавця.

Для оцінки лояльності цільової аудиторії до бренду роботодавця можна використовувати індекс споживчої лояльності (від англ. NPS – Net Promoter Score),

адже чим вище рівень лояльності до бренду, тим більшою є кількість кандидатів на одну позицію та кількість рекомендацій від працівників щодо вибору компанії для працевлаштування [112].

За допомогою даного індексу можна кількісно оцінити готовність працівників рекомендувати роботу в компанії своїм рідним, друзям тощо в довгостроковій перспективі. Частота проведення оцінки індексу зазвичай проводиться – 2-4 рази на рік. Працівники компанії поділяються на 3 категорії: оцінка 1-6 – не рекомендують, 7-8 – нейтральне ставлення до компанії, 9-10 – бренд-амбасадори.

Розрахунок відбувається за формулою 1.3.

$$NPS = \text{Частка амбасадорів бренду (\%)} - \text{частка працівників, які не рекомендують роботу в компанії (\%)} \quad (1.3)$$

Для аналізу результатів використовують шкалу:

- 0-60 – низький рівень, співробітники не рекомендують роботодавця;
- 70-80 – достатній рівень прихильності до роботодавця;
- 90-100 – рівень лояльності відповідає рівню лідерів ринку праці.

Наступним показником, який може бути використаний для оцінки лояльності до бренду роботодавця, є показник задоволеності роботи в компанії (CSAT – Customer Satisfaction Score) [113, с. 1220].

Його метою є оцінка рівня задоволеності досвіду роботи працівника в компанії: виконання поставлених задач, кар'єрного розвитку, роботи в команді, комунікації з керівником.

Під час опитування для відповідей використовують наступну шкалу:

- 1-2 – погане враження;
- 3 – нейтральне ставлення;
- 4 – помірний рівень задоволеності роботи;
- 5 – високий рівень задоволеності та готовий рекомендувати.

Для обчислення CSAT використовується формула 1.4:

$$CSAT = \frac{\text{Кількість оцінок зі значенням 4-5}}{\text{Загальна кількість оцінок}} \times 100\%, \quad (1.4)$$

За отриманими оцінками значення CSAT поділяють на три групи: 60-100% високий рівень задоволення умовами роботи в компанії, 40-60% - нормально або прийнятний, 0-40% - низький. Даний показник прийнято оцінювати під час звільнення працівника з компанії.

Важливим показником для оцінки бренду роботодавця є показник втрати кількості працівників від загальної кількості (Churn Rate) за певний період, який розраховується за формулою 10 [114, с. 3]. Даний показник допомагає визначити рівень зміни кількості працівників за певний період. Одиницею виміру показника є відсотки. Період для аналізу кожна компанія визначає для себе самостійно, однак рекомендують використовувати квартал, півроку, або рік. Чим вище показник і наближається до рівня 100 %, тим більша потреба у зміні підходу до бренду роботодавця для співробітників компанії. Адже співробітники звільняються При високому рівні показника постає гостра проблема з комунікацією та заходами з працівниками. Відповідно, чим нижчий показник, тим більш ефективним є управління брендом роботодавця.

$$Churn Rate = \frac{\text{Кількість працівників на початку} - \text{Кількість працівників вкінці періоду}}{\text{Кількість працівників на початку періоду}} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де – t – період визначається командою з оцінки, наприклад, рік.

Одночасно високий рівень показника NPS та CSAT, низький рівень показника втрат працівників (Churn Rate) свідчить про те, що бренд роботодавця є одним із лідерів ринку для певної цільової аудиторії. Будь-яка система управління компанії проходить через певні етапи свого розвитку, які визначають рівень її зрілості. Можна говорити про те, що чим вище зрілість певного процесу управління або бізнес-процесу, тим вище ефективність управління і якість системи управління компанії. Оцінці рівня зрілості бізнес-процесів присвячено ряд міжнародних стандартів, зокрема, це ISO/IEC 15504 Software Engineering – Process Assessment в

стандарті Cobit 5 та Capability Maturity Model Integration (CMMI Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University) [112].

Динамічний SPACE-аналіз призначений для визначення стратегічної позиції підприємства на основі багатокритеріального аналізу. Основні етапи:

- 1) ідентифікувати узагальнені критерії оцінювання стратегічної позиції бренду роботодавця;
- 2) сформулювати групи часткових показників для кожного з ідентифікованих узагальнених критеріїв оцінювання розвитку бренду роботодавця;
- 3) визначити вагові коефіцієнти для обраних часткових показників по кожному з узагальнених критеріїв за допомогою методу ранжирування на основі результатів експертного оцінювання (мінімальний рівень – 1, максимальний – 5);
- 4) оцінити часткові показники за кожним із узагальнених критеріїв за п'ятибальною шкалою зі зростаючим трендом (найгірший рівень – 0, найкращий – 4);
- 5) актуалізувати дані експертних оцінок у межах кожної групи часткових показників. Тобто приймаємо за основу модифіковані формули базового SPACE-аналізу;

$$\begin{aligned}
 \text{СБР}_i &= \sum_j W_j^{\text{СБР}} \times \text{СБР}_i^j \\
 \text{КПСУПО}_i &= \sum_j W_j^{\text{КПСУПО}} \times \text{КПСУПО}_i^j \\
 \text{ПРПО}_i &= \sum_j W_j^{\text{ПРПО}} \times \text{ПРПО}_i^j - 6 \\
 \text{СРП}_i &= \sum_j W_j^{\text{СРП}} \times \text{СРП}_i^j - 6,
 \end{aligned} \tag{1.6}$$

де СБР – показники сили бренду, КПСУПО – конкурентні переваги системи управління персоналом організації, ПРПО – привабливість організації на ринку праці, СРП – стабільність ринку праці.

Координати векторів визначають стан розвитку бренду роботодавця розміщують в одному з чотирьох квадрантів (агресивний, конкурентний, захисний, консервативний стани) та розраховуються за формулами:

$$X_i = \text{СБР}_i + \text{ПРПО}_i$$

$$Y_i = \text{КПСУПО}_i + \text{СРП}_i \quad (1.7)$$

б) проаналізувати S-траєкторії (динаміки) за кожним критерієм.

Завдяки використанню даного підходу методичний інструментарій є гнучким та ефективним інструментом для стратегічної діагностики бренду роботодавця та розробки його стратегії розвитку [115, с. 3-10].

Рівень привабливості бренду роботодавця впливає на процес рекрутингу та його ефективність. Це проявляється у зміні показників та критеріїв оцінювання ефективності та результативності рекрутменту персоналу. Чим більш привабливим є бренд роботодавця, тим більша кількість поданих резюме на одну вакансію та претендентів на одну позицію. Час відвідування сайту роботодавця, тобто чим більш цікавим є наповнення сторінки для кандидата, тим більша тривалість знаходження на ній. Вартість за 1 відгук на вакантну позицію розраховується співвідношенням витрат на залучення кандидатів до фактично найманих працівників. За розвинутого бренду роботодавця вартість за 1 відгук зменшується [116, с. 260-261].

Зрілість системи управління або окремих бізнес-процесів визначає рівень проходження підприємством певних етапів свого розвитку. При цьому кожному рівню зрілості відповідає ряд певних характеристик і вимог відповідності певному етапу зрілості [116, с. 166-168; 117, с. 90-95]. Можна говорити про те, що чим вище рівень зрілості сформованого на підприємстві бренду роботодавця, тим більшу додаткову цінність створює компанія для кандидатів та інших зацікавлених сторін.

Рівень зрілості бренду роботодавця відображає привабливість для кандидатів та прихильність співробітників до компанії. *Рівень зрілості бренду роботодавця вказує на те, наскільки ефективно компанія вирішує завдання, пов'язані з повертанням, утриманням та розвитком талановитого персоналу.* Це важливий аспект забезпечення конкурентоздатності на ринку праці, оскільки привабливість

роботодавця може впливати на те, як багато кваліфікованих фахівців бажають працювати в даній компанії.

На нашу думку його можна оцінювати за наступними аспектами: культурний, управлінський та професійний. Культурний аспект описує цінності, які створює роботодавець для співробітників компанії та зовнішніх кандидатів. Успішні бренди роботодавців забезпечують відповідність цінностей компанії та її працівників. Це може сприяти збереженню співробітників та підтримці позитивного робочого середовища. Управлінський аспект характеризує рівень організованості бізнес-процесів із управління персоналом та підборі персоналу. Зрілі бренди роботодавців здатні забезпечити задоволеність та збереження персоналу. Це може включати в себе ефективну систему управління та розвитку кар'єри, а також позитивний корпоративний клімат. Компанії з високим рівнем зрілості бренду роботодавця зазвичай мають ефективні рекрутингові процеси. Вони можуть привертати таланти шляхом використання різних каналів пошуку, ефективного відбору та прискорених процедур прийняття на роботу. Професійний аспект зрілості бренду описує відповідність очікувань від ціннісних пропозицій роботодавця у співробітників та кандидатів. Успішні бренди роботодавців приваблюють талановитих кандидатів.

Це може бути пов'язано з хорошою репутацією компанії, конкурентоспроможними умовами праці, програмами для співробітників тощо. Прийнято використовувати п'ять рівнів зрілості бізнес-процесів в компанії:

- нульовий (найвищий рівень небезпеки) характеризується інтуїтивністю та хаосом;
- перший (початковий або низький) – відсутність документації з регулювання бізнес-процесів;
- другий (стандартний або мінімальний) – регульовані найбільш поширені в компанії бізнес-процеси та задокументовані;
- третій (раціональний та формалізований) – можливості автоматизації процесів та документально оформлені;
- четвертий (контрольований та керований) – аналіз якості та ефективності бізнес-процесів з метою їх удосконалення, рівень безпеки є високим;

– п'ятий (досконалий або з постійним розвитком) – розуміння цінності організованих бізнес-процесів керівництвом та постійне збільшення їх автоматизації.

Для оцінки їх рівня зрілості пропонуємо використати 4-бальну шкалу:

- 0 – процеси інтуїтивні та хаотичні під час підбору персоналу, відсутня ціннісна пропозиція роботодавця;
- 1 – мінімальний перелік ціннісних пропозицій роботодавця відповідно до вимог ринку праці;
- 2 – є перелік активностей для працівників компанії, організований процес набору персоналу;
- 3 – перелік ціннісних пропозицій роботодавця є сформованим та актуальним для співробітників компанії, стратегія розвитку бренду роботодавця створюється щорічно;
- 4 – стратегія та ціннісна пропозиція бренду роботодавця є гнучкою та адаптивною відповідно до вимог ринку праці, підхід до формування бренду роботодавця є актуальним.

Для формування загальної оцінки зрілості бренду роботодавця пропонуємо порахувати середнє арифметичне значення проведених оцінок за формулою 1.8:

$$\text{Зрілість бренду роботодавця} = \frac{\sum \text{кількість оцінок зрілості бренду роботодавця}}{\text{кількість бізнес процесів}} \quad (1.8)$$

За результатами обчислення загальної оцінки зрілості бренду роботодавця визначаємо чим ближче значення до 4, тим більш зрілий та сформованим він є. Чим ближче значення до 1, тим бренд роботодавця є не конкурентним на ринку праці або взагалі відсутнім.

Для обчислення відносної зрілості бренду роботодавця використовуємо формулу 12:

$$\text{Коефіцієнт відносної зрілості бренду} = \frac{\sum \text{Досягнутих рівнів зрілості HR процесів}}{\text{Запланований рівень процесів} \times \text{Кількість процесів}} \quad (1.9)$$

Для розрахунків визначає HR процеси, які будуть оцінені, та використовуємо шкалу від 0 до 4 бажаний та фактичний рівень. Даними процесами для бренду роботодавця можуть бути:

- процес підбору персоналу (джерела пошуку працівників, етапи та критерії відбору, тривалість);
- процес адаптації в компанії (онбординг);
- визначені ціннісні пропозиції роботодавця та їх виконання для співробітників компанії;
- процес офбордингу (звільнення співробітника);
- процес оцінки та розвитку талантів в компанії.

У табл. 1.7 показано оцінку зрілості бренду роботодавця за культурним, управлінським та професійним аспектами. Пропонуємо розглядати чотири рівні зрілості бренду роботодавця: зрілості бренду роботодавця: нульовий (зародження), стандартизація (перший), покращення (другий) та оптимізація (третій).

Таблиця 1.7

Оцінка зрілості бренду роботодавця

Рівні зрілості бренду роботодавця	Аспекти визначення рівнів зрілості бренду роботодавця		
	Культурний аспект	Управлінський аспект	Професійний аспект
Оптимізація – Рівень три	Системно усвідомлена цінність, що створює співпрацю всіх працівників в команді.	Постійна оптимізація HR бізнес-процесів для створення стійкої вартості підприємства.	Цільова бізнес-модель управління персоналом призначена для створення вартості, кожен співробітник розуміє свій зв'язок із цілями діяльності компанії і цілями свого розвитку.
Покращення – Другий рівень	Визначений процес та стратегія вдосконалення бренду роботодавця, ефективна робота в команді.	Безперервне вдосконалення процесу управління персоналом і формування бренду роботодавця.	Система HR відповідає інтересам співробітників і має потенціал для розвитку.
Стандартизація – Перший рівень	Управління підтримує ієрархію та статус співробітника.	Контрольні процедури управління персоналом сформовані і стандартизовані.	Підтримка залученості працівника, відбувається стандартизація процесів управління персоналом.

Зародження – Нульовий рівень	Публічні та приватні заяви щодо вакансій розходяться.	Керівництво усвідомлює вимоги до вакансій.	Співробітники виконують свої зобов'язання і мають можливість розвитку.
Бренд роботодавця = Культурний аспект × Управлінський аспект × Професійний аспект			

Джерело: розроблено автором

Визначено за кожним рівнем індикатори прояву кожного з аспектів, які формують загальну оцінку рівня зрілості бренду роботодавця.

Для комплексної оцінки зрілості бренду роботодавця доцільно аналізувати максимальну кількість HR-процесів компанії. Високий рівень зрілості бренду роботодавця характеризується автоматизацією процесів, ефективністю їх організації, актуальністю ціннісних пропозицій та гнучкістю до вимог ринку праці. Для оцінки рівня привабливості бренду роботодавця доцільно використовувати визначені методики і інструменти у поєднанні.

Висновки до розділу 1

1. Бренд роботодавця є частиною корпоративного бренду, але відрізняється від нього. Узагальнення думок науковців дозволило сформуванню визначення бренду роботодавця, як 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. Бренд роботодавця грає важливу роль у привертанні уваги та утриманні талановитих фахівців, а також впливає на їхню відданість та задоволеність роботою.

Підходи до формування бренду роботодавця для випускників освітніх закладів є сукупністю характеристик та заходів спрямованих на формування позитивних асоціацій з компанією у потенційних співробітників, які враховують особливості економічних і соціальних поглядів сучасного покоління.

2. Бренд роботодавця в межах даного дослідження розглядається комплексно, а саме як внутрішній (орієнтований на працівників) та зовнішній (на цільових кандидатів на ринку праці). Сучасне покоління випускників є представниками покоління Z. Тому позиціонування бренду роботодавця для представників покоління Z – це стратегічний процес створення та утримання унікального і визначеного образу компанії в очах потенційних та поточних працівників молоді на ринку праці.

3. Портрет покоління зумерів включає поведінкові індикатори: (спілкування онлайн замість наживо), блогери соціальних мереж є авторитетами, обирають онлайн-навчання та покупку продуктів, займаються волонтерською діяльністю; професійні – змішаний або віддалений формат роботи, обирають фінансове благополуччя, індивідуальний підхід замість командного; вікові – народжені від 1995 до 2012 року. Тому є потреба у формуванні ціннісної пропозиції роботодавця з погляду представників покоління Z – формування унікальних переваг для роботи в компанії відповідно для визначеної цільової аудиторії. Було розроблено типізацію стимулів ціннісної пропозиції роботодавця, а саме: орієнтовані на особистісний розвиток, забезпечення конкурентоздатності підприємства, вимоги

до корпоративної культури компанії, до функціоналу роботи і робочого місця, матеріальні стимули.

4. Визначено різні методичні підходи науковців до формування моделей управління брендом роботодавця. Їх спільними характеристиками є встановлення зв'язку та довготривалої комунікації з цільовою аудиторією роботодавця, формування бажаного образу в цільовій аудиторії талантів та унікальної місії як роботодавця. Для ефективного управління брендом роботодавця серед молоді проведено аналіз моделі управління підприємством за допомогою Business Model Canvas. Також адаптація моделі Джохарі дозволила охарактеризувати процес розкриття інформації про ціннісні пропозиції бренду роботодавця. Оцінка привабливості роботодавця залежить також від рівня зрілості бізнес-процесів з управління персоналом, який пропонується визначати з точки зору зрілості культурного, управлінського і професійного аспекту. Аналіз підходів до оцінки бренду роботодавця виявив, що метод експертних оцінок на основі опитування молоді та працівників компанії разом є найбільш ефективним.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

2.1. Сучасні тенденції та стан розвитку ринку праці: вітчизняний та зарубіжний досвід

Макроекономічним фактором впливу на ринок праці в Україні стало повномасштабне вторгнення та оголошення воєнного стану в країні з 24 лютого 2022 року. Загальною тенденцією ринку стало закриття вакансій у більшості роботодавців або зменшення пропозицій для кандидатів у 25 разів. Пріоритети усіх компанії були спрямовані на збереження співробітників у безпеці, підтримку з релокацією бізнесу і співробітників у безпечне місце. Доцільно проаналізувати зміну рівня середньої заробітної плати щомісячно у 2021 та 2022 роках табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни середньої заробітної плати в Україні у 2021-2022 роках

Місяць	Середня зарплата, грн.					
	2021 р.		2022 р.		Зміни 2022/2021, %	
	за вакансіями	за резюме	за вакансіями	за резюме	за вакансіями	за резюме
Січень	13023	14017	14127	15642	8,48	11,59
Лютий	13061	13591	14413	15606	10,35	14,83
Березень	13071	13751	14802	15870	13,24	15,41
Квітень	13230	13635	13476	15662	1,86	14,87
Травень	13240	14235	13395	15412	1,17	8,27
Червень	13111	14322	13635	15357	4,00	7,23
Липень	13372	14321	13674	15617	2,26	9,05
Серпень	13510	14863	13879	15707	2,73	5,68
Вересень	13506	14868	13766	15744	1,93	5,89
Жовтень	13840	15281	14290	15967	3,25	4,49
Листопад	13980	15095	14455	16102	3,40	6,67
Грудень	14038	15378	14712	16313	4,80	6,08

Джерело: побудовано за *Work.ua* (Статистика заробітної плати в Україні, 2023, 10 вересня) [118].

Середня заробітна плата у 2022 році є вищою навіть у перший місяць повномасштабного вторгнення (лютий-березень) у порівнянні з 2021 роком. Однак бажаний рівень зарплати у кандидатів відрізняється від запропонованого

роботодавцями 2–7 п.п. Внаслідок швидкої масової міграції більшість українців втратили роботу, тому фінансово платоспроможним залишався один член сім'ї. За даними сайту пошуку роботи Work.ua, загальне зниження рівня середньої заробітної плати у 2022 р. спостерігається через низьку кількість високооплачуваних вакансій. Тобто український роботодавець у 2022 році за наявності вакансій розглядав передусім кандидатів на початкові позиції з низькою кваліфікацією чи відсутністю потреби в ній.

Відповідно до даних Міністерства соціальної політики України станом на 4 вересня 2023 р. в Україні зареєстровано 4 892 130 внутрішньо переміщених осіб (ВПО) з них 59.8 % жінки та 40.2 % чоловіки [119]. За віковими групами ВПО переважно віком 31–40 та 61–70 років рис. 2.1. Кількість дітей, які змушені були змінити місце проживання, становить 1 093 821.

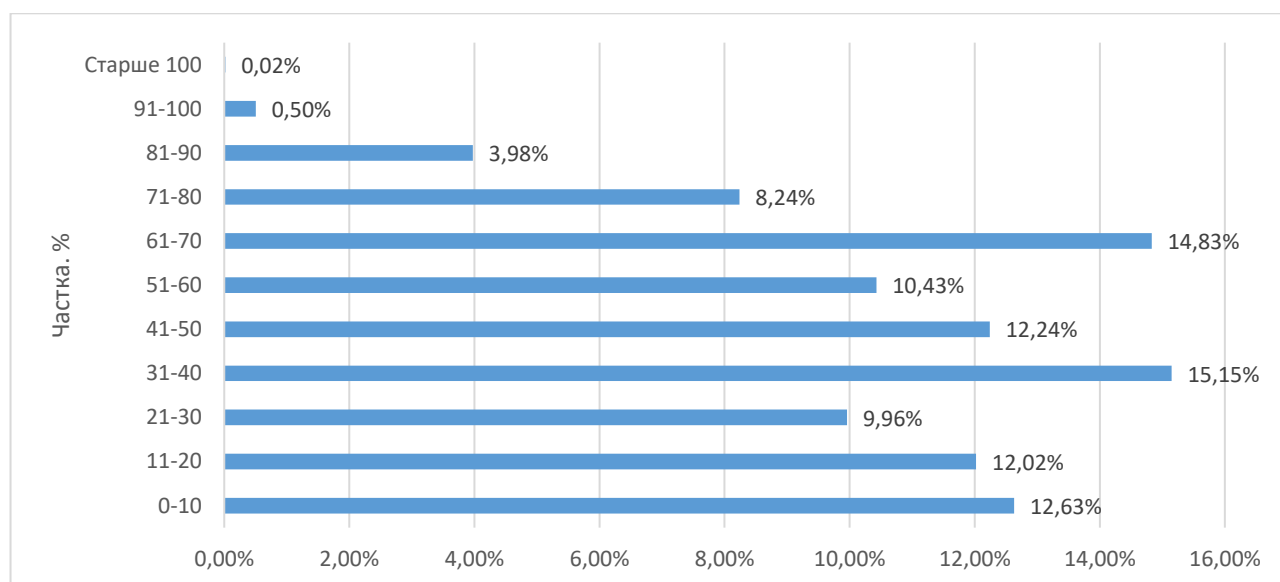


Рис. 2.1. Розподіл ВПО за віковими групами станом на 04.09.2023 за даними Міністерства соціальної політики України

Джерело: Міністерство соціальної політики України (2023, 1 вересня)

Найбільша кількість ВПО, які втратили роботу, спостерігається у Донецькій і Харківській областях України. Завдяки застосуванню роботодавцями гнучкого підходу до управління персоналом, а саме віддаленому формату роботи, більшість офіційно зареєстрованих ВПО залишилися платоспроможними. Швидка реакція роботодавців на зміни ринку праці є їх конкурентною перевагою.

Станом на 04.09.2023 року за даними Міністерства фінансів України співвідношення кількості зареєстрованих безробітних до загальної кількості населення України зменшується попри повномасштабну війну рис. 2.2. Однак це не є релевантною тенденцією через міграцію працездатного населення за межі країни.

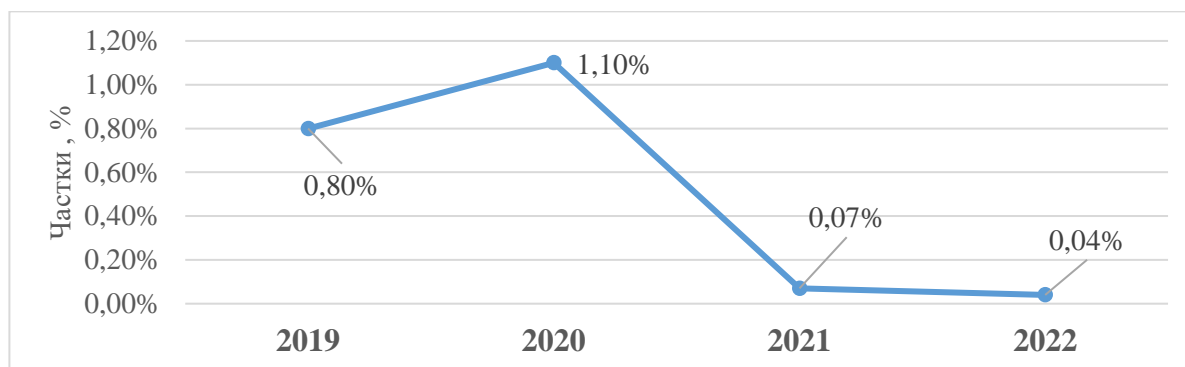


Рис. 2.2. Динаміка часток безробітних осіб в загальній кількості населення України 2019-2022 роки за даними Міністерства фінансів України

Джерело: Міністерство фінансів України (2023, 5 вересня)

За прогнозами Національного Банку України (2023, 5 вересня), безробіття в Україні у 2023 р. залишиться на рівні 26% [121]. Поступово криза ринку праці буде зменшуватися у 2024-2025 роках за рахунок збільшення кількості робочих місць для працездатного населення. Відновлення найму в Україні прогнозується за рахунок грантів на підтримку та розвиток бізнесу з боку іноземних інвесторів та кредитування українськими банками. Суттєвого зростання заробітних плат не прогнозується через збереження високого рівня інфляції в Україні.

За даними Державної міграційної служби України, кількість отриманих отримання паспортів громадянина України для виїзду за кордон за I кв. 2023 року у порівнянні з 2022 роком зросло на 48% (рис. 2.3) [122]. Таким чином, кількість працездатного населення, яке планує виїхати за кордон, за останній рік зростає. У переважній більшості це жінки та діти, оскільки чоловіки через воєнний стан в країні мають обмежену можливість для перетину кордону. У 2020 і 2021 роках через COVID-19 бажаючих українців перетнути кордон було у два рази менше.

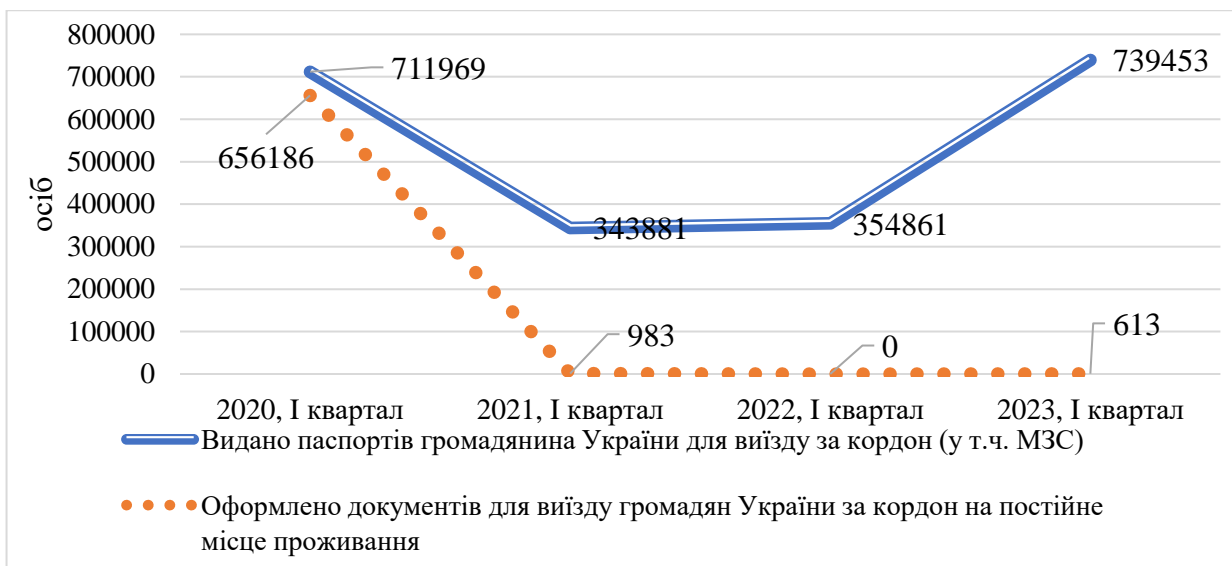


Рис. 2.3. Динаміка отримання паспортів громадянина України для виїзду за кордон 2020-2023 роки

Джерело: Державна міграційна служба України (2023, 30 серпня)

Міграція в межах України за офіційними даними [123] спостерігається найбільше в областях: Донецька (10,66%), Харківська (9,08%), Дніпропетровська (9,04%), Київська (6,98%) та м. Київ (7,44%) рис. 2.4. Це зумовлено географією вторгнення на територію України з боку Росії та постійними обстрілами.

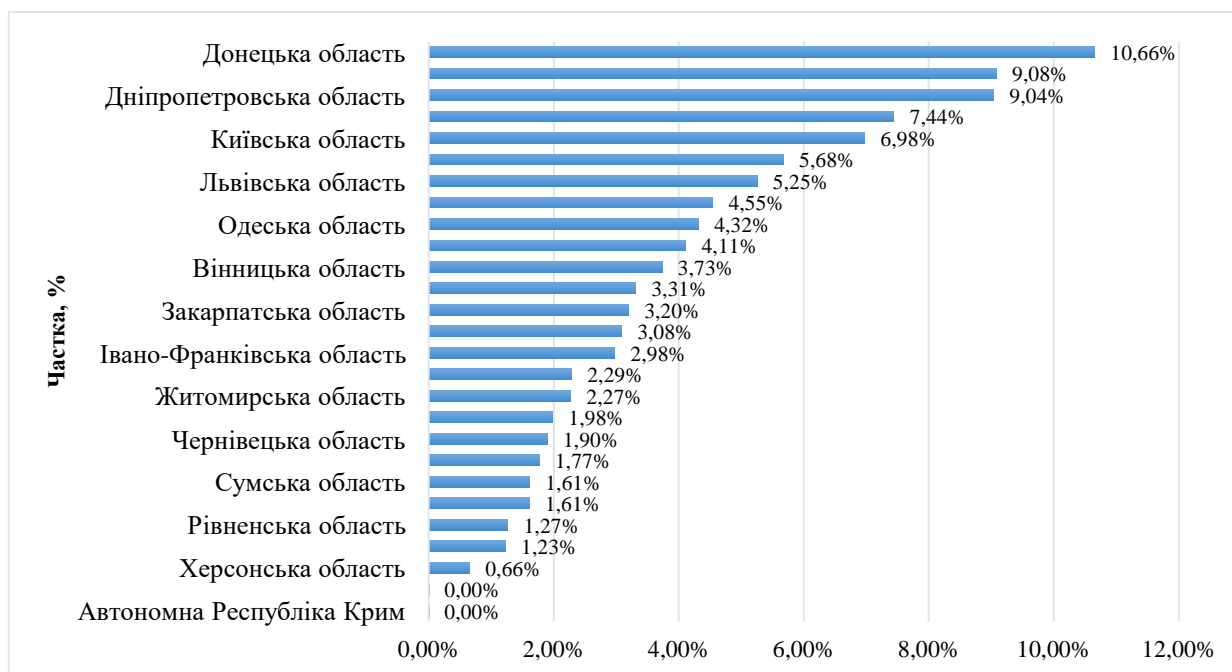


Рис. 2.4. Міграція ВПО в межах України за 2022 рік

Джерело: Громадянська мережа ОПОРА (2023, 7 вересня)

За інформацією українського Міністерства закордонних справ України, станом на 21 червня 2023 року за кордоном перебуває 8177 тисяч українських громадян — близько 20% наявного населення України до 24 лютого 2022 року. За даними Управління Верховного комісара ООН [124] у справах біженців станом на 6.09.2023 офіційно зареєстровано 6 201 600 українців у світі, які отримали статус біженців. З них 5 832 400 (94%) знайшли тимчасовий захист в країнах Європи. Країнами, які прийняли найбільшу кількість українських біженців, є Польща (50,68%) та Чехія (19,18%) (рис. 2.5).

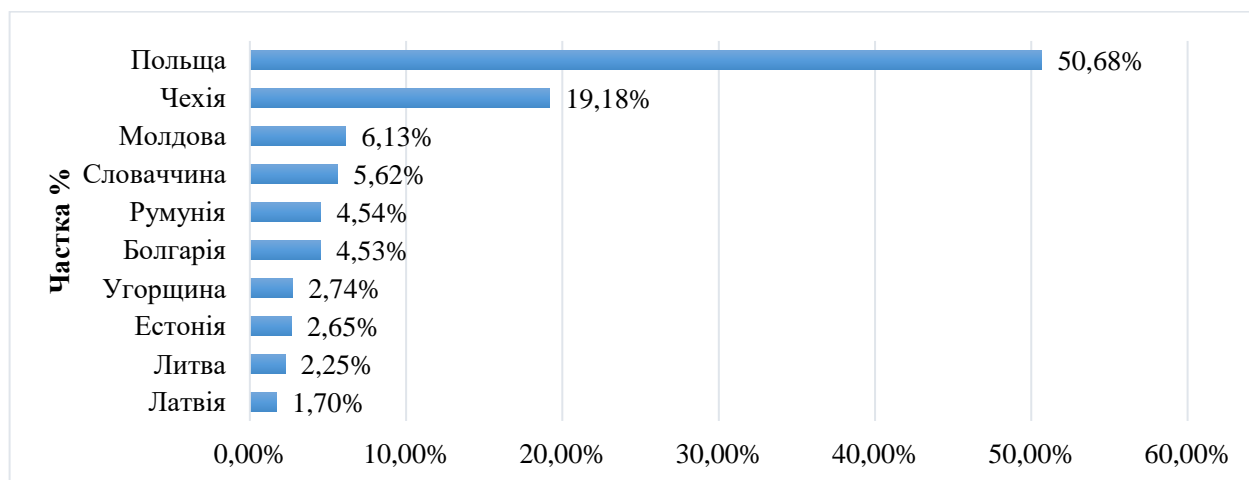


Рис. 2.5. Розподіл біженців з України в Європі за країнами у 2022 році, частки від їх загальної кількості

Джерело: Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (2023, 6 вересня)

Це зумовлено географією розташування країн, які входять до Європейського союзу, та умовами матеріальної підтримки на державному рівні для українців-біженців.

У 2021 р. спостерігалось різке збільшення безробіття в ЄС до рівня 8.7 % (7.7 % у 2020 р.). Це зумовлено пандемією COVID-19, яка розпочалась у 2020 р. Рівень безробіття в країнах ЄС має загальну тенденцію до зменшення з початку 2022 р. та залишається на рівні 6.7 %, що є досить високим показником. Країнами, в яких спостерігається найвищий рівень безробіття, є Іспанія, Греція, Сербія. При цьому безробіття спостерігається в переважно в містах.

За даними (Eurostat Statistics Explained, 2023, 20 серпня) [125], загалом у всіх країнах ЄС з 2020 по 2023 рік спостерігалось безробіття серед молоді від 15 до 29 років на більш високому рівні у порівнянні з іншими віковими категоріями і становило 11,3%. Кандидати віком 15-74 роки мають в середньому показник нижчий на 5 п.п. – 6,3%. Відповідно тенденція високого рівня безробіття серед молоді спостерігається завжди через початок роботи після завершення університету. Середньо статичний вік студента університету (не коледжу) в ЄС в межах від 25 до 35 років. Після школи більшість студентів обирають навчання в професійних технікумах для здобуття спеціалізації і після цього в університетах. В середньому по країнах ЄС серед студентів спостерігається найбільший рівень безробіття в Греції (24,3%), Іспанії (11,2%), Італії (17,5%) та Сербії (12,1%). Найнижчий рівень безробіття серед молоді спостерігається в Чехії (4,2%). Для української молоді є певна близькість у підході до навчання та роботи з країнами Польщі та Чехії. Це зумовлено географічною та ментальною близькістю. Основні джерела пошуку роботи серед молоді є реклама на сайтах пошуку роботи та рекомендації друзів/знайомих. Найменш популярними інструментами пошуку роботи є участь студентів в освітніх тренінгах від роботодавців, стажуваннях, використання агентств з працевлаштування.

На основі результатів аналізу ринку ритейл-сфери спецпроєкту Асоціації ритейлів України та онлайн-платформи з пошуку роботи roбота.ua [126] виявлено тенденції у серпні 2023 у порівнянні з квітнем 2022 року:

- кількість вакансій відновилося на 85% від довоєнного рівня 1.02.2022, з них найбільше в Київській області. В топ 5 регіонів входять Львівська, Дніпропетровська, Одеська та Харківська області;
- відновлення ринку праці спостерігається у зменшенні кількості безробітних у 6,5 разів;
- найбільший приріст вакансій спостерігається у продуктовому секторі – 0,8п.п., дефіцит – товари для тварин 0,4 п.п.;
- більшості компаніям вдалося відновити повну зайнятість працівників за період повномасштабної війни;

- дефіцит кадрів на ринку праці змусив роботодавців підвищити заробітну плату на 9%;
- бонуси, премії, безкоштовне навчання та знижки співробітників залишається одним із ключових ціннісних пропозицій роботодавця як і в довоєнні часи.

За результатами аналізу ринку ЄС та України планується активне відновлення зайнятості працездатного населення та зменшення рівня безробіття під впливом відновлення економіки. Українські роботодавці через високу міграцію внаслідок війни повинні зменшити вимоги до кандидатів і бути більш гнучкими до віддаленого формату роботи. Це забезпечить необхідну кількість кваліфікованих кандидатів на відкриті позиції в компанії.

На рис. 2.6 показано динаміку ситуації на ринку праці у сфері торгівлі.

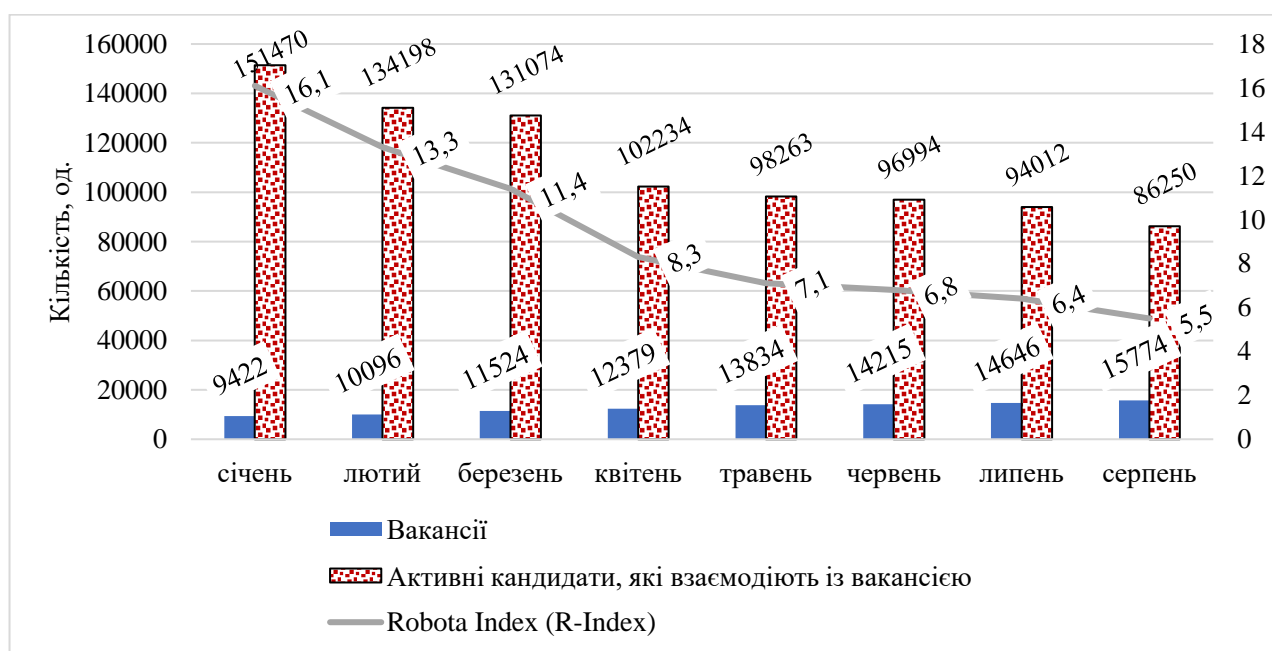


Рис. 2.6. Динаміка кількості вакансій у сфері торгівлі за 8 місяців 2023 року

Джерело: Robota.ua. Аналітика ринку праці в Україні [126]

Як можна побачити на рис. 2.6, кількість вакансій у сфері торгівлі за останні 8 місяців зросла на 67 %, тобто зростала на 8 % щомісячно. А кількість активних кандидатів, що взаємодіють із підприємствами, зменшилась за цей період на 46 %, тобто майже удвічі. Відповідно на ринку праці у сфері торгівлі існує певна потреба у працівниках, і компанії конкурують між собою в частині залучення персоналу.

Robota Index (R-Index) – це індекс, який демонструє співвідношення активних кандидатів, які взаємодіють із підприємством, до кількості вакансій на ринку за вибраними параметрами. Існує наступна категоризація параметрів *R-Index*:

0–2 – гострий дефіцит претендентів;
 2–4 – дефіцит претендентів;
 4–8 – здорове співвідношення між роботодавцями і шукачами;
 8–12 – високий рівень конкуренції пошукувачів за робочі місця, ринок роботодавця;

від 12 – високий рівень конкуренції пошукувачів за робочі місця (за матеріалами *Robota.ua* Аналітика ринку праці в Україні).

Кількість кандидатів на одну вакансію у січні становила 16 осіб, а у серпні – вже 5. Відповідно, в січні була висока конкуренція серед роботодавців за персонал, у серпні ж ринок дещо стабілізувався і наближається до рівноваги.

У табл. 2.2 наведено найпопулярніші вакансії у сфері торгівлі за 8 місяців 2023 р.

Таблиця 2.2

Найпопулярніші вакансії у сфері ритейл за 8 місяців 2023 року

Посада	Середньомісячна заробітна плата, грн	<i>R-Index</i>
Продавець-консультант	13 800	11,7
Касир	14 500	6,7
Керуючий магазином	28 100	6,7
Заступник керуючого магазином	21 300	6,05
Охоронець	12 100	8,2

Джерело: *Robota.ua*. Аналітика ринку праці в Україні [126]

Аналіз показав, що найбільший рівень конкуренції серед роботодавців за персонал на посаду продавець-консультант (*R-Index* – 11.7), потім охоронець (*R-Index* – 8.2); на посади касир, керуючий магазином і заступник керуючого магазином наявне здорове співвідношення між шукачами і роботодавцями.

2.2. Оцінка рівня привабливості компаній для роботи і стажування представниками покоління Z

Визначення рівня привабливості компаній на ринку праці для конкретної цільової аудиторії, а саме представників покоління Z, може продемонструвати зміни рівня загальної привабливості роботодавця та окремих його складових. Враховуючи ці зміни, підприємства вдаються до адаптації своїх стратегій маркетингу, набору персоналу та управління з метою їх узгодження, взаємодії, котрі спрямовані на залучення покоління Z.

Привабливість роботодавців на ринку праці залежить від багатьох факторів, зокрема, це рівень заробітної плати, прозорість працевлаштування, можливість кар'єрного зростання та навчання, графік роботи, рівень корпоративної культури тощо. Але в умовах війни, як показало дослідження, рівень конкуренції серед роботодавців на ринку праці визначається іншими параметрами. Передусім це дефіцит робочих місць і фінансова стійкість роботодавців. Станом на 31 серпня 2023 року ринок праці в Україні починає поступово стабілізуватись, підприємства відновлюють роботу, і питання визначення їх привабливості для шукачів роботи стає важливим завданням.

Для діагностики факторів формування позитивного бренду роботодавця під впливом COVID-19 на вибір молоді майбутнього місця роботи нами було проведено опитування студентської аудиторії у травні 2021 року. Джерелами для збору відповіді респондентів були поширення опитування в українських університетах та студентських організаціях, Телеграм-каналах та Інстаграм сторінках студентських рад. В опитуванні взяли участь 1341 респондента, які визначили для себе пріоритет компанії в кожній галузі для стажування та для роботи. Аудиторія респондентів наступна: 776 студентів без досвіду роботи та 565 студентів або випускників з досвідом роботи від 1 до 5 років.

Для визначення ТОП-компаній, які пропонують стажування та вакансії для студентів і візьмуть участь у дослідженні, було проаналізовано кар'єрні сайти, попередні бренд-рейтинги роботодавців ТОП-компаній у кожному з напрямків та

їх частки ринку. Для дослідження було відібрано ТОП-9 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. Вибір напрямків діяльності компаній зумовлений вибором сучасних студентів високотехнологічних компаній як місце роботи. Також було сформовано критерії відбору компанії для проходження стажування і роботи, що дозволило порівняти вибір компаній студентами та випускниками з досвідом роботи та без, визначити комфортний графік роботи для студентів після пандемії COVID-19.

Експертне опитування проводилось онлайн за допомогою Google Form. Для аналізу результатів експертного опитування використовувалось програмне забезпечення Microsoft Excel (США).

Для визначення рівня привабливості компаній для роботи і стажування з погляду зумерів було проведено опитування студентів. Аудиторія опитування – це студенти України без досвіду роботи або з досвідом до 1 року 3-й курс навчання бакалаврату (23,7 %) (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Частка респондентів відповідно до року навчання в університеті у 2021 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Також аудиторія опитування розглядалась за напрямками навчання: бізнес, право, економіка, менеджмент та соціологія (рис. 2.8).

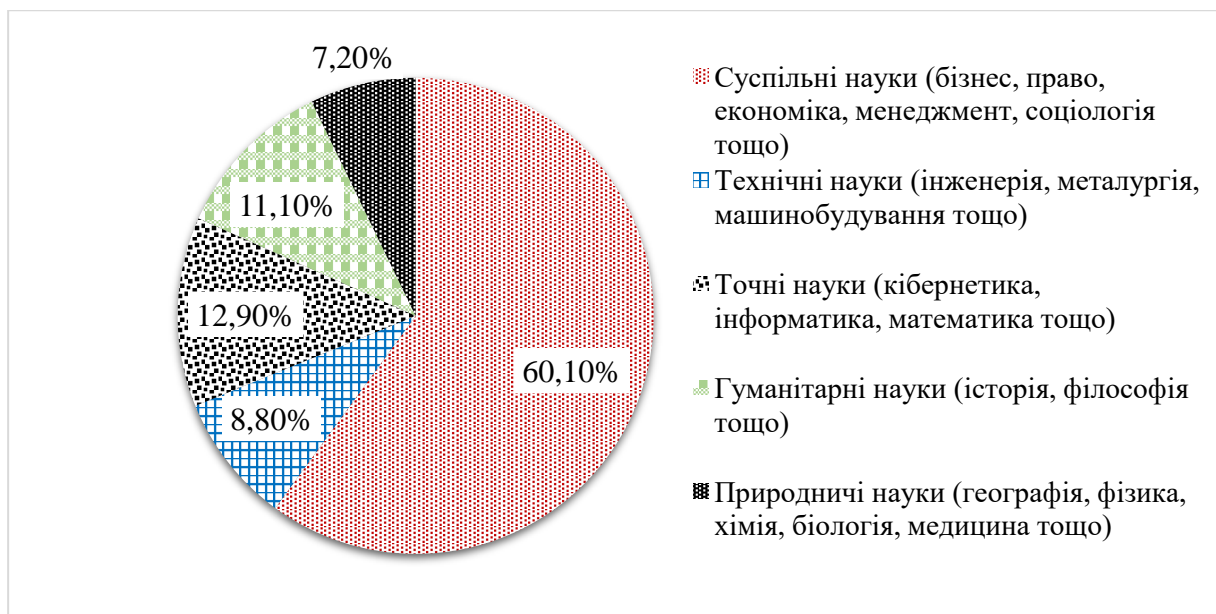


Рис. 2.8. Частка респондентів відповідно до сфери навчання у 2021 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Дослідження пріоритетного місця роботи для представників покоління Z було проведене для виявлення найкращих практик формування ціннісних пропозицій сучасними компаніями, які охоче беруть на роботу молодь. Опосередковано це визначає компанії із дієвими брендами роботодавця.

На рис. 2.9 показано % опитованих респондентів, які обрали дану компанію для роботи та стажування

Серед рітейл-компаній для роботи і стажування студентів найбільш пріоритетною є Rozetka, 65 % респондентів обрали цю компанію (рис. 2.9). Це спричинено більшою мірою популярністю торгового бренду компанії, ніж брендом роботодавця. Rozetka – це компанія сфери e-commerce, яка продає різні товари від продуктів до електронних пристроїв. Другою компанію у рейтингу є Fozzy Group, яка має офлайн продуктові магазини по всій Україні. Найменш привабливою компанією для стажування є АТБ, яка не заохочує студентів стати частиною їх команди. Згідно аналізу АТБ є більш привабливим місцем для роботи для кандидатів від 40 років віком.

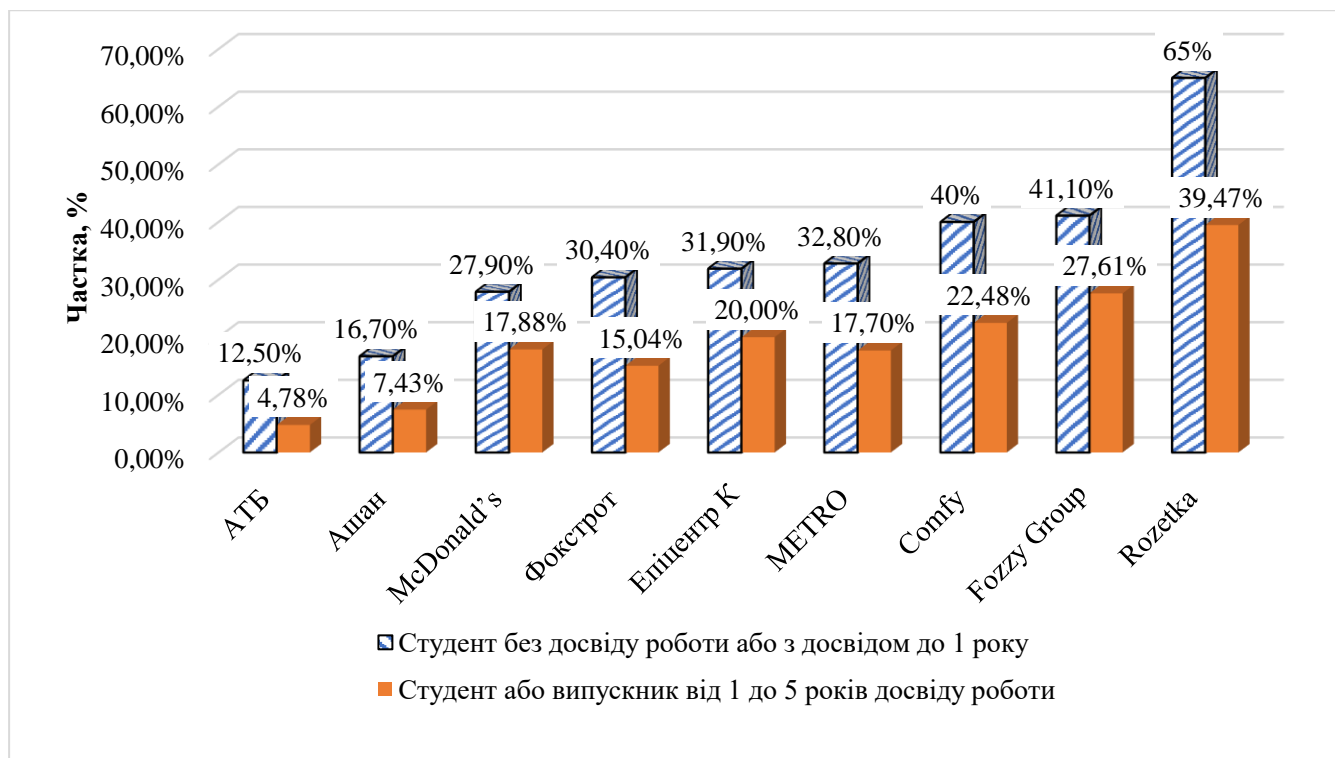


Рис. 2.9. ТОП-компаній у сфері ритейл для покоління зумерів із досвідом та без досвіду роботи, % опитуваних респондентів, які обрали дану компанію для роботи та стажування у 2021 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Для узагальненої оцінки рівня привабливості компанії для роботи використано систему 3-х бальної оцінки:

- 1 бал – найменш привабливе місце роботи;
- 2 бали – середній рівень привабливості роботи;
- 3 бали – найбільш бажане місце роботи.

Для узагальнення результатів оцінки рівня привабливості компанії для роботи і стажування було використано ймовірнісний підхід, який базується на визначенні математичного сподівання, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації результатів оцінок анкетування.

На першому етапі визначається ймовірність отримання відповідної оцінки для кожного фактору за формулою 2.1:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^4 a_{ij}}, \quad (2.1)$$

де X_{ij} – ймовірність отримання оцінки j для i -того фактору; a_{ij} – кількість студентів, котрі надали оцінку j фактору i ; i – індекс фактору ($i=1, \dots, n$); n – кількість факторів; j – значення оцінки фактору ($j=1, \dots, 4$).

В результаті отримаємо матрицю ймовірностей оцінок відповідей на запитання анкети:

$$\begin{array}{cccc} X_{11} & X_{12} & X_{13} & X_{14} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{i1} & X_{i2} & X_{i3} & X_{i4} \end{array} \quad (2.2)$$

Кожен рядок даної матриці є згрупованим статистичним рядом ймовірності отримання j -тої оцінки для кожного i -того досліджуваного фактору системі оцінки вибору компанії для стажування.

Таким чином, для узагальненої оцінки фактору можна скористатись показниками математичного сподівання, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації.

Математичне сподівання оцінки для кожного i -того фактору розглядається як інтегральна оцінка і може бути пораховано за формулою:

$$M(X_i) = \sum_{j=1}^4 j \cdot X_{ij}. \quad (1.3)$$

Математичне сподівання оцінок фактору показує середню оцінку фактору за чотири бальною шкалою.

Середньоквадратичне відхилення для кожного i -того фактору розраховується за формулою:

$$\sigma(X_i) = \sqrt{\sum_{j=1}^4 (j - M(X_i))^2}. \quad (1.4)$$

Середнє квадратичне відхилення показує величину коливань в оцінці кожного фактору навколо свого математичного сподівання.

Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$CV(X_i) = \frac{\sigma(X_i)}{M(X_i)} \cdot 100 \%. \quad (1.5)$$

Коефіцієнт варіації показує яка кількість коливань у відсотках припадає на одиницю сподіваної оцінки факторів. За допомогою цього показника можна визначити наскільки великі розбіжності в оцінці студентами даного фактору.

В табл. 2.3 показано результати опитування студентів щодо їхньої оцінки привабливості торговельних підприємств для роботи та стажування.

Таблиця 2.3

Результати опитування представників студентів щодо їхньої оцінки привабливості торговельних підприємств для роботи та стажування

Назва компанії	Кількість респондентів, які обрали відповідь			Ймовірність отриманих оцінок		
	Найменш привабливе місце роботи	Середній рівень привабливості роботи	Найбільш бажане місце роботи	Найменш привабливе місце роботи	Середній рівень привабливості роботи	Найбільш бажане місце роботи
АТБ	439	99	27	0,78	0,18	0,05
Ашан	325	198	42	0,58	0,35	0,07
Фокстрот	230	250	85	0,41	0,44	0,15
METRO	233	232	100	0,41	0,41	0,18
McDonald's	282	182	101	0,50	0,32	0,18
Епіцентр К	229	223	113	0,41	0,39	0,20
Comfy	204	234	127	0,36	0,41	0,22
Fozzy Group	193	216	156	0,34	0,38	0,28
Rozetka	110	232	223	0,19	0,41	0,39

Джерело: пораховано за результатами опитування

За запропонованою методикою за формулами (3)-(5) визначено математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації для бальної оцінки значущості факторів вибору компанії для роботи (табл. 2.4).

Середній рівень привабливості досліджуваних підприємств торгівлі серед студентів за 3-бальною шкалою розподілився від 1.27 до 2.2. Найбільшу оцінку отримало підприємство Rozetka, а найменшу – АТБ. При цьому можна сказати, що 8 із 9 досліджуваних підприємств були оцінені студентами на рівні вище середнього, тобто їх оцінка була вищою за 1.5.

Середньоквадратичне відхилення результатів опитування студентів в межах від 0.54 до 0.78. Що більше середньоквадратичне відхилення, то більш розсіюванні відповіді респондентів відповідно до середнього рівня привабливості підприємств.

Статистичний аналіз рівня привабливості компаній сфери ритейлу для роботи та стажування представниками покоління Z

Назва компанії	Інтегральна оцінка	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
АТБ	1,27	0,54	42,60
Ашан	1,50	0,63	42,12
Фокстрот	1,74	0,70	40,22
METRO	1,76	0,73	41,41
McDonald's	1,68	0,76	45,16
Епіцентр К	1,79	0,75	41,81
Comfy	1,86	0,75	40,41
Fozzy Group	1,93	0,78	40,49
Rozetka	2,20	0,74	33,69

Джерело: пораховано за результатами опитування

Середньоквадратичне відхилення було використано для визначення коефіцієнта варіації, за допомогою якого можна визначити процент коливань відповідей по відношенню до їх середнього рівня.

У проведеному дослідженні коефіцієнт варіації визначився від 33.69 % для Rozetka до 45.16 для McDonald's. Думки студентів щодо вибору Rozetka для роботи мають менше варіативності, тобто рівень привабливості становить 2.2 ± 0.74 , або 2.2 ± 33.69 %. Результати опитування для McDonald's мають серед студентів більш високий рівень варіативності – рівень привабливості цього роботодавця становить 1.68 ± 0.76 або 1.68 ± 45.16 %.

На рис. 2.10 побудовано діаграму Парето для рівня привабливості торговельних підприємств для роботи та стажування з погляду студентів. За допомогою такого аналізу можна визначити найбільш привабливі торговельні підприємства для визначення місця стажування і роботи, на які припадає 80 % вибору студентами.

За результатами аналізу діаграми Парето можна підсумувати, що 80 % вибору студентами торговельних підприємств припало на 6 підприємств: Rozetka, Fozzy Group, Comfy, Епіцентр К, METRO, Фокстрот.

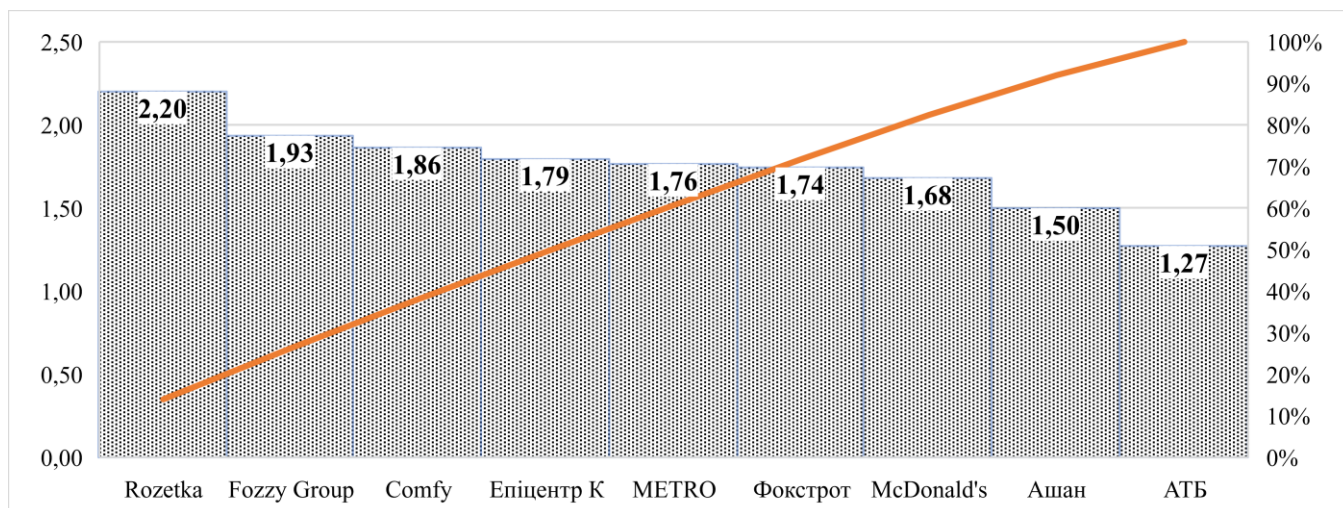


Рис. 2.10. Узагальнена оцінка рівня привабливості торговельних підприємства для роботи та стажування представників покоління Z

Джерело: пораховано за результатами опитування

За результатами проведеного дослідження для більш глибокого аналізу і розуміння рівня привабливості підприємств для роботи і стажування також було пораховано Net Promoter Score – як різницю між частками студентів, які поставили підприємству найвищій бал привабливості для роботи і стажування, і найнижчий.

Привабливість і лояльність для роботи і стажування працівників серед студентів можна розглядати як цільові метрики підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення Net Promoter Score рівня привабливості торговельних підприємств для роботи та стажування з погляду представників покоління Z

Назва компанії	Ймовірність вибору і рекомендації компанії іншим			Net Promoter Score
	Критики	Нейтралі	Прихильники	
АТБ	0,78	0,18	0,05	-0,73
Ашан	0,58	0,35	0,07	-0,50
Фокстрот	0,41	0,44	0,15	-0,26
METRO	0,41	0,41	0,18	-0,24
McDonald's	0,50	0,32	0,18	-0,32
Епіцентр К	0,41	0,39	0,20	-0,21
Comfy	0,36	0,41	0,22	-0,14
Fozzy Group	0,34	0,38	0,28	-0,07
Rozetka	0,19	0,41	0,39	0,20

Джерело: пораховано за результатами опитування

Зазвичай для визначення лояльності клієнтів результати оцінки розподіляються наступним чином: більше за 0.5 – все дуже добре, і підприємство серед лідерів ринку; від 0.3 до 0.5 – непоганий результат, але існує несприятливий інцидент, або помилки в управлінні можуть вплинути негативно на репутацію; до 0.3 – наявні невеликі проблеми на підприємстві, що вимагає уваги до управління, продукту, клієнтів або працівників; менше 0 – кількість незадоволених клієнтів суттєво перевищує кількість задоволених, отже, якщо на ринку є альтернативи, буде дуже важко утримати клієнтів. Будемо також використовувати цю шкалу для оцінки привабливості роботодавця. Тільки в Rozetka значення Net Promoter Score більше 0. Тобто дана компанія, хоча і має деякі проблеми з погляду її привабливості на ринку для працевлаштування, але у неї прихильників удвічі більше ніж критиків за високої частки нейтралів. Серед компаній FMCG сфери найбільш привабливою для студентів без досвіду роботи є Nestle (63,1 %) (рис. 2.11). На другому місці Coca-Cola HBC Ukraine. Найменш привабливою компанією є Ab InBev Efes. Однак для студентів є популярними та впізнаваними торгові бренди компанії «Corona», «Bud», «Staropramen».

Можна зробити висновок, що для підприємств, які мають високий рівень Net Promoter Score, легше відбувається процес найму на роботу молодих прогресивних працівників. Такі підприємства можуть отримати перевагу через високу лояльність працівників всередині компанії, їм не потрібно багато часу витратити на пошук працівників і не потрібно це робити часто. Лояльні працівники працюють набагато ефективніше. Часто нові працівники приходять найматись на роботу за порадами знайомих лояльних працівників.

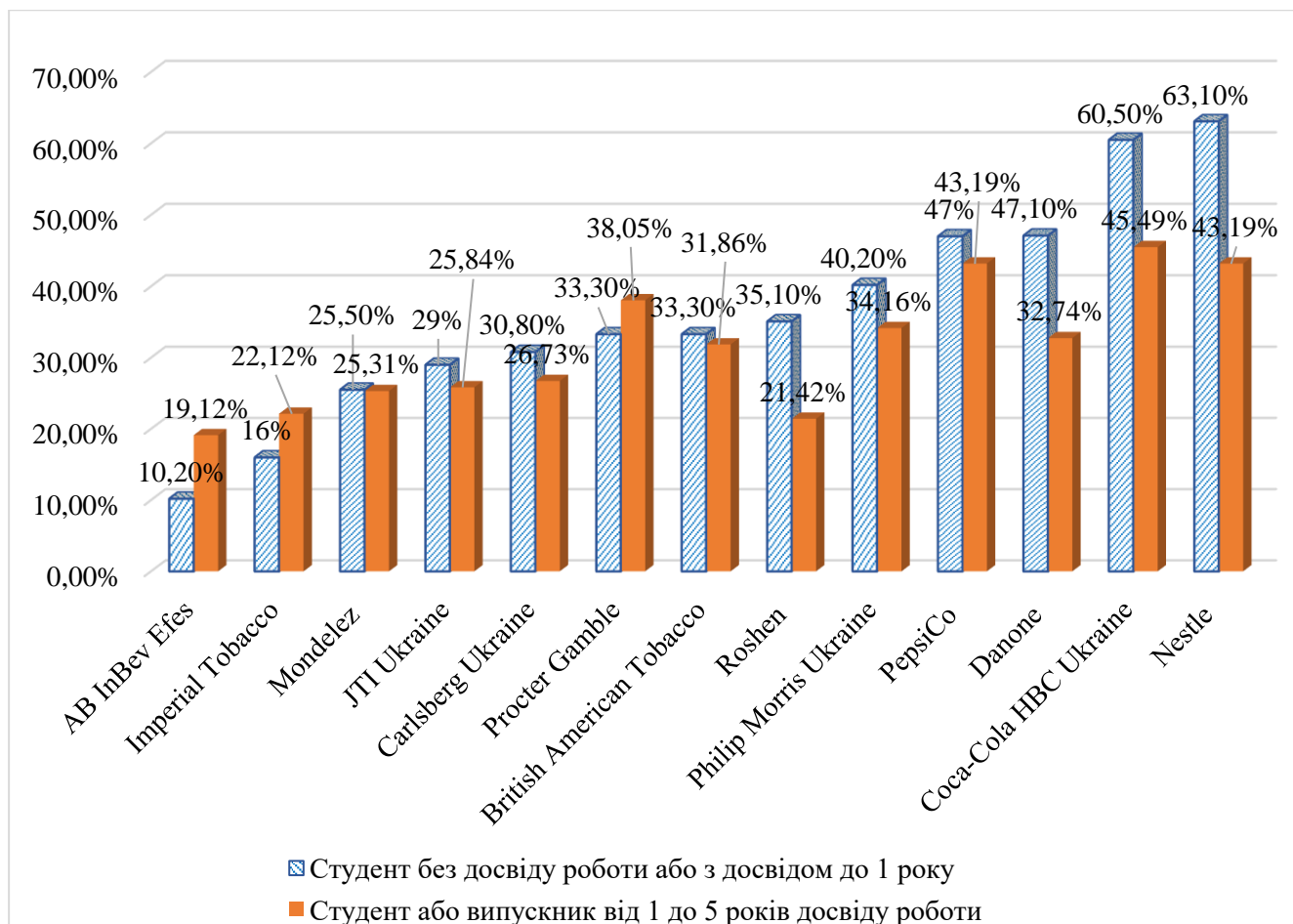


Рис. 2.11. ТОП-компаній FMCG-сфери для покоління зумерів з та без досвіду роботи, % опитуваних респондентів у 2021 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Більшість компаній, які були зазначені у дослідженні є міжнародними. Це дозволяє використовувати результати дослідження на міжнародному рівні у науковій сфері для формування бренду роботодавця серед представників покоління Z.

В табл. 2.6 показано результати опитування представників покоління Z щодо привабливості компаній FMCG-сфери для роботи та стажування.

За запропонованою методикою за формулами (3)-(5) визначено математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації для бальної оцінки значущості факторів вибору компанії для роботи (табл. 2.7).

Результати опитування представників покоління Z щодо привабливості підприємств FMCG-сфери для роботи та стажування

Назва компанії	Кількість респондентів, які обрали відповідь			Ймовірність отриманих оцінок		
	Найменш привабливе місце роботи	Середній рівень привабливості роботи	Найбільш бажане місце роботи	Найменш привабливе місце роботи	Середній рівень привабливості роботи	Найбільш бажане місце роботи
AB InBev Efes	179	153	108	0,54	0,27	0,19
Roshen	185	164	121	0,50	0,29	0,21
Imperial Tobacco	164	135	125	0,54	0,24	0,22
Mondelez	162	161	143	0,46	0,28	0,25
JTI Ukraine	146	178	146	0,43	0,32	0,26
Carlsberg Ukraine	147	172	151	0,43	0,30	0,27
British American Tobacco	114	146	180	0,42	0,26	0,32
Danone	130	187	185	0,34	0,33	0,33
Philip Morris Ukraine	122	147	193	0,40	0,26	0,34
Procter&Gamble	115	167	215	0,32	0,30	0,38
Nestle	84	194	244	0,22	0,34	0,43
PepsiCo	89	186	244	0,24	0,33	0,43
Coca-Cola HBC Ukraine	88	180	257	0,23	0,32	0,45

Джерело: пораховано за результатами опитування

Таблиця 2.7

Статистичний аналіз рівня привабливості підприємств FMCG-сфери для роботи та стажування представниками покоління Z

Назва компанії	Математичне сподівання	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
AB InBev Efes	1,65	0,78	47,20
Roshen	1,72	0,79	46,20
Imperial Tobacco	1,68	0,81	48,30
Mondelez	1,79	0,82	45,75
JTI Ukraine	1,83	0,81	44,24
Carlsberg Ukraine	1,84	0,82	44,50
British American Tobacco	1,90	0,85	45,09
Danone	1,99	0,82	41,18
Philip Morris Ukraine	1,94	0,86	44,16
Procter&Gamble	2,06	0,84	40,72
Nestle	2,21	0,78	35,50
PepsiCo	2,19	0,80	36,30
Coca-Cola HBC Ukraine	2,23	0,79	35,60

Джерело: пораховано за результатами опитування

Середній рівень привабливості досліджуваних підприємств FMCG-сфери серед студентів за 3-бальною шкалою розподілився від 1.65 до 2.23. При цьому можна сказати, що всі досліджувані підприємства були оцінені студентами на рівні вище середнього, тобто їх оцінка була вищою за 1.5.

Узагальнена оцінка коефіцієнта варіації підтверджує, що найменш привабливим роботодавцем в FMCG-сфері є AB InBev Efes, а найбільш – Coca-Cola HBC Ukraine. Тобто чим менш впізнаваний роботодавець, тим важче кандидатам оцінити привабливість роботи та конкурентоспроможність на ринку праці. Coca-Cola HBC Ukraine є одним із найбільш впізнаваних та сильних брендів, що в свою чергу збільшує рівень привабливості бренду роботодавця серед молоді.

Середньоквадратичне відхилення результатів опитування студентів в межах від 0.78 до 0.86. Чим більше середньоквадратичне відхилення, тим більш розсіюванні відповіді респондентів відповідно до середнього рівня привабливості підприємств. Це говорить, що оцінка студентами рівня привабливості досліджуваних підприємств FMCG-сфери не дуже коливаються навколо їх середнього значення, що свідчить про подібність середньої думки опитуваних респондентів.

Коефіцієнт варіації для підприємств FMCG-сфери визначився від 35.6 % для Coca-Cola HBC Ukraine до 48.3 для Imperial Tobacco. Думки студентів щодо вибору Coca-Cola HBC Ukraine для роботи мають менше варіативності, тобто рівень привабливості становить 2.23 ± 0.356 , або 2.23 ± 35.6 %. Результати опитування для Imperial Tobacco мають серед студентів більш високий рівень варіативності – рівень привабливості цього роботодавця становить 1.68 ± 0.483 або 1.68 ± 48.3 %.

На рис. 2.12 показано узагальнений бал оцінки рівня привабливості компанії для представниками покоління Z.

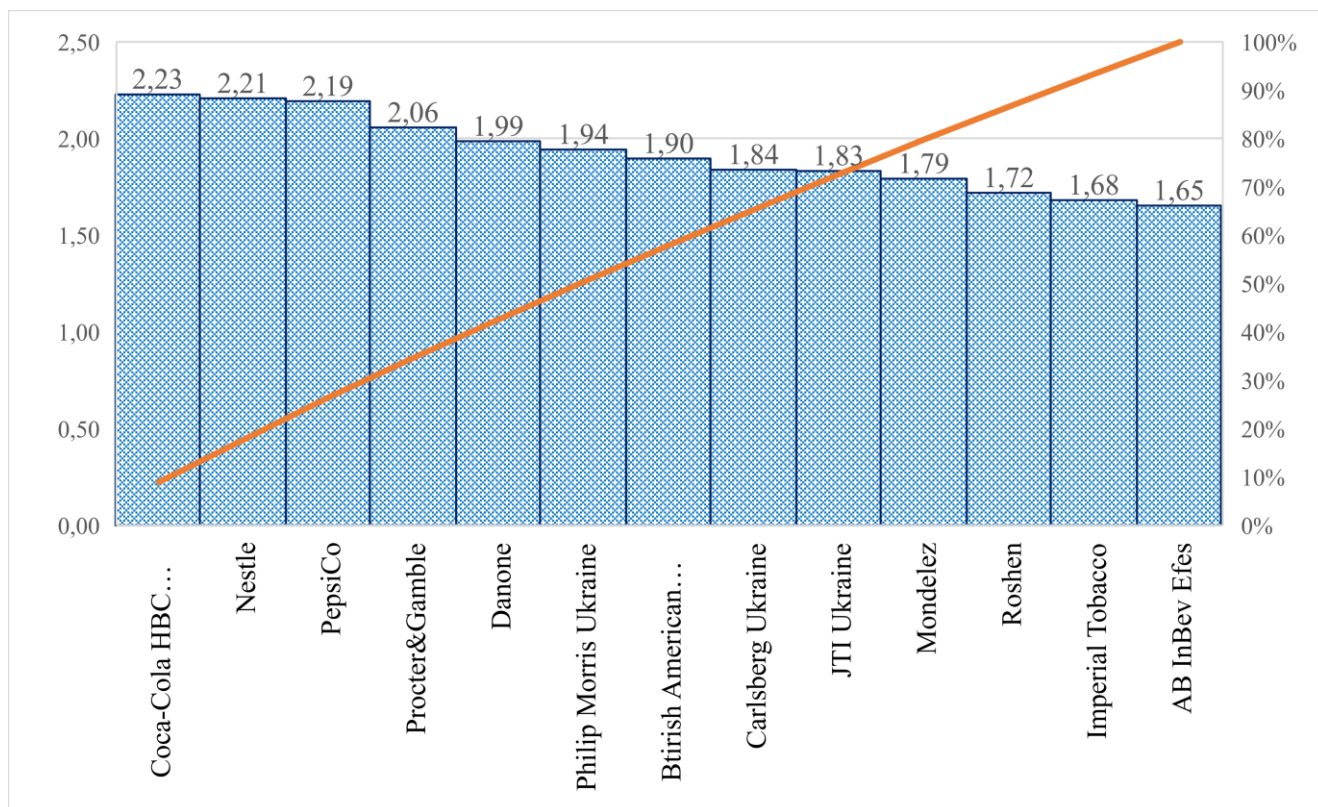


Рис. 2.12. Узагальнена оцінка рівня привабливості FMCG-сфери для представників покоління Z

Джерело: пораховано за результатами опитування

За аналізом оцінки привабливості за допомогою діаграми Парето, компанії з найменш впізнаваним та відповідно привабливим брендом роботодавцем є Mondelez, Roshen, Imperial Tobacco, Ab InBev Efes. Ці роботодавці мають в портфолію впізнавані торгові бренди, однак не розвивають бренд роботодавця.

В табл. 2.8 показано розрахунки Net Promoter Score рівня привабливості роботодавця для представників покоління Z.

Таблиця 2.8

Визначення Net Promoter Score рівня привабливості компаній FMCG-сфери для представників покоління Z

Назва компанії	Ймовірність вибору і рекомендації компанії іншим			Net Promoter Score
	Критики	Нейтралі	Прихильники	
AB InBev Efes	0,54	0,27	0,19	-0,35
Roshen	0,50	0,29	0,21	-0,28
Imperial Tobacco	0,54	0,24	0,22	-0,32
Mondelez	0,46	0,28	0,25	-0,21

JTI Ukraine	0,43	0,32	0,26	-0,17
Carlsberg Ukraine	0,43	0,30	0,27	-0,16
British American Tobacco	0,42	0,26	0,32	-0,10
Danone	0,34	0,33	0,33	-0,01
Philip Morris Ukraine	0,40	0,26	0,34	-0,06
Procter&Gamble	0,32	0,30	0,38	0,06
Nestle	0,22	0,34	0,43	0,21
PepsiCo	0,24	0,33	0,43	0,19
Coca-Cola HBC Ukraine	0,23	0,32	0,45	0,23

Джерело: пораховано за результатами опитування

У порівнянні з ритейл-сферою відсоток респондентів категорії критиків у FMCG-сфері є меншим. Більшість респондентів виступають у ролі критиків для всіх роботодавців, окрім Епіцентр К, Comfy, Fozzy Group та Rozetka. Позитивний Net Promotion Score мають Procter&Gamble, Nestle, PepsiCo, Coca-Cola HBC Ukraine. Кожен із роботодавців володіє широким портфелем торгових брендів та займає лідерські позиції на ринку. Однак компанії мають стратегію розвитку роботодавця серед молоді та збільшують рівень привабливості.

Такий аналіз на відміну від [5], де зазначено лише привабливі сфери для роботи покоління Z, результати дослідження виявили зразкові компанії зі сформованим брендом роботодавця. Це дозволяє додатково провести аналіз у найбільш привабливих роботодавців кращих практик щодо сформованих ціннісних пропозицій.

Все це дозволяє стверджувати, що вплив покоління на формування бренду роботодавця та складових бренду може застосуватися на міжнародному рівні. Це зумовлено подібними проблемами та поведінкою сучасної молоді.

Через глобальну пандемію і війну відбулися зміни HR-процесів в компаніях. У першу чергу, це формат роботи працівників компанії. Більшість було переведено на віддалений графік роботи задля уникнення поширення захворюваності. Найбільш комфортним графіком роботи для покоління Z навіть в умовах відсутності карантинних обмежень виявився змішаний (рис. 2.12). Це формат роботи працівників, при якому в три робочих дня робота відбувається в офісі і два –

дистанційно (рис. 2.12). На відміну від [15], де відсутня інформація про формат роботи як складової ціннісної пропозиції бренду роботодавця, це дозволяє створити нові ціннісні пропозиції під час формування бренду роботодавця для покоління Z, які можуть ефективно використовуватись компаніями не тільки в умовах глобальної пандемії, а також при проектуванні змін HR-процесів в компаніях.

Гіпотетичним припущенням такого дослідження є те, що для покоління Z навіть після закінчення карантину найбільш привабливим буде змішаний формат роботи, при якому частина роботи відбувається в офісі, а частина – вдома.

Після пандемії комфортним графіком роботи для студентів є три робочих дні в офісі та два робочих дні віддалено (31,3 %) (рис.2.12).



Рис. 2.12. Результати опитування представників покоління зумерів щодо комфортного формату роботи у 2021 році, % опитаних респондентів

Джерело: пораховано за результатами опитування

На другому місці, віддалений формат роботи, але зустрічі з командою в офісі (22,7 %). Відповідно ідеальний формат є гібридним. Працівники можуть самостійно обирати графік роботи. Необхідно додати, що лише віддалений формат роботи є неприйнятним для студентів (13,4 %). Отже, 63,4 % покоління зумерів планує працювати за спеціальністю (63,4 %). Відповідно це ідеальний варіант для компанії, оскільки процес пошуку кандидатів для стажування буде простішим для HR-команди. Лише 5,7 % респондентів не планують працювати за спеціальністю.

2.3. Дослідження ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z

Бренд роботодавця для студентів має унікальний набір характеристик. Це спричинено особливостями покоління зумерів. Узагальнення результатів досліджень дозволило визначити основні складові бренду роботодавця для покоління зумерів. Для визначення їх важливості і ранжирування було проведено опитування студентів. Покоління Z становить більшу частину кандидатів на початкові позиції у компанії. Це допоможе компаніям-роботодавцям сформувати бренд роботодавця для молоді, збільшити кількість кандидатів на одну позицію, забезпечити себе працівниками необхідного інтелектуального та емоційного рівня.

Основною гіпотезою дослідження є те, що для формування, аналізу і визначення рівня бренду роботодавця для покоління Z необхідно сформувати перелік ціннісних пропозицій бренду. Це дозволить здійснити інтегральну оцінку бренду роботодавця і вирішити проблему формування роботодавцями інформаційних повідомлень, комунікаційних заходів і ціннісних пропозицій для покоління Z.

Гіпотетичним припущенням є те, що для покоління Z при виборі місця роботи і стажування та залишення в компанії після стажування найбільш пріоритетними будуть ціннісні пропозиції, котрі пов'язані із навчанням та розвитком і безпосередньо впливають на формування кар'єри.

За результатами огляду літератури [2; 8, 9; 11, 12; 23–29] і сайтів із пошуку роботи у першому розділі було сформовано перелік ціннісних пропозицій, основних рис та характеристик підприємств, за рахунок яких вони формують бренд роботодавця і створюють привабливість на ринку для кандидата на роботу.

На рис. 2.13 показано результати експертного опитування щодо визначення пріоритетності ціннісних пропозицій бренду роботодавця для студентів з досвідом та без досвіду роботи при виборі компанії для роботи і стажування.

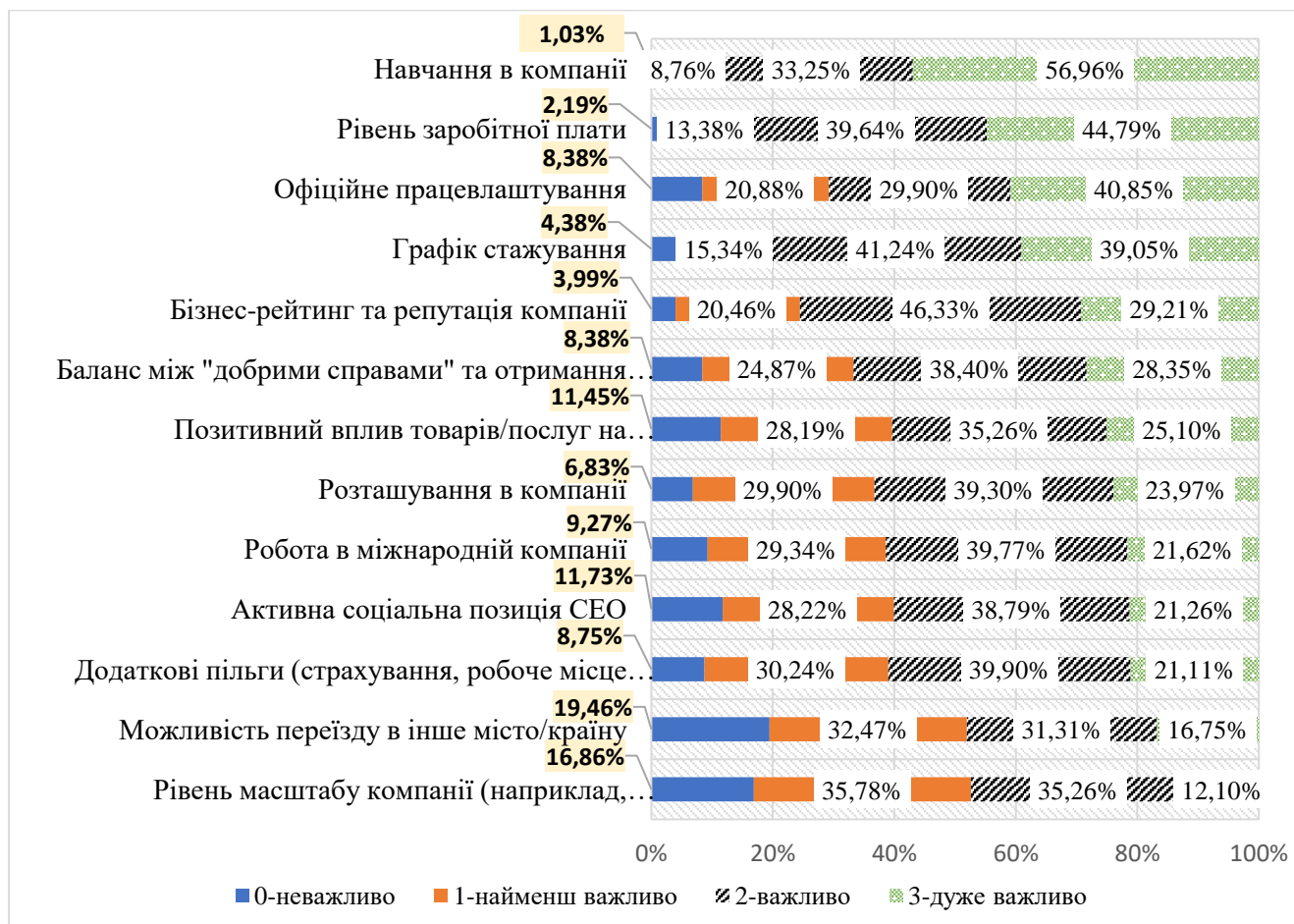


Рис. 2.13. Результати оцінювання ціннісної пропозиції представниками покоління Z при виборі компанії для роботи і стажування, % опитаних респондентів у 2021 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Для узагальнення результатів оцінки рівня значущості факторів для вибору компанії для роботи і стажування було використано ймовірнісний підхід, який було використано для оцінки рівня привабливості компанії для роботи та стажування.

Оцінка значущості факторів відбувалась за наступними категоріями: неважливо (оцінка 1); найменш важливо (оцінка 2); важливо (оцінка 3); дуже важливо (оцінка 4). Таким чином використовується шкала оцінок рівня значущості від 1 до 4.

Опрацювання результатів опитування (рис. 2.13) показало, що найбільш важливими факторам для вибору стажування для студентів є можливість навчатися в компанії (56,96 %), рівень заробітної плати (44,79 %), офіційне працевлаштування (40,85 %). Ці фактори мають бути обов'язково включеними в

описі вакансій та промотексті для набору на програми стажування. Важливим, але не основними, є бізнес-рейтинг компанії та її репутація (29,91 %), графік стажування (39,05 %), додаткові переваги (21,11 %) і статус міжнародної компанії (16,86 %). Найменш важливими факторами є можливість переїзду в інше місто/країну (16,75 %) і рівень масштабу компанії (12,10 %).

Результати статистичного аналізу результатів опитування наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інтегральна оцінка значущості складових елементів ціннісної пропозиції при виборі місця роботи і стажування для представників покоління Z

Ціннісні пропозиції	Ймовірність отриманих оцінок				$M(X_j)$	$O(X_j)$	$CV(X_j)$
Рівень масштабу компанії (наприклад, кількість країн, в яких представлена компанія)	0,17	0,36	0,35	0,12	2,43	0,91	37,41
Можливість переїзду в інше місто/країну	0,19	0,32	0,31	0,17	2,45	0,99	40,18
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	0,09	0,30	0,40	0,21	2,73	0,89	32,57
Активна соціальна позиція CEO	0,12	0,28	0,39	0,21	2,70	0,93	34,63
Робота в міжнародній компанії	0,09	0,29	0,40	0,22	2,74	0,90	32,91
Розташування в компанії	0,07	0,30	0,39	0,24	2,80	0,88	31,36
Позитивний вплив товарів/послуг на навколишнє середовище	0,11	0,28	0,35	0,25	2,74	0,96	35,07
Баланс між «добрими справами» та отримання прибутку	0,08	0,25	0,38	0,28	2,87	0,92	32,15
Бізнес-рейтинг та репутація компанії	0,04	0,20	0,46	0,29	3,01	0,81	26,94
Графік стажування	0,04	0,15	0,41	0,39	3,15	0,83	26,50
Офіційне працевлаштування	0,08	0,21	0,30	0,41	3,03	0,98	32,17
Рівень заробітної плати	0,02	0,13	0,40	0,45	3,27	0,77	23,61
Навчання в компанії	0,01	0,09	0,33	0,57	3,46	0,70	20,13

Джерело: пораховано за результатами опитування

Коефіцієнт варіації результатів анкетування показав, величину відмінностей в оцінках респондентів для кожного досліджуваного фактору. Найменш подібною серед респондентів є думка про можливість переїзду в інші країни. За цим фактором відбувається найбільша розбіжність думок респондентів. Найбільш подібною є оцінка про можливість навчання в компанії (20,13 %).

За узагальненою оцінкою рівня значущості фактору було побудовано діаграму Парето (рис. 2.14). За допомогою такого аналізу можна визначити найбільш значущі фактори для визначення місця стажування і роботи, на які припадає 80 %

вибору студентами. Тобто ці фактори визначають 80 % привабливості компанії для студентів при виборі місця роботи і стажування.

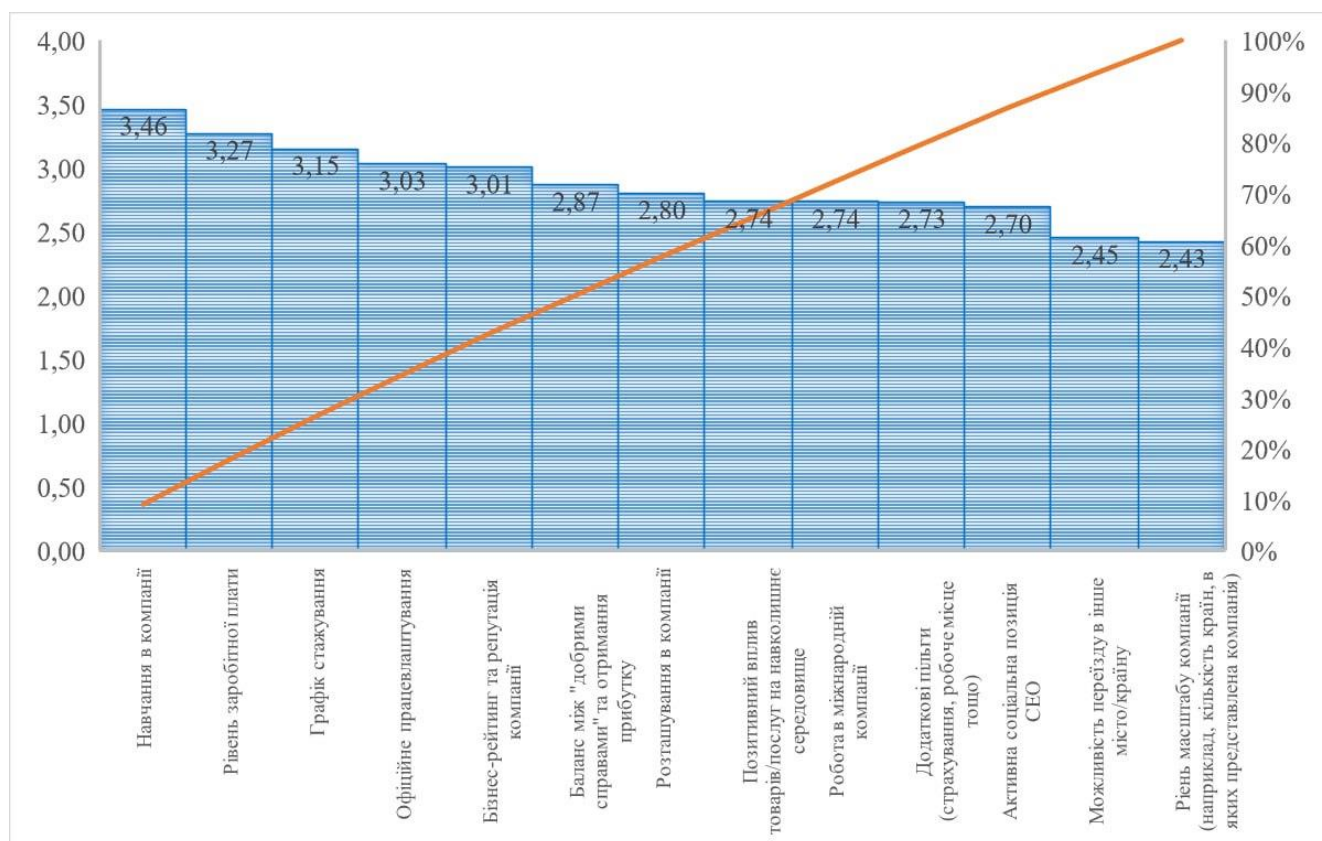


Рис. 2.14. Діаграма Парето аналізу ціннісної пропозиції щодо вибору місця роботи та стажування представниками покоління Z

Джерело: пораховано за результатами опитування

Робота в міжнародній компанії створює для студентів додаткові переваги у вигляді можливості переїзду до іншої країни/міста та рівень масштабу. Ці фактори не потребують додаткової уваги менеджменту, але їх можна включати.

Для ранжирування факторів за ступенем значимості пропонується використовувати метод аналітичного групування Стерджерсса, відповідно до якого інтервал групування визначається за формулою:

$$I_{M(x)} = \frac{M(x)_{\max} - M(x)_{\min}}{1 + 3,322 \cdot \lg n}, \quad (6)$$

$M(x)_{\max}$ і $M(x)_{\min}$ – відповідно, максимальне і мінімальне значення математичного сподівання значимості факторів; n – кількість одиниць сукупності.

За формулами (1)–(5) було здійснено оцінку важливості факторів для студентів після стажування для продовження роботи в компанії. На рис. 2.15 показано оцінювання факторів, які вплинули на рішення залишитись в компанії після стажування для покоління зумерів, за результатами експертного опитування.



Рис. 2.15. Результати оцінювання факторів впливу на рішення залишитися після стажування працювати в компанії для представників покоління Z, % опитаних респондентів у 2021 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Найбільш важливими факторами що впливають рішення залишитися після стажування в компанії, є можливість поєднувати роботу та навчання в університеті (середня оцінка 3,59 із 4), команда (3,54) та доступ до навчання в компанії (3,54). Найвища оцінка – 4. Факторами, які потрібно включити до програми стажування, є гнучкий графік та можливість віддалено працювати, наявність ментора на період стажування, можливість навчатися в компанії та розвиватися (див. рис. 2.15).

Важливим, але не пріоритетними, є завдання, які поставлені на період стажування, важливість проекту для компанії та програма адаптації в компанії. Найменш важливими факторами є робота у різних відділах та міжнародний досвід.

В табл. 2.10 показано ідентифікацію інтегральної оцінки значимості факторів, за якими здійснюється вибір студентами місця стажування, та визначено фактори, які увійшли до цих категорій оцінки.

Таблиця 2.10

Групування значень інтегральної оцінки значимості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z під час вибору місця роботи і стажування

Інтегральна оцінка значимості факторів	Категорія значимості факторів	Якісна характеристика	Фактори, які увійшли в цей діапазон
]2,43; 2,63]	Низька	Рівень впливу факторів низький, вони відповідають вимогам лише незначної кількості студентів і найменш продуктивні для створення привабливості бренда роботодавця	Можливість переїзду в інше місто/країну, бізнес-рейтинг компанії
]2,63; 2,83]	Нижче за середню	Фактори не здатні активно пристосуватись до більшості запитів студентів стосовно вибору місця стажування, їх вплив на привабливість компанії не є вирішальним	Розташування офісу, робота в міжнародній компанії, активна соціальна позиція CEO, додаткові переваги
]2,83; 3,03]	Середня	Рівень впливу факторів середній, вони відповідають умовам запитів частини студентів, деякі з них знаходяться на межі прийняття рішень про вибір місця стажування	Баланс між добрими справами та прибутком
]3,03; 3,23]	Вище середньої	Рівень впливу факторів високий, вони є достатньо привабливими для більшості студентів про вибір місця стажування	Офіційне працевлаштування, графік стажування
]3,23; 3,47]	Висока	Фактори здійснюють максимально продуктивний вплив на вибір студентами місця стажування і створюють привабливість бренду роботодавця на ринку	Рівень заробітної плати, навчання в компанії

Джерело: побудовано автором

Категоризація рівня значимості факторів вибору студентами місця роботи і стажування дозволяє для компанії зосередити свої зусилля і ресурси на вирішенні найбільш вагомих аспектах управління під час формування бренду роботодавця.

Для дослідження динаміки формування позитивного бренду роботодавця нами було проведено додаткове опитування молоді у вересні 2022 році. Повномасштабна війна в Україні є ключовим макроекономічним фактором впливу на вибір студента

майбутнього місця роботи з 2022 року. Загальна кількість респондентів – 1332. Відповідно до сфери навчання розподіл студентів, які взяли участь в опитуванні, показаний на рис. 2.16.

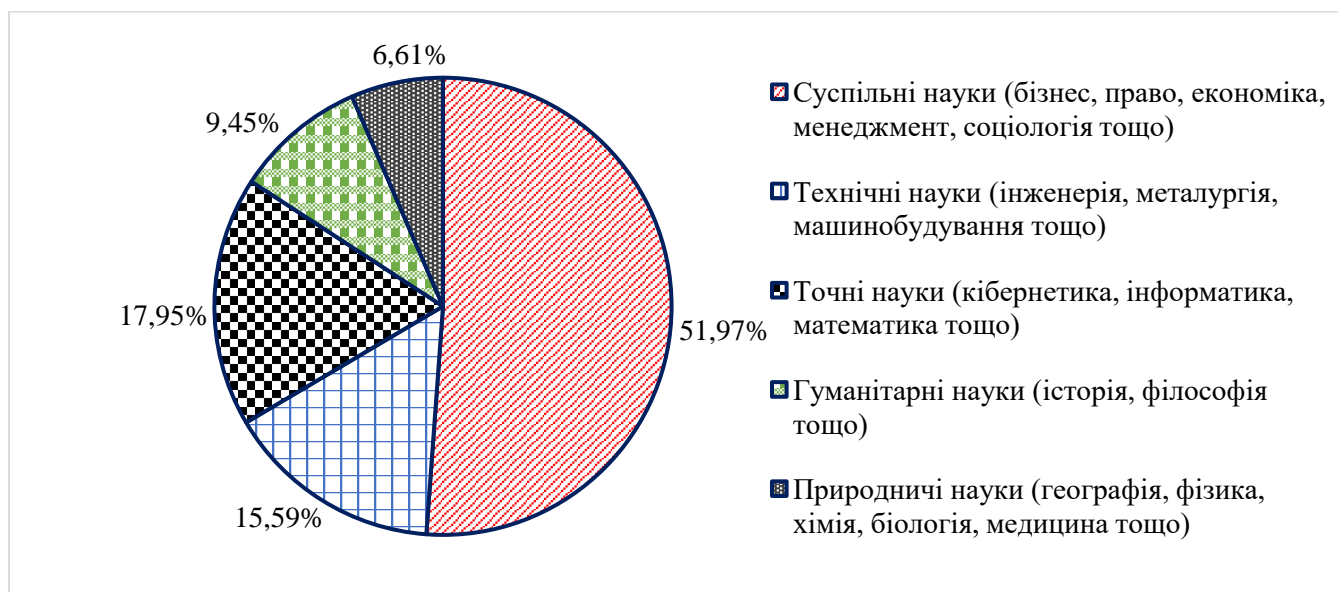


Рис. 2.16. Частка респондентів відповідно до сфери навчання у 2022 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Більшість студентів на момент повномасштабного вторгнення у 2022 році без досвіду роботи в компанії та/або волонтерська діяльність (50,39%). Майже 31% респондентів має досвід стажування до 1 року рис. 2.17, тому ознайомлений із процесами відбору на початкові позиції і здатні більш об'єктивно оцінити бренд роботодавця.

Для аналізу динаміки формування бренду роботодавця у 2022 році у порівнянні з 2021 роком нами було взято до уваги: фактори вибору компанії для стажування, джерела пошуку стажування та вакансій, готовність переїзду закордон чи в інше місто України.

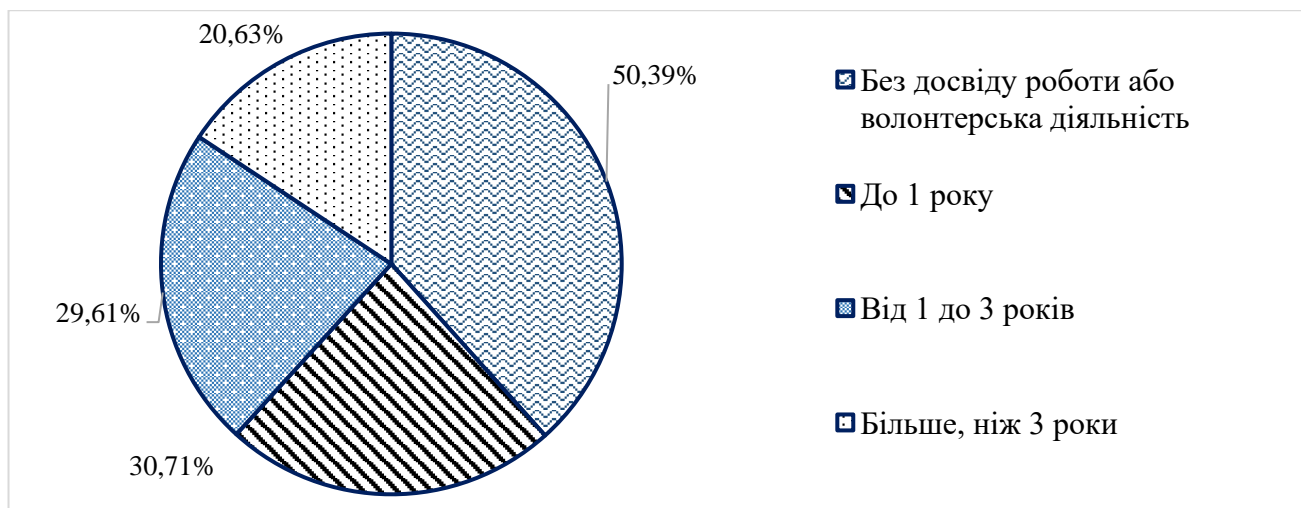


Рис. 2.17. Частка респондентів відповідно до досвіду роботи у 2022 році

Джерело: пораховано за результатами опитування

Для опитування у 2022 році ми додали три фактори відповідно до тенденцій ринку праці: можливість працювати віддалено, вихід компанії з ринку Росії та підтримку компанією ЗСУ та/або надання гуманітарної допомоги. Це зумовлено масовою відмовою надавати послуги чи працевлаштовуватися у компанії, які є частиною міжнародної групи компаній, які співпрацюють або надають послуги у Росії.

Найбільш важливим фактором для студентів у 2022 році став рівень заробітної плати, що зумовлено економічною та трудовою кризою в Україні. Графік стажування залишився у топ 5 критеріїв вибору майбутнього роботодавця, однак піднявся в рейтингу до другої позиції. У першу чергу це зумовлено міграцією кандидатів за кордон чи в західну частину України. Відповідно через умову безпеки працівників у перший рік повномасштабної війни більшість роботодавців займалися релокацією працівників та відкривали офіси в містах з найбільшою присутністю співробітників. По-друге, відсутність потреби у відвідуванні офісу розширила для рекрутерів можливість покриття цільової аудиторії кандидатів без прив'язки до місця проживання. Як наслідок, можливість працювати віддалено зайняла четверту позицію в рейтингу в 2022 році.

Навчання в компанії зайняло третю позицію замість першої. Система навчання та розвитку є одним із інструментів для утримання співробітників під час кризи.

Відповідно, це є важливою складовою ціннісної пропозиції роботодавця. У топ 5 факторів вибору майбутнього роботодавця залишається офіційне працевлаштування. Для кандидатів важливо підтримувати державний бюджет завдяки сплаті податків. Це один із факторів для перевірки репутації роботодавця та дотримання трудового законодавства. Важливими факторами для студентів при виборі майбутнього місця роботи є вихід компанії з ринку Росії та підтримка компанією ЗСУ та/або надання гуманітарної допомоги (рис. 2.18).

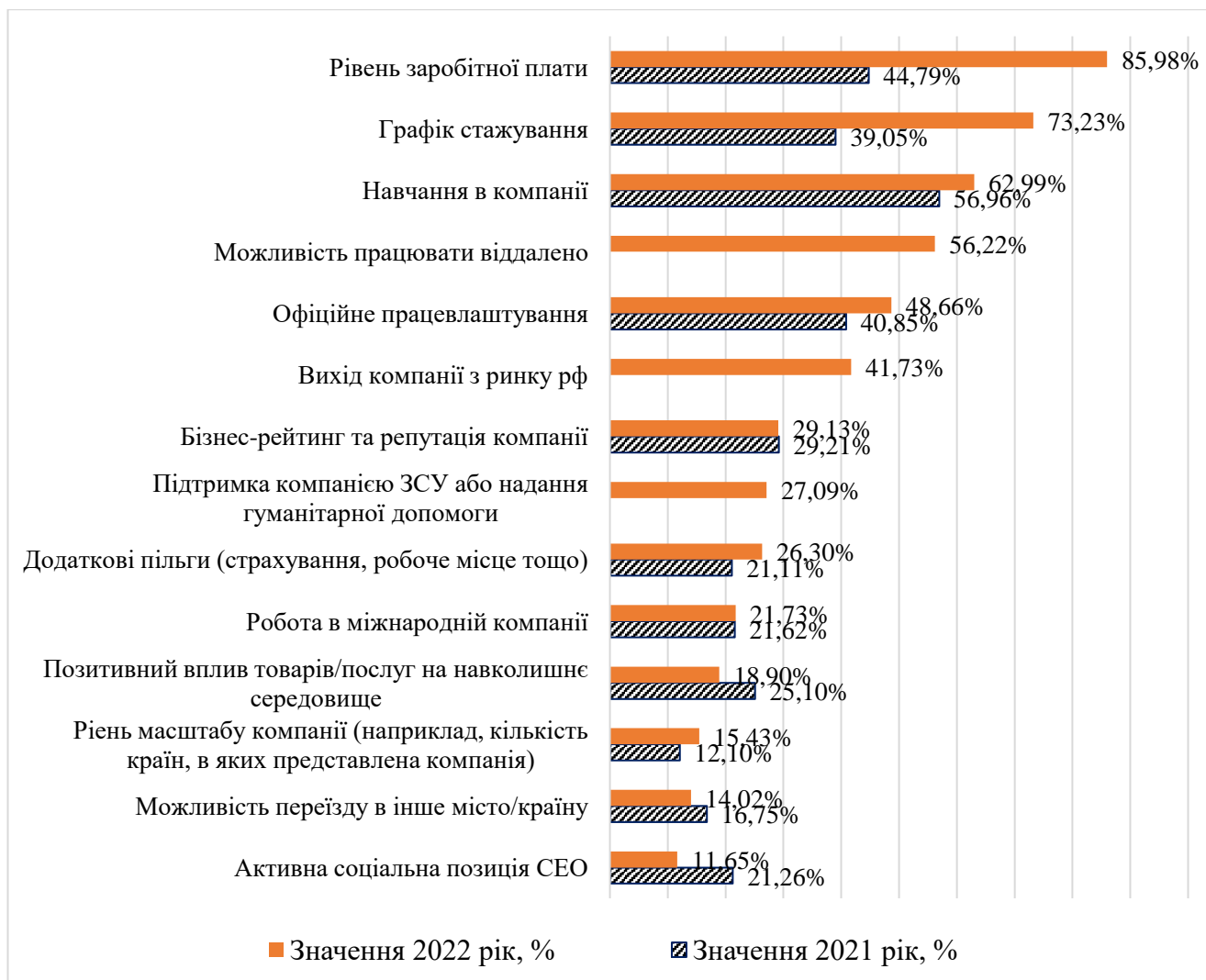


Рис. 2.18. Порівняння рівня значущості складових ціннісної пропозиції при виборі майбутнього місця роботи представниками покоління Z у 2022 та 2021 роках, % опитаних респондентів

Джерело: пораховано за результатами опитування

Патріотична свідомість студентів проявляється на всіх рівнях пошуку роботи. Кандидати відмовляються розглядати вакансії чи стажування, якщо компанія має причетність до ринку Росії чи прихований вплив. Для перевірки доброчесності компанії студенти користуються офіційними джерелами та заявами компанії на сайті глобального офісу.

Під час дистанційного навчання, що зумовлено макроекономічними чинниками, для студентів та випускників основними каналами пошуку роботи є діджитал канали. У 2022 році у порівнянні з 2021 роком основними джерелами пошуку роботи залишаються сайти з стажуваннями/вакансіями та Телеграм-канали (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Джерела пошуку роботи представниками покоління Z у 2022 та 2021 роках, % опитаних респондентів

Джерело: пораховано за результатами опитування

При цьому Телеграм як додаток для спілкування є ключовим серед молоді. Це зумовлено зручністю та простотою пошуку інформації та комунікації. На ринку праці в сфері IT є популярним залишати для відгуку на позицію не посилання на

кар'єрний сайт, а особистий контакт для спілкування в Телеграм. У 2022 році спостерігається зростання у 2 рази ролі сторінок компаній у соціальних мережах та центрів кар'єри як джерела пошуку роботи. Популярними інструментами для формування позитивного образу компанії як роботодавця є соціальні мережі: Instagram, Telegram, LinkedIn, Facebook. Формат подачі інформації має бути унікальним та інтерактивним для студента. Платформа LinkedIn як джерело пошуку роботи серед молоді без досвіду роботи лише з 2022 року стала популярною, оскільки раніше це була платформа у більшості випадків для професіоналів із досвідом роботи. Міграція молоді в межах країни чи закордон є актуальним трендом ринку праці, оскільки більшість міжнародних компаній мають програму розвитку співробітників під час стажування чи вакансії з метою обміном досвідом між різними країнами чи офісами-представництвами. Молодь розглядає переїзд в межах України зі зростанням у 2022 році на 17,08 п.п. у порівнянні з 2021 роком рис. 2.20. Бажання виїзду за кордон зменшилося у 2022 році на 8,71 п.п., оскільки усі бажаючі студенти виїхати закордон здійснили це через повномасштабне вторгнення та військово придатні студенти чоловічої статті не можуть відповідно до обмежень військового стану залишати Україну [127]. Тенденція переїзду в інше місто України задля працевлаштування буде зростати, оскільки роботодавці відкривають офіси в більш безпечних регіонах ближче до західного кордону України із країнами ЄС.



Рис. 2.20. Готовність представників покоління Z до переїзду в іншу країну чи місто України у 2022 та 2021 роках, % опитаних

Джерело: пораховано за результатами опитування

Відповідно до вибору тенденцій молоддю майбутнього місця роботи існує необхідність у створенні віддаленого формату роботи в компанії. Це зумовлено міграцією кандидатів та їх безпекою під час дії воєнного стану в країні.

Ключовими факторами формування позитивного бренду роботодавця для співробітників та кандидатів є заробітна плата, графік та віддалений формат роботи, система навчання та розвитку в компанії, офіційне працевлаштування. Більшість кандидатів є мобільними і готові до переїзду в інше місто України. Основними джерелами пошуку стажування є сайти пошуку роботи та Телеграм-канали.

Висновки до розділу 2

1. Війна в Україні значно вплинула на ринок праці. Основними тенденціями стали закриття підприємств, масова втрата роботи серед населення, масова міграція, зменшення пропозицій на ринку праці. В результаті цього зросла кількість зареєстрованих безробітних, хоч дана тенденція зупинена у 2023 р. Для

відновлення роботи підприємств і для створення робочих місць необхідні підтримка розвитку бізнесу з боку держави, банківської сфери і іноземних інвесторів. Підприємства в Україні мають зменшити вимоги до кандидатів на роботу і бути гнучкими до змішаного формату роботи. *Robota Index* показав, що за 8 місяців 2023 р. ринок праці дещо стабілізувався і наблизився до рівноваги. Так, кількість кандидатів на одну вакансію в серпні була втричі меншою, ніж у січні.

2. Дослідження пріоритетного місця роботи для представників покоління Z з метою виявлення найкращих практик формування ціннісних пропозицій сучасними підприємствами, які охоче беруть на роботу молодь, виявило, що найбільш бажаним місцем роботи для студентів у сфері торгівлі є «*Rozetka*», «*Fozzy Group*» і «*Comfy*», що зумовлено популярністю цих брендів, рівнем їх інформатизації бізнес-процесів, гнучким графіком роботи. Опосередковано це визначає підприємства із дієвими брендами роботодавця. Найменш привабливими, з погляду студентів, місцями роботи є підприємства мережі АТБ. Таким чином, результати дослідження виявили зразкові компанії зі сформованим брендом роботодавця. Дані додаткового аналізу їх кращих практик щодо сформованих ціннісних пропозицій можуть бути використані *HR*-бренд агенціями, *HR*-відділами міжнародних та національних компаній.

3. Ключовими факторами вибору місця роботи та стажування представниками покоління Z майбутнього роботодавця у 2022 році у порівнянні з 2021 роком залишаються рівень заробітної плати, графік стажування, навчання в компанії. Переважає змішаний формат роботи при виборі майбутньої вакансії чи стажування. Для пошуку роботи студенти використовують сайти пошуку роботи, тематичні Телеграм-канали зі стажуваннями чи вакансіями, офіційний сайт компанії. Готовність студентів переїхати закордон з метою працевлаштування зменшилася, в межах України – зросла.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ, ОРІЄНТОВАНЕ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ПОКОЛІННЯ Z

3.1. Методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця

Формування привабливого іміджу роботодавця є насамперед ключовим завданням для будь-якої компанії. Тому оцінка бренду роботодавця є особливо важливою в сучасному конкурентному ринковому середовищі. Ось деякі з основних причин: привертання уваги талановитих співробітників; збереження персоналу; підвищення їх мотивації та рівня залученості до роботи; результативність маркетингу та продажів; залучення інвестицій та партнерів; управління ризиками та репутацією.

Репутація бренду роботодавця прямо впливає на його здатність привертати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Якщо компанія відома як хороший роботодавець, це сприяє привертанню кращих талантів. Якщо роботодавець відомий своєю доброю репутацією, співробітники скоріш за все залишаться на роботі в компанії. Це важливо для стабільності команди та уникнення втрати досвіду та знань. Привабливий роботодавець може позитивно впливати на мотивацію та залучення працівників. Висока репутація створює позитивне робоче середовище, що, в свою чергу, може підвищити продуктивність. Імідж роботодавця впливає на сприйняття компанії як клієнтами, так і партнерами. Якщо бренд роботодавця позитивний, це може полегшити процеси продажу та партнерства. Добра репутація компанії робить її привабливою для потенційних інвесторів та партнерів, що може підвищити фінансову стабільність та розвиток компанії. Позитивний бренд роботодавця сприяє кращому управлінню можливими кризами або проблемами, що можуть виникнути в іміджі роботодавця.

Таким чином, оцінка бренду роботодавця є ключовим елементом стратегії управління людськими ресурсами та корпоративного управління в цілому.

Для узагальненої оцінки бренду пропонується використовувати метод TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) один з аналітичних методів прийняття багатокритеріальних рішень. Даний метод використовується для порівняння альтернатив за допомогою схожості з ідеальним та антиідеальним рішеннями з урахуванням вагових коефіцієнтів критеріїв. Він дозволяє узагальнити оцінку бренду роботодавця за багатьма критеріями, в якості яких використовуються ціннісні пропозиції. TOPSIS є зручним практичним методом, який не має складний математичний апарат, може бути використаний за допомогою Excel.

Алгоритм використання методу TOPSIS для оцінювання бренду роботодавця можна описати у наступний спосіб:

1. Ідентифікація критеріїв: визначення ключових ціннісних пропозицій, які важливі для оцінки бренду роботодавця.
2. Нормалізація даних: приведення значень кожного критерію до однакового масштабу для забезпечення адекватного рівня порівняння.
3. Створення матриці рішень: створення матриці, де рядки відображають альтернативи (роботодавці), а стовпці – нормалізовані значення критеріїв.
4. Визначення ідеального та антиідеального рішень: визначення ідеального та антиідеального рішень для кожної ціннісної пропозиції з метою визначення найкращої та найгіршої характеристики.
5. Вагова оцінка критеріїв: встановлення ваг для кожного критерію відповідно до їхньої важливості.
6. Розрахунок схожості до ідеального рішення: використання Евклідової відстані для визначення схожості кожного роботодавця до ідеального та антиідеального рішень.
7. Визначення рангів бренду роботодавця: присвоєння рангів роботодавцям в залежності від їхньої схожості до ідеального рішення.

Проведемо оцінку бренду роботодавця за запропонованою методикою.

Оцінку бренду роботодавця в даному дослідженні пропонується проводити за ціннісними пропозиціями, які були попередньо визначені і проаналізовані

розділах 1-2. З цією метою для кожної ціннісної пропозиції пропонується здійснити експертну оцінку ціннісних пропозицій для кожної із досліджуваних компаній у сфері рітейл.

Для узагальненої оцінки рівня привабливості бренду роботодавця здійснено оцінку ціннісних пропозицій за шкалою від 1 до 5 (шкала Лайкерта), де 1 – повністю не відповідає, а 5 – повністю відповідає вимогам. Найбільшими перевагами даної шкали є простота у побудові та оцінці, забезпечення відносної надійності навіть при невеликій кількості суджень. Ця шкала широко поширена в соціологічних, соціально-психологічних дослідженнях.

В додатку А показано категоризацію оцінок складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця та описано характеристику найкращого повідомлення про їх стан. Визначаємо, що для ціннісної пропозиції «дрес-код» індикатором найкращого стану є забезпечення компанією стриманого, сучасного, зручного, легкого у догляді спецодягу, який не сплачується співробітником власним коштом або не висуває спеціальних вимог до нього. «Соціальні проекти компанії» характеризуються підтримкою Збройних Сил України, покращення рівня екології, зменшення рівня низько доходних верств населення, додаткові можливості для переселенців (внутрішньо переміщених осіб). «Можливість переїзду в інше місто/країну» означає допомогу в переїзді в інше місто для роботи в іншому відділенні торгівельної мережі, надає матеріальну підтримку під час релокації. «Бізнес-рейтинг компанії» визначає відношення шукачів роботи до підприємства з точки зору його рейтингу найбільших платників податків, а також того, наскільки підприємство має велику мережу покриття в країні, високий рівень впізнаваності на ринку серед споживачів та наявність позитивних відгуків про діяльність компанії. Роботодавець із найкращим рівнем ціннісної складової «Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце» характеризується сучасним дизайном, відкритим простором для роботи та спілкування командою, місцем для відпочинку. Привабливість ціннісної пропозиції «Хто буде керівником» створюється за допомогою розвинутого особистого бренду керівника у професійному середовищі, його позиції лідера, а не лише менеджера, використання

гнучкого підходу до управління командою. «Відгуки про компанію на різних порталах» у більшості (90% та більше) означає наявність достатньої кількості позитивних відгуків про роботу, взаємодію в команді, заробітну плату та фінансові бонуси. Ціннісна пропозиції «Рейтинг компанії як роботодавця» оцінюється за рейтингом найбільш привабливих роботодавців за результатами опитування кандидатів на ринку праці, наявністю номінації компанії в реалізації успішного проекту з управління персоналом. Близькість до транспортної розв'язки або житлового масиву, можливість дістатися до місця роботи міським транспортом або за допомогою розвозки від компанії є найкращим повідомленням для «Розташування офісу». «Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)» характеризується наявністю медичного страхування, забезпечення комп'ютерною технікою (за потреби), сформованою системою бонусів з отриманням подарунків від компанії та програм преміювання. «Офіційне працевлаштування» забезпечує оформлення трудових відносин із працівником відповідно до трудового законодавства та виконання усіх зобов'язань з боку роботодавця у передбачений законом спосіб без приховання зарплати шляхом її видачі в конвертах. У роботодавця з найкращим повідомлення «Продукти/послуги, які створює компанія» є сертифікована якісна продукція/послуги за міжнародними стандартами, яка користується попитом у споживачів, високі вимоги до обслуговування споживачів та їх дотримання, створення позитивного досвіду та враження клієнта. «Цінності компанії» є важливою складовою ціннісної пропозиції роботодавця, компанія транслює їх всередині компанії для співробітників та назовні для кандидатів на ринку праці. «Цінності компанії» впливають на прийнятті бізнес-рішень та підтверджуються корпоративною культурою та організаційним середовищем роботи компанії. Ціннісна складова «Імідж компанії як роботодавця» має чітко сформований позитивний відгук про взаємодію з рекрутерами під час етапів відбору на вакансію та/або позитивні відгуки про роботу в компанії від співробітників. Складова «Можливість отримати міжнародний досвід» характеризується забезпеченням компанією можливості працювати над проектами з колегами чи підрядниками з інших країн, наявністю програми

релокації під час роботи чи кар'єрного розвитку. «Система навчання та розвитку в компанії» визначає наявність сформованої та структурованої системи навчання працівників від початкової позиції (на яку здійснюється рекрутмент) до менеджера (керівника торгівельної мережі/магазину) високого рівня. Навчання є доступним кожному працівнику компанії та оплачується як робочі години. Найкращим повідомленням ціннісної пропозиції «Графік роботи» є можливість поєднувати роботу та навчання за потреби, гнучкий підхід до планування робочих змін щомісяця, можливість працювати віддалено (якщо передбачають функціональні обов'язки посади). Ціннісна пропозиція «Рівень заробітної плати» має високу значимість серед кандидатів для вибору роботодавця, тому характеризується конкурентним рівнем заробітної плати на ринку праці. Також оплата ставки за одну робочу годину відповідає середньому рівню ринку праці або навіть вище, вчасна виплата заробітної плати працівникам (відповідно до узгоджених термінів), 100% офіційний платіж на розрахунковий рахунок працівника.

Для оцінювання бренду роботодавця було обрано 6 потужних компаній України у сфері рітейл і громадського харчування, які є популярними та відомими серед споживачів і кандидатів, які шукають роботу. Компанії було обрано за критеріями: масштаб діяльності, розмір мережі покриття (кількість міст) та кількість офіційно працевлаштованих співробітників. В опитуванні взяло участь 7 експертів, якими є провідні фахівці в галузі рітейлу і громадського харчування. Результати експертного оцінювання складових ціннісної пропозиції досліджуваних компаній показано в додатку Б.

Усереднена експертна оцінка ціннісних пропозицій досліджуваних компаній показано в табл. 3.1.

За результатами усереднених оцінок найбільшої уваги потребує удосконалення до найкращого рівня повідомлення для цільових кандидатів наступні ціннісні пропозиції обраних роботодавців: можливість отримати міжнародний досвід, переїзд в інше місто чи країну.

Наступним кроком запропонованої методики оцінки бренду роботодавця є нормалізування визначених експертних оцінок.

Нормалізування матриці визначених оцінок здійснюється за формулою:

$$t_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{ij}^2}} \quad (3.1)$$

i – індекс аналізованих підприємств; $i = 1 \dots n$; n – кількість досліджуваних підприємств; j – індекс складової ціннісної пропозиції, за якими відбувається оцінка бренду роботодавця, $j = 1 \dots m$; m – кількість ціннісних пропозицій в системі оцінки.

Таблиця 3.1

Усереднена експертна оцінка складових ціннісної пропозиції бренду
роботодавця досліджуваних компаній

Складові ціннісної пропозиції	АТБ	Auchan	METRO	McDonald's	Епіцентр К	Fozzy Group
Дрес-код	3,1	4,2	3,2	3,3	2,1	4,1
Соціальні проекти компанії	4,1	5,0	4,1	3,3	3,1	4,2
Можливість переїзду в інше місто/країну	1,4	2,4	2,2	1,1	1,1	1,1
Бізнес-рейтинг компанії	4,1	4,3	3,1	4,1	3,2	4,1
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	3,3	4,4	3,2	2,1	3,1	4,1
Відгуки про компанію на різних порталах	3,1	3,1	3,2	2,2	2,1	3,1
Рейтинг компанії як роботодавця	3,4	3,2	3,2	2,3	2,1	3,1
Розташування офісу	4,1	4,1	2,1	2,3	3,1	4,2
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	3,3	4,1	4,1	3,1	3,1	4,2
Офіційне працевлаштування	5,0	5,0	5,0	3,1	3,2	4,3
Продукти/послуги, які створює компанія	4,4	5,0	4,2	3,2	3,2	4,4
Цінності компанії	3,1	5,0	4,2	3,3	3,4	4,2
Імідж компанії як роботодавця	3,3	4,1	3,1	3,1	2,1	3,1
Можливість отримати міжнародний досвід	1,4	1,7	2,1	1,1	1,1	1,1
Система навчання та розвитку в компанії	3,3	5,0	3,1	3,2	2,4	3,1
Графік роботи	3,3	5,0	3,1	3,2	3,3	3,1
Рівень заробітної плати	4,1	3,1	4,1	3,1	3,3	3,1

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Наступним кроком оцінки бренду роботодавця є створення матриці рішень. В табл. 3.2 показано нормалізовану безрозмірну матрицю, яку отримано в результаті поведеного нормування за формулою 3.1 і в якій всі значення варіюють від 0 до 1.

Таблиця 3.2

Нормалізована матриця оцінок складових ціннісної пропозиції бренду
роботодавця

Складові ціннісної пропозиції	Компанії					
	АТБ	Auchan	METRO	McDonald's	Епіцентр К	Fozzy Group
Дрес-код	0,3818	0,5012	0,3818	0,3938	0,2506	0,4892
Соціальні проекти компанії	0,4146	0,5158	0,4146	0,3337	0,3135	0,4248
Можливість переїзду в інше місто/країну	0,3479	0,5965	0,5468	0,2734	0,2734	0,2734
Бізнес-рейтинг компанії	0,4352	0,4564	0,3290	0,4352	0,3396	0,4352
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	0,3908	0,5210	0,3789	0,2487	0,3671	0,4855
Відгуки про компанію на різних порталах	0,4460	0,4460	0,4603	0,3165	0,3021	0,4460
Рейтинг компанії як роботодавця	0,4745	0,4466	0,4466	0,3210	0,2931	0,4326
Розташування офісу	0,4881	0,4881	0,2500	0,2738	0,3690	0,5000
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	0,3658	0,4545	0,4545	0,3437	0,3437	0,4656
Офіційне працевлаштування	0,4799	0,4707	0,4707	0,2861	0,2953	0,3969
Продукти/послуги, які створює компанія	0,4339	0,5029	0,4141	0,3155	0,3155	0,4339
Цінності компанії	0,3173	0,5425	0,4299	0,3378	0,3480	0,4299
Імідж компанії як роботодавця	0,4121	0,5280	0,3992	0,3992	0,2705	0,3992
Можливість отримати міжнародний досвід	0,3899	0,4735	0,5849	0,3064	0,3064	0,3064
Система навчання та розвитку в компанії	0,3785	0,6033	0,3667	0,3785	0,2839	0,3667
Графік роботи	0,3730	0,5877	0,3504	0,3617	0,3730	0,3504
Рівень заробітної плати	0,4788	0,3620	0,4788	0,3620	0,3853	0,3620

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Вагомість ціннісних пропозицій в даному дослідженні будемо вважати однаковою, так як їх кількість велика і не можливо визначити найбільш значущі.

Вагомість критеріїв в оцінці визначається за формулою:

$$W_{ij} = \frac{M(x_{ij})}{\sum_j^m M(x_{ij})} \quad (3.2)$$

Значущість кожної цінності пропозиції є однаковою і становить 0,059. В табл. 3.3 проведено рангування складових ціннісної пропозиції для визначення рівня привабливості бренду роботодавця.

Таблиця 3.3

Ранжування складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця

Складові ціннісної пропозиції	Середня оцінка	Ранг ціннісних пропозицій
Дрес-код	3,35	10
Соціальні проекти компанії	3,98	3
Можливість переїзду в інше місто/країну	1,55	16
Бізнес-рейтинг компанії	3,82	5
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	3,37	9
Відгуки про компанію на різних порталах	2,80	15
Рейтинг компанії як роботодавця	2,88	14
Розташування офісу	3,32	12
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	3,65	6
Офіційне працевлаштування	4,33	1
Продукти/послуги, які створює компанія	4,08	2
Цінності компанії	3,92	4
Імідж компанії як роботодавця	3,12	13
Можливість отримати міжнародний досвід	1,42	17
Система навчання та розвитку в компанії	3,35	10
Графік роботи	3,53	7
Рівень заробітної плати	3,47	8

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Узагальнена оцінка дозволила провести ранжирування 17 складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця. Відповідно, ТОП-3 найкращих складових ціннісної пропозиції визначено: офіційне працевлаштування, продукти/послуги, які створює компанія, та соціальні проекти. ТОП-3 найгірших складових ціннісної пропозиції визначено: можливість отримати міжнародний досвід, переїзду в інше місто/країну та відгуки про компанію на різних порталах.

На рис. 3.1 показано ранжування складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця досліджуваних компаній.

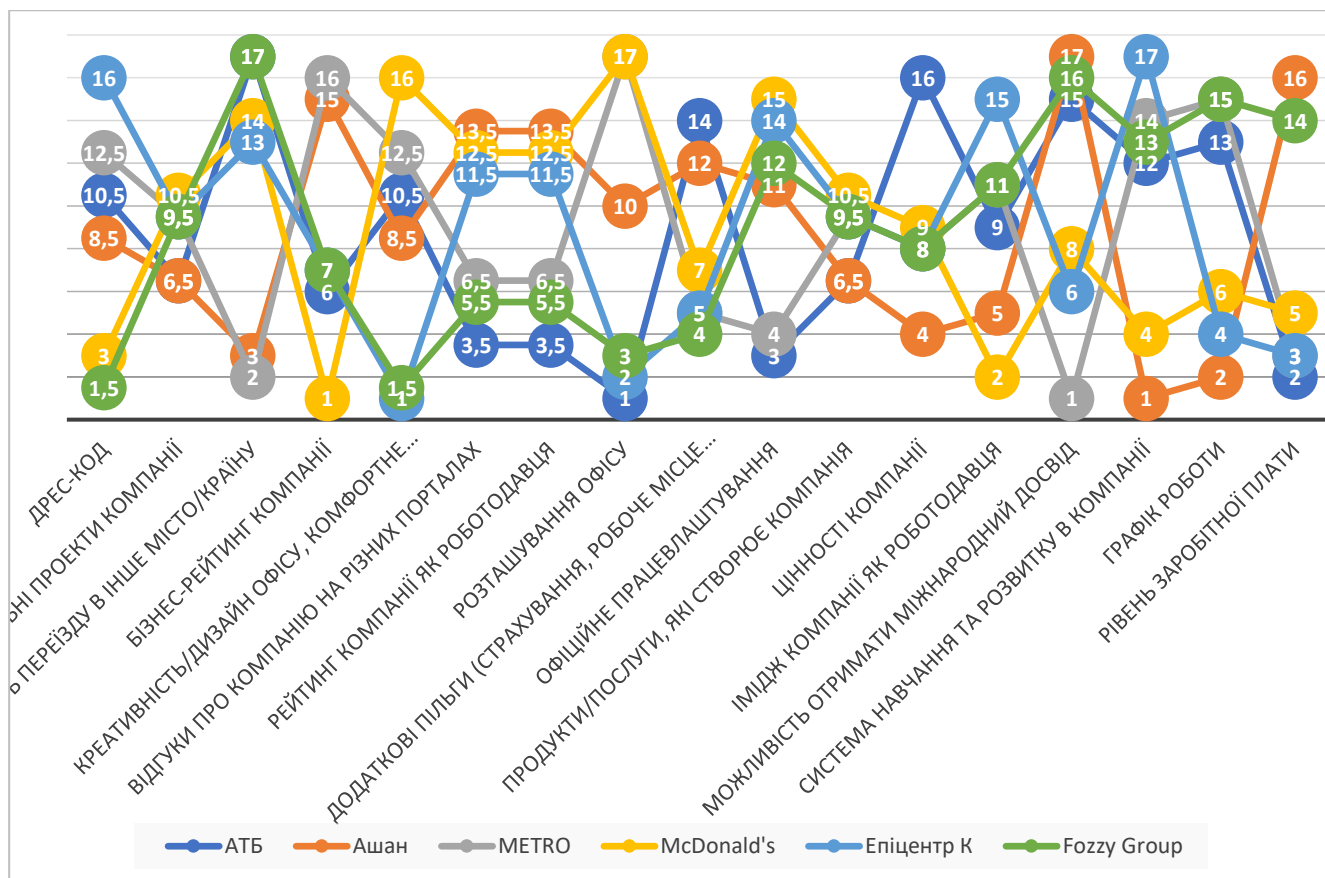


Рис. 3.1. Ранжування складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця досліджуваних компаній

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

За результатами проведеної оцінки доцільно визначити ТОП-3 найкращих і найгірших складових ціннісної пропозиції для досліджуваних підприємств.

Компанія АТБ є українською ритейл-мережею й налічувала на початку 2022 року 1346 магазинів в 294 населених пунктів. Також є одним із найбільших роботодавців України, а саме: майже 50 тисяч співробітників. Відповідно АТБ пропонує вакансії з можливістю працювати біля дому. Для АТБ найкращим рівнем повідомлення для цільової аудиторії ціннісних пропозицій визначено розташування офісу, рівень заробітної плати, офіційне працевлаштування, а найгірший рівень: можливість переїзду в інше місце/країну, цінності компанії, додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо). Магазини «АТБ» розташовані у житлових районах, тому зручно та близько працівникам діставатися до місця роботи. Ключовим меседжем компанії є «працюй поряд з домом». Рівень заробітної плати є вищим на 10-15% у порівнянні з іншими п'ятьма роботодавцями. Офіційне

працевлаштування відповідає опису найкращого рівня повідомлення ціннісної пропозиції додатку А. Можливість переїзду в інше місто/країну відсутні. «Цінності» та «додаткові пільги (премії, страхування тощо)» компанії не відповідають бажаному рівню, щоб бути привабливими ціннісними пропозиціями.

До одних із найбільших роботодавців в Україні в сфері громадського харчування є McDonald's – мережа ресторанів швидкого обслуговування. Кількість співробітників становить майже 10 тисяч. Станом на грудень 2023 року кількість ресторанів – 101. Зразковий рівень ціннісних пропозицій у McDonald's визначено бізнес-рейтинг та імідж компанії як роботодавця, дрес-код. Роботодавець має гарну репутацію та офіційно здійснює діяльність відповідно до вимог законодавства. Компанія забезпечує усіх працівників необхідним одягом для роботи в залежності від рівня посади. Одяг є сучасним та регулярно оновлюється стилістика відповідно до трендів ринку та відгуків працівників про рівень комфорту. Найгірший рівень стану спостерігається у ціннісних пропозицій: розташування офісу, креативність / дизайн офісу, можливість отримати міжнародний досвід. Тобто ресторан не завжди розрахований на зручну транспортну розв'язку громадського транспорту, а більше на високий рівень продажу. Тому працівники чи кандидати витрачають більше часу на дорогу до роботи. Креативність/дизайн ресторану, де робоче місце, має високий рівень стандартизації процесів та спрямований більше на швидке обслуговування клієнтів, ніж на візуальне оформлення. Можливість отримати міжнародний досвід, працюючи в ресторанах, є майже відсутньою.

Fozzy Group – одна з найбільших торгово-промислових груп України з понад 700 торговельними об'єктами по всій країні. Кількість співробітників становить майже 47 000. До ТОП складових ціннісної пропозиції для компанії Fozzy Group увійшли наступні: дрес-код, креативність / дизайн офісу, комфортне робоче місце, розташування офісу, додаткові пільги (страхування), відгуки про компанію на різних порталах, рейтинг компанії як роботодавця. Роботодавець забезпечує необхідним одягом усіх працівників торгівельної мережі, окрім офісу. Розташування місця роботи є комфортним, оскільки у більшості магазини розташовані у житлових масивах. Додаткові пільги (страхування) забезпечуються

роботодавцем. Також щороку роботодавець займає лідерські позиції. Найгіршими є наступні: можливість переїзду в інше місто чи країну, отримати міжнародний досвід, графік роботи, рівень заробітної плати, система навчання та розвитку в компанії. Можливість працювати неповний робочий день чи формувати гнучкий графік є низькою. Більшість працівників працюють повний робочий день. Система навчання є низької якості, щоб сформувати системний розвиток необхідних навичок та компетенцій для підвищення та кар'єри.

Епіцентр К – один із найбільших непродуктових ритейлів України. Мережа компанії становить 63 підприємства. Кількість співробітників – близько 38 000. До ТОП найкращих складових ціннісної пропозиції для компанії Епіцентр К увійшли наступні: креативність / дизайн офісу, комфортне робоче місце, розташування офісу, рівень заробітної плати, графік роботи, додаткові пільги (страхування). Торгівельні магазини розташовані у зручній транспортній розв'язці для працівників. Рівень заробітної плати відповідає вимогам опису як привабливої ціннісної складової. Однак комунікаційна кампанія спрямована на набір кандидатів із досвідом роботи за різними напрямками діяльності групи компаній Епіцентр К. Найгіршими визначились наступні: система навчання та розвитку в компанії, дрес-код, імідж компанії як роботодавця, офіційне працевлаштування, можливість переїзду в інше місто чи країну. Для формування привабливого рівня системи навчання необхідно змінити підхід до кар'єрного розвитку від працівника до керівника. Оскільки зараз роботодавець здійснює інший підхід в управлінні талантами. Для керівної посади здійснюється пошук кандидата на ринку праці, не внутрішньо в компанії. У більшості працівники на початкових позиціях залишаються на тому самому рівні посади без кар'єрного зростання.

Ашан є одним із найбільших ритейлів в Україні. Французький роботодавець працевлаштував майже 7000 співробітників. Мережа становить 26 продуктів гіпермаркетів. Найкращими складовими ціннісної пропозиції Ашан визначено наступні: система навчання та розвитку в компанії, графік роботи, можливість переїзду в інше місто чи країну, цінності компанії, імідж компанії як роботодавця. Роботодавець забезпечує гнучкий підхід до графіку роботи, оскільки є відкритим

до молоді та співпрацює з українськими ЗВО з проходження виробничої практики під час навчання, що є унікальним серед усіх інших обраних роботодавців. «Ціннісна пропозиція» відображається у веденні бізнесу та під час працевлаштуванні. Найгіршими складовими ціннісної пропозиції Ашан визначено наступні: можливість отримати міжнародний досвід, рівень заробітної плати, бізнес-рейтинг компанії, відгуки про компанію на різних порталах, рейтинг компанії як роботодавця. Рівень заробітної плати є нижчим у порівнянні з іншими обраними компаніями. Рейтинг компанії як роботодавця є посереднім.

МЕТРО є міжнародною торговельною оптовою компанією, спеціалізацією якої обслуговування готелів, ресторанів та служб кейтерингу, приватних підприємців. Мережа торгівлі в Україні нараховує 23 центри. Кількість працівників – майже 3000. Штаб-квартира знаходиться в Німеччині.

Найкращими складовими ціннісної пропозиції МЕТРО визначено наступні: можливість отримати міжнародний досвід, можливість переїзду в інше місто чи країну, рівень заробітної плати, офіційне працевлаштування, додаткові пільги (страхування тощо). Оскільки роботодавець входить до міжнародної групи компаній «METRO Group» є можливість переїзду в інше місто/країну чи отримати досвід із колегами з інших країн. У порівнянні з іншими роботодавцями МЕТРО пропонує програму стажування для студентів та нещодавніх випускників без досвіду роботи, окрім вакансій на початкових позиціях в торговельному залі. За результатами успішного проходження стажування студент може отримати працевлаштування на керівну позицію у даному центрі торгівлі.

Згідно з оцінкою ціннісних пропозицій МЕТРО можна сказати, що більша частина їх потребує удосконалення та оновленню підходів до управління. Для молоді високий рівень бізнес-рейтингу є лише однією перевагою при виборі роботодавця. Наявна програма стажування, яка дозволяє нещодавньому випускнику ЗВО прискорено розвивати кар'єру до керівної посади. Однак, було б доцільним якби для стажування використовувалися різні формати роботи: онлайн і офлайн. Відсутність комунікації та взаємодії з молоддю в діджитал середовищі у

найближчий рік може призвести до втрати цільових кандидатів та критично низького відгуку на стажування й вакансії.

Найгіршими складовими ціннісної пропозиції МЕТРО визначено наступні: розташування офісу, бізнес-рейтинг компанії, графік роботи, система навчання та розвитку в компанії. Графік роботи передбачає лише повний робочий день, що є низько привабливою для кандидатів без досвіду роботи.

Такий аналіз дозволяє визначити першочергові проблеми, які постають перед компаніями у напрямку розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z.

Нормалізовані оцінки зважуються відповідно до вагових коефіцієнтів критеріїв ціннісних пропозицій бренду роботодавця компанії. Нормалізовані зважені оцінки визначаються за формулою:

$$T_{ij} = t_{ij} w_j \quad (3.3)$$

w_j – вагомість j -тої складової ціннісної пропозиції рівня бренду роботодавця $j=1, \dots, 17$.

На наступному етапі запропонованої методики оцінки бренду роботодавця відбувається розрахунок квадратів відстаней експертної оцінки складових ціннісної пропозиції.

Для цього розраховуємо квадрати відстаней від ідеального рівня - T_j^+ (максимальне значення T_{ij} по j) та антиідеального рівня - T_j^- (мінімальне значення T_{ij} по j).

В табл. 3.5 показано результат розрахунків квадратів відстаней від ідеального і антиідеального рівня експертної оцінки складових ціннісної пропозиції для визначення рівня привабливості бренду роботодавця.

Для кожної складової ціннісної пропозиції обчислюємо S_i^+ та S_i^- за формулами:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (T_{ij} - T_j^+)^2} \quad (3.4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (T_{ij} - T_j^-)^2} \quad (3.5)$$

Узагальнена оцінка бренду роботодавця визначається за формулою:

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (3.6)$$

Таблиця 3.5

Ідеальний і антиідеальний рівень нормалізованих значень складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця

Складові ціннісної пропозиції	T_j^+	T_j^-
Дрес-код	0,029	0,015
Соціальні проекти компанії	0,030	0,018
Можливість переїзду в інше місто/країну	0,035	0,016
Бізнес-рейтинг компанії	0,027	0,019
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	0,031	0,015
Відгуки про компанію на різних порталах	0,027	0,018
Рейтинг компанії як роботодавця	0,028	0,017
Розташування офісу	0,029	0,015
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	0,027	0,020
Офіційне працевлаштування	0,028	0,017
Продукти/послуги, які створює компанія	0,030	0,019
Цінності компанії	0,032	0,019
Імідж компанії як роботодавця	0,031	0,016
Можливість отримати міжнародний досвід	0,034	0,018
Система навчання та розвитку в компанії	0,035	0,017
Графік роботи	0,035	0,021
Рівень заробітної плати	0,028	0,021

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

В табл. 3.5 показано результати узагальненої оцінки бренду роботодавця за формулами 3.5-3.7.

Таблиця 3.6

Узагальнена оцінка бренду роботодавця

Показники	АТБ	Auchan	METRO	McDonald's	Епіцентр К	Fozzy Group
S_i^+	0,0331	0,0097	0,0309	0,0477	0,0507	0,0353
S_i^-	0,0310	0,0521	0,0349	0,0144	0,0103	0,0331
R_i	0,4829	0,8426	0,5300	0,2317	0,1682	0,4836
Рангування роботодавців за рівнем привабливості бренда	4	1	2	5	6	3

Джерело: пораховано автором

Найбільш привабливим роботодавцем за результатами оцінок є Ашан. Формування бренду роботодавця відбувається серед цільових студентів під час навчального процесу, тобто образ про компанію формується до моменту пошуку роботи. Це є найбільш конкурентним підходом у порівнянні з іншими обраними компаніями. На другому місці є МЕТРО, який приваблює випускників можливістю після стажування отримати керівну посаду та досвід роботи над міжнародним проектом. Оскільки швидкий кар'єрний розвиток та програми навчання є одними з основних факторів при виборі майбутнього роботодавця молоддю відповідно до дослідження у розділі 2. Український ритейл Fozzy Group є третім за привабливістю роботодавцем, який пропонує для студентів та випускників можливість працювати не лише в торговій мережі, а й в команді офісу. Відповідно конкурентною перевагою Fozzy Group є можливість працювати та розвивати кар'єру за спеціальністю у порівнянні з усіма іншими обраними роботодавцями. АТБ пропонує найбільшу заробітну оплату серед усіх інших обраних роботодавців. Даний критерій є одним із найважливіших для студентів під час вибору майбутнього місця роботи відповідно до дослідження у розділі 2. McDonald's втрачає привабливість у молоді для працевлаштування через інтенсивне навантаження під час роботи. Найменш привабливим роботодавцем для покоління Z є Епіцентр К, оскільки сформовані ціннісні пропозиції не спрямовані на кандидатів без досвіду роботи або студентів.

Для категоризації узагальненої оцінки бренду роботодавця пропонуємо використовувати узагальнену функцію бажаності Е. Харінгтона [128, с. 21]. Дана шкала відноситься до психофізичних шкал. Вона спрямована на встановлення відповідності між фізичними і психофізичними параметрами. Фізичні параметри – це оцінки, які характеризують стан розвитку і ефективність функціонування бренду роботодавця. Психологічні параметри – це суб'єктивні оцінки експериментатора бажаності (пріоритетності) того чи іншого значення кількісної оцінки.

Вербально-числову шкалу Харінгтона з визначенням підприємств, які влучили в ту чи іншу градацію оцінки подано в табл. 3.7.

Вербально-числова шкала Харінгтона для градацій оцінки бренду
роботодавця

Опис градацій оцінки бренда роботодавця	Числове значення оцінки	Компанії, які увійшли в дану зону градації бренду роботодавця
Дуже висока	0,8-1	
Висока	0,64-0,79	Auchan
Середня	0,37-0,63	АТБ, METRO, Fozzy Group
Низька	0,2-0,36	McDonald's
Дуже низька	0-0,19	Епіцентр К

Джерело: складено автором за [128]

Відповідно до побудованої в табл. 3.6 категоризації оцінок бренду роботодавця дуже низьку оцінку отримала компанія Епіцентр К через найменшу кількість привабливих для студента ціннісних пропозицій. Низький рівень оцінки отримала компанія McDonald's, привабливість якої є недостатньою для того, щоб її обирали для першої роботи. Середній рівень привабливості отримали компанії АТБ, METRO, Fozzy Group та високу Ашан, тому вважаємо, що студент обирає першого роботодавця серед них.

3.2. Процес формування бренду роботодавця

Формування бренду роботодавця має велике значення у сучасному ринковому середовищі, оскільки воно впливає на спосіб, яким компанія привертає, утримує та взаємодіє зі своїми працівниками. Сильний бренд роботодавця робить компанію більш привабливою для талановитих фахівців. Це особливо важливо в умовах конкуренції за обмежені ресурси на ринку праці. Також сформований позитивний бренд роботодавця допомагає зберегти теперішній склад команди і залучити нові таланти. Якщо працівники переконані в тому, що вони працюють для компанії з хорошою репутацією, вони більш ймовірно залишаться та вкладатимуть зусилля в свій розвиток. Бренд роботодавця може вплинути на ступінь мотивації працівників. Якщо компанія відома своєю підтримкою та визнанням працівників, це може позитивно позначитися на їхній продуктивності та залученості.

Позитивний бренд роботодавця може стати додатковою рекламою та впливати на імідж компанії серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Компанії з сильним брендом роботодавця мають конкурентну перевагу при привертанні та утриманні кращих фахівців. Це особливо важливо в галузях, де конкуренція на талановитих працівників велика.

При цьому є необхідність розглянути процес формування конкурентоздатного бренду роботодавця. Організація процесу формування бренду роботодавця допомагає створити стратегію та дії для позитивного представлення компанії на ринку праці. Також це включає в себе визначення цінностей компанії, розвиток культури підтримки працівників, активну комунікацію з громадськістю та вдосконалення робочого середовища. Процес формування бренду роботодавця дозволяє створити позитивне враження про компанію серед потенційних та теперішніх працівників.

Процес формування бренду роботодавця для представників покоління Z умовно можна поділити на три основні етапи: аналіз теперішньої ситуації, створення образу бажаного бренду роботодавця, активація кроків для досягнення бажаних цілей та їх підтримка (рис. 3.2).

Перший етап процесу формування бренду роботодавця передбачає визначення теперішнього стану ціннісної пропозиції, іміджу та бренду компанії.

Визначення теперішнього стану ціннісної пропозиції доцільно провести за методикою, яка подана у параграфі 3.1, де запропоновано методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця. Оцінка бренду роботодавця відповідно до запропонованої методики відбувається за станом розвитку складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця. Таким чином, підприємства можуть визначити, які ціннісні пропозиції мають найкращий стан і також отримують рейтинг ціннісних пропозицій бренду роботодавця за їх станом розвитку.

В табл. 3.8 подано рейтингування ціннісних пропозицій за станом їх розвитку в розрізі досліджуваних підприємств за оцінками, які здійснено в табл. 3.1 і 3.2. Крім того, в параграфі 2.3 було здійснено оцінку рівня значущості складових ціннісної пропозиції з погляду представників покоління Z. Результати даної оцінки

представлені в табл. 3.8. Оскільки складові ціннісної пропозиції для рейтингування їх значущості серед представників покоління Z і для оцінки бренду роботодавця незначно відрізняються, було проведене їх узагальнення за принципом подібності і приведення до параметрів оцінки бренду роботодавця. Однаковим значенням (ранг зв'язків або величина дублікатів) був присвоєний ранг, що дорівнює середньому числу їхніх позицій в порядку зростання величини.

Таблиця 3.8

Рейтинг складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця досліджуваних підприємств і оцінка їх значущості для представників покоління Z

Складові ціннісної пропозиції бренду роботодавця	АТБ	Ашан	METRO	McDonald's	Епіцентр К	Fozzy Group	За оцінкою представників покоління Z
Дрес-код	10,5	8,5	12,5	3	16	1,5	12
Соціальні проекти компанії	6,5	6,5	9,5	10,5	9,5	9,5	15
Можливість переїзду в інше місто/країну	17	3	2	14	13	17	16
Бізнес-рейтинг компанії	6	15	16	1	7	7	6,5
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	10,5	8,5	12,5	16	1	1,5	17
Відгуки про компанію на різних порталах	3,5	13,5	6,5	12,5	11,5	5,5	6,5
Рейтинг компанії як роботодавця	3,5	13,5	6,5	12,5	11,5	5,5	6,5
Розташування офісу	1	10	17	17	2	3	10
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	14	12	5	7	5	4	14
Офіційне працевлаштування	3	11	4	15	14	12	4
Продукти/послуги, які створює компанія	6,5	6,5	9,5	10,5	9,5	9,5	12
Цінності компанії	16	4	8	9	8	8	9
Імідж компанії як роботодавця	9	5	11	2	15	11	6,5
Можливість отримати міжнародний досвід	15	17	1	8	6	16	12
Система навчання та розвитку в компанії	12	1	14	4	17	13	1
Графік роботи	13	2	15	6	4	15	3
Рівень заробітної плати	2	16	3	5	3	14	2

Сума модуля відхилення від оцінки покоління Z (R_m)	73	83	94	75	101	96	
Сума квадратів рангових відхилень	533,5	828,5	929,5	493	980	1072,5	
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (R_s)	0,43106	-0,02486	-0,09944	0,46663	-0,14419	-0,31491	

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб проаналізувати наскільки оцінка рівня розвитку ціннісних пропозицій бренду роботодавця досліджуваних підприємств відповідає опікуванню представників покоління Z доцільно дослідити рівень подібності між рейтингами підприємства і очікуваннями молоді.

Для визначення рівня подібності можна використати суму модулів відхилення рангів, коефіцієнт рангової кореляції Спірмана та коефіцієнтів збігів Фехнера.

Сума модулів відхилення між еталонними та фактичними рангами складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця визначається за формулою:

$$R_m = \sum_{i=1}^n |E_i - F_i| \quad (3.7)$$

де E_i – еталонні або бажані ранги i -тої відповідної складової ціннісної пропозиції; F_i – фактичні ранги i -тої відповідної складової ціннісної пропозиції; i – індекс складової ціннісної пропозиції.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (R_s) відображає тісноту зв'язку між двома ранжируемими змінними, його значення визначається в межах $[-1;1]$:

$$R_s = \frac{\sum_{i=1}^n (E_i - E_{сep})(F_i - F_{сep})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (E_i - E_{сep})^2 \sum_{i=1}^n (F_i - F_{сep})^2}} \quad (3.8)$$

де n – кількість показників, які відображають критерій; E_i – еталонні або бажані ранги i -тої відповідної складової ціннісної пропозиції; F_i – фактичні ранги i -тої відповідної складової ціннісної пропозиції; $E_{сep}$ – середнє значення E , $F_{сep}$ – середнє значення F , i – індекс складової ціннісної пропозиції.

Коефіцієнт збігів Фехнера (R_f) на підставі послідовного попарного порівняння рангів показників виявляє відповідність фактичних рангових значень еталонним і перебуває у діапазоні $[-1;1]$:

$$R_f = \frac{F}{A} \quad (3.9)$$

де F - сума позитивних та негативних співвідношень між рангами; A – максимальна кількість попарних порівнянь між рангами.

Результати оцінок суми модулів відхилення рангів, що подані в табл. 3.8, свідчать про те, що найменше відхиляються від бажаного рівня з точки зору представників покоління Z оцінки ціннісної пропозиції наступних роботодавців: АТБ, McDonald's і Ашан. На цих підприємствах ціннісні пропозиції бренду роботодавця найбільш наближаються до очікувань представників покоління Z .

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана показує непараметричну міру статистичної залежності між рангами двох незалежних статистичних рядів даних. З огляду на це, він оцінить тісноту зв'язку між рангами ціннісних пропозицій, які визначено студентами як бажані, і які за результатами аналізу є в наявності на підприємстві.

В табл. 3.8 показані результати розрахунків коефіцієнта рангової кореляції Спірмана, які показують, що існує середній позитивний зв'язок між рангами ціннісних пропозицій підприємств АТБ ($R_s=0,43106$) і McDonald's ($R_s=0,46663$) і представників покоління Z . Це свідчить про те, що очікування покоління Z стосовно ціннісних пропозицій бренду роботодавця найбільше наближаються до фактичного стану цих підприємств. На інших підприємствах відсутня статистична значущість коефіцієнта Спірмана, а значить їх ціннісні пропозиції бренду роботодавця не відповідають бажаному уявленню про потенційного роботодавця серед представників покоління Z .

Такий аналіз дозволяє визначити проблеми формування бренду роботодавця для представників покоління Z , він виступає відправною точкою для аналізу теперішнього стану ціннісної пропозиції бренду роботодавця.

Також доцільно детально проаналізувати, що є ефективним та цінним для співробітників, від чого варто відмовитися, визначити проблеми та можливості

розвитку. На цьому етапі ми ґрунтовно підходимо до аналізу даних та ціннісних пропозицій. Для цього потрібно оцінити теперішній стан показників ефективності бренду роботодавця в торгівельній мережі, офісі та їх динаміку.

Цей аналіз передбачає формування звіту про першопричини звільнення співробітників, які були озвучені, та потенційного EVP. Після аналізу відповідей працівників офісу здійснюється пошук інсайтів, які допоможуть звернути увагу на неочікувані складові бренду роботодавця з боку співробітника і визначити їх вплив на торговельну мережу. За результатами аналізу динаміки ефективності показників, які визначають ефективність бренду роботодавця, відбувається формування звіту із визначеними потребами до змін.

Другим етапом процесу управління бренду роботодавця є створення бажаного образу бренду роботодавця.

Для створення бажаного образу бренду роботодавця можна визначити відхилення між існуючим ранжуванням ціннісних пропозицій для кожного підприємства і бажаним з погляду представників покоління Z. В табл. 3.9 показані ці відхилення для кожного досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.9

Відхилення рангів ціннісних пропозицій досліджуваних підприємств і бажаних рангів ціннісних пропозицій представників покоління Z

Складові ціннісної пропозиції бренду роботодавця	АТБ	Ашан	METRO	McDonald's	Епіцентр К	Fozzy Group
Дрес-код	-1,5	-3,5	0,5	-9	4	-10,5
Соціальні проекти компанії	-8,5	-8,5	-5,5	-4,5	-5,5	-5,5
Можливість переїзду в інше місто/країну	1	-13	-14	-2	-3	1
Бізнес-рейтинг компанії	-0,5	8,5	9,5	-5,5	0,5	0,5
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	-6,5	-8,5	-4,5	-1	-16	-15,5
Відгуки про компанію на різних порталах	-3	7	0	6	5	-1
Рейтинг компанії як роботодавця	-3	7	0	6	5	-1
Розташування офісу	-9	0	7	7	-8	-7
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	0	-2	-9	-7	-9	-10

Офіційне працевлаштування	-1	7	0	11	10	8
Продукти/послуги, які створює компанія	-5,5	-5,5	-2,5	-1,5	-2,5	-2,5
Цінності компанії	7	-5	-1	0	-1	-1
Імідж компанії як роботодавця	2,5	-1,5	4,5	-4,5	8,5	4,5
Можливість отримати міжнародний досвід	3	5	-11	-4	-6	4
Система навчання та розвитку в компанії	11	0	13	3	16	12
Графік роботи	10	-1	12	3	1	12
Рівень заробітної плати	0	14	1	3	1	12

Джерело: побудовано автором

Високе значення позитивного відхилення свідчить про те, що данна ціннісна пропозиція потребує розвитку і покращення з метою відповідності очікуванням молоді. В нашому дослідженні пропонуємо розглядати необхідність перегляду і розвитку ціннісних пропозицій, відхилення яких від бажаного рівня становлять вище за 5. Негативне значення відхилення свідчить про те, що ранг розвитку даної ціннісної пропозиції бренду роботодавця для даного підприємства вище, ніж очікування представників покоління Z.

Так, для АТБ найбільшої уваги потребують система навчання та розвитку компанії і графік роботи. Для Ашан уваги потребують бізнес-рейтинг компанії, рейтинг компанії як роботодавця, відгуки про компанію на різних порталах, офіційне працевлаштування і рівень заробітної плати. Для МЕТРО необхідно звернути увагу на бізнес-рейтинг компанії, розташування офісу, систему навчання та розвитку в компанії та рівень заробітної плати. McDonald's має розглянути можливість покращання відгуків про компанію на різних порталах, рейтинг компанії як роботодавця, розташування офісу, офіційне працевлаштування. Епіцентр К потребує уваги для ціннісних пропозицій, які стосуються офіційного працевлаштування, іміджу компанії як роботодавця та системи навчання та розвитку компанії. Для Fozzy Group важливими складовими ціннісної пропозиції роботодавця, які потребують уваги є офіційне працевлаштування, система навчання та розвитку в компанії, графік роботи та рівень заробітної плати. Звичайно така складові ціннісної пропозиції як розташування офісу не обов'язково

потребує змін, але деякі із зазначених елементів можна покращити і тим самим привернути більше уваги до себе як до роботодавця серед молоді.

Створення бажаного образу бренду роботодавця передбачає проведення воркшопів із командою HR-менеджерів із пошуку ідей, вивчення найкращих практик управління на ринку праці, які допоможуть вирішити наявні проблеми в управлінні брендом роботодавця. З цією метою необхідно організувати воркшопи, які спрямовані на удосконалення, розвиток або побудову складових ціннісних пропозицій роботодавця (EVP) та на відсіювання зайвих елементів. Як результат, виникає базове формування рішень для створення оновленого EVP.

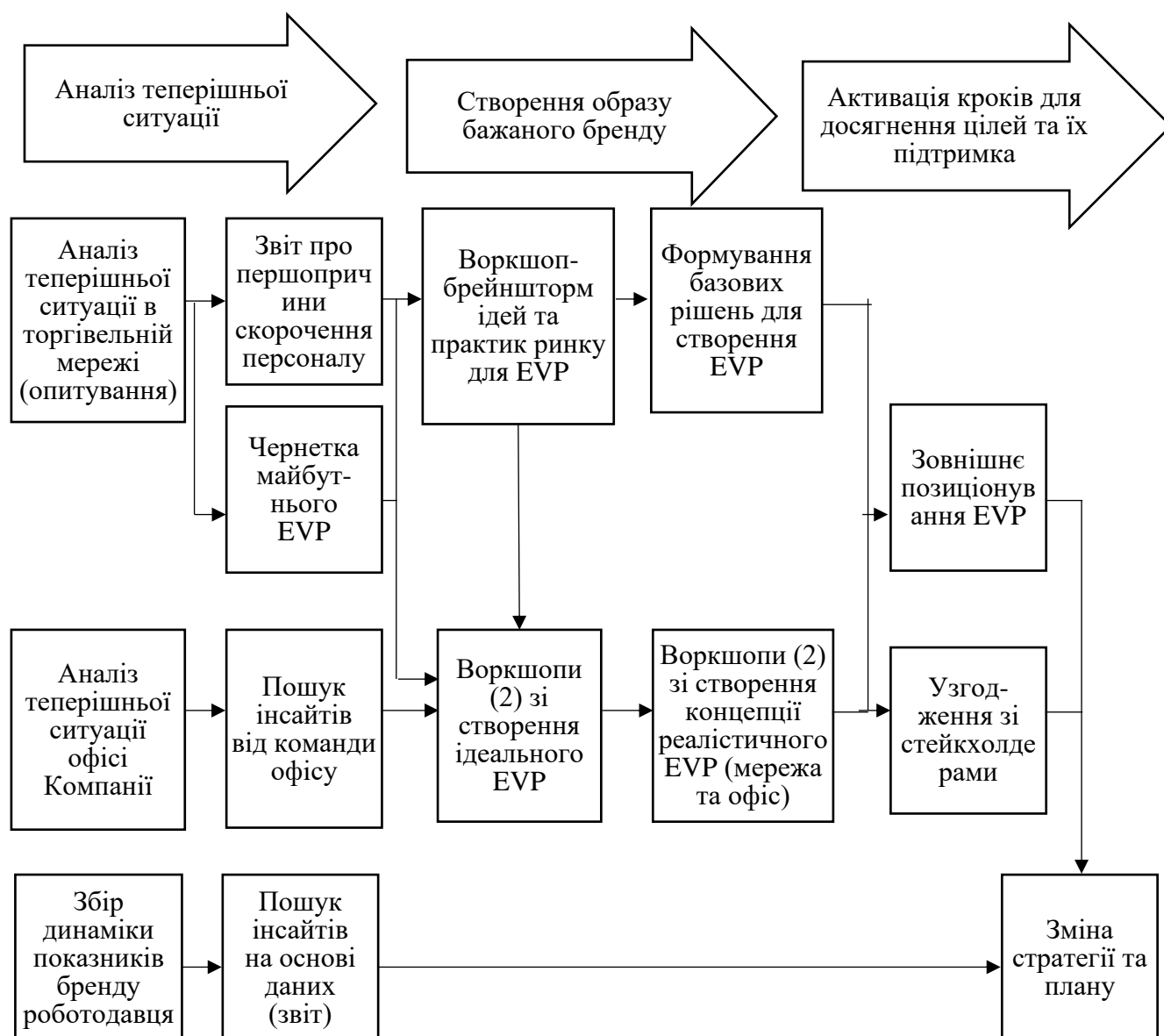


Рис. 3.2. Процес формування бренду роботодавця

Джерело: побудовано автором

Третій етап процесу формування бренду роботодавця спрямований на збір усіх елементів ціннісної пропозиції та формування зовнішнього позиціонування бренду роботодавця.

Також на даному етапі здійснюється узгодження оновленої EVP із ключовими стейкхолдерами. Стейкхолдерами вважаємо співробітників торгівельної мережі, офісу та фокус-групу цільових кандидатів на відповідні позиції в рітейл-компанію.

Для об'єктивного аналізу стану бренду роботодавця у рітейл сфері необхідно використати комплексний підхід. Для рітейл компаній характерним є поділ на співробітників на працівників офісу та мережі (магазину чи торгової точки). На даному етапі потрібно виявити проблематики в управлінні брендом та визначити сформований образ роботодавця у цільовій аудиторії (або виявити, що він відсутній). Для збору даних використовуємо два етапи: збір результатів ефективності бренду роботодавця за останній рік загалом та в розрізі кожної торгової точки в мережі, проведення опитування співробітників, аналіз конкурентів.

Для виявлення проблем формування бренду роботодавця доцільно використати опитування думок співробітників для оцінки eNPS.

З огляду на це, можна рекомендувати наступні принципи до проведення опитування для збору відповідей від співробітників:

1. Анонімність. Для правдивих відповідей кожен респондент має бути впевнений в конфіденційності опитування. Для аналізу рітейл компаній в розрізі структурних елементів організації до анкети рекомендовано додавати номер чи назву місця мережі.

2. Залучення інтерактивної платформи для збору відповідей. Від початку 2020 року чим більш гейміфікований та інтерактивний для цільової аудиторії респондентів опитувальник, тим більший відсоток залученості співробітників до відповідей та більша вибірка даних для аналізу.

3. Формування комунікаційної кампанії серед співробітників. Для збору достатньої кількості відповідей (принаймні 70%) рекомендовано використовувати

анонс опитування в декількох джерелах комунікації в компанії та нагадуванням про надання відповідей. Внутрішні інструменти для комунікації співробітників у компаніях можуть відрізнитись відповідно до специфіки управлінської діяльності, однак основними є наступні: лист на корпоративну пошту, внутрішня платформа з новинами, дайджест новин компанії, чати чи група торгової мережі.

4. Врахування особливостей діяльності компанії передбачає індивідуальний підхід до управління брендом і до його аналізу. В залежності від особливості діяльності компанії та сформованої ціннісної пропозиції перелік запитань відрізняється.

Сформований перелік запитань для опитування співробітників торговельної мережі за методикою eNPS для роботодавців сфери рітейл повинен включати наступні питання:

1) Ставлення співробітника до роботи й оцінка рівня довіри до компанії як роботодавця:

- З якою ймовірністю ви порекомендуєте Компанію як місце для роботи своїм друзям чи знайомим?
- Чи маєте ви намір продовжити роботу в Компанії упродовж наступних 1-2 років?

2) Ставлення співробітника до роботи в команді та безпосереднього Керівника:

- Оцініть наскільки ваш керівник сприяє прийняттю вами самостійних та сміливих рішень для бізнесу.
- Оцініть рівень ефективності взаємодії між командою офісу Компанії та торговельною мережею.
- Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що ваш Керівник приймає рішення найбільш доцільні для Компанії в цілому, а не лише для торговельної мережі? Якщо ні, будь ласка, обґрунтуйте.
- Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що в Компанії кожен має рівні можливості для кар'єрного розвитку.

– Наскільки комфортно вам аргументувати та відстоювати вашу думку перед Керівником, який має протилежну думку.

– Чи вважаєте ви безпечним середовище в команді вашої торговельної мережі для надання зворотного зв'язку один одному?

– Чи вважаєте ви безпечним середовище для висловлення ідей для покращення ефективності вашої роботи та Компанії в цілому?

3) *Ставлення до ціннісних пропозицій Компанії:*

– Оцініть, наскільки Компанія забезпечує навчанням для кожного співробітника.

– Оцініть наскільки Компанія забезпечує прозорими та регулярними можливостями для вашого кар'єрного розвитку у торговельній мережі.

– Оцініть рівень відповідності цінностей Компанії та їх реалізацію у прийнятті рішень.

– Оцініть рівень задоволеності розміром заробітної плати.

– Оцініть наскільки комфортним та практичним є спец-одяг, яким забезпечує Компанія.

– Чи використовуєте ви медичне страхування у Компанії? Якщо так, оцініть рівень задоволеності. Якщо ні, поясніть чому відмовилися.

– Оцініть наскільки ви задоволені програмами додаткових премій.

– Оцініть рівень забезпеченості необхідними матеріалами та ресурсами на вашому робочому місці для досягнення поставлених цілей під час роботи.

4) *Рівень приналежності до Компанії як роботодавця та взаємодії у рамках великої ритейл мережі:*

– Наскільки ви погоджуєтеся з твердженням «Мені легко знайти усю необхідну інформацію про політики Компанії та встановлені процеси для моєї роботи».

– Наскільки ви погоджуєтеся з твердженням «Я відчуваю, що мою роботу цінують в рамках мережі Компанії загалом».

– Наскільки ви погоджуєтеся з твердженням «Я відчуваю, що мій внесок у розвиток Компанії є важливим та забезпечує безперебійне виконання процесів у торгівельній мережі».

– Наскільки ви погоджуєтеся з твердженням «Я відчуваю тісну взаємодію команди офісу та нашої торгівельної мережі».

– Наскільки ви погоджуєтеся з твердженням «Я чітко розділяю та розумію, які канали комунікації існують в Компанії і як їх використовувати».

Рекомендовано вкінці форми опитування залишити місце для побажань та будь-яких коментарів, які б співробітник міг би висловити для покращення власного досвіду роботи в компанії. Для розрахунку результатів опитування співробітників торговельної мережі та рівня eNPS використовуємо методику описану в параграфі 1.3.

Для аналізу бренду роботодавця у сфері ритейл потрібно брати до уваги важливі показники у розрізі компаній загалом, окремих співробітників та торгової мережі. Це, зокрема, наступні:

1. Плинність кадрів у перший місяць роботи в компанії, квартал, рік. Доцільно звернути увагу на динаміку зміни показника. Чим вища відсоткова зміна, тим більше потрібно звернути увагу на причини цієї зміни.

2. Причини звільнення під час вихідного інтерв'ю. Для збору відповідей рекомендуємо використовувати коротку онлайн-форму опитування з варіантами, яку співробітник отримує в останній робочий день, та місце для коментарів чи зворотного зв'язку. Відповіді з форми доцільно розглядати в контексті результатів діяльності компаній.

3. Конвертація кількості цільових анкет працевлаштованих співробітників. Чим вищий відсоток, тим більш привабливим є роботодавець на ринку праці та стратегія формування бренду роботодавця є вірною. Чим нижчий – тим менший рейтинг роботодавця та недостатній рівень конкурентоздатності ціннісних пропозицій у порівнянні з іншими роботодавцями.

Шаблон вихідного інтерв'ю для співробітника торговельної мережі має бути лаконічним. Рекомендуємо використовувати автоматичну відправку смс-

повідомлень для звільнених працівників в останній робочий день для зменшення ресурсного залучення рекрутерів. Перелік запитань для вихідного інтерв'ю:

5. Чому ви вирішили залишити нашу компанію (множинний вибір):
 - Хочу отримувати більший розмір оплати праці.
 - Недостатньо можливостей або відсутні для розвитку кар'єри в компанії.
 - Складні або некомфортні умови праці.
 - Хочу розвивати кар'єру за фахом.
 - Складно формувати графік роботи.
 - Інше (відкрита відповідь).
6. Чи розглядаєте іншу роботу?
 - Ні.
 - Якщо «так», зазначте критерії вибору майбутнього місця роботи:
 - a) формат і графік роботи;
 - b) розвиток кар'єри з отриманням міжнародного досвіду;
 - c) рівень заробітної плати;
 - d) рейтинг компанії як роботодавця;
 - e) соціальні проєкти компанії;
 - f) можливість переїзду в інше місто/країну;
 - g) бізнес-рейтинг компанії;
 - h) креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце;
 - i) відгуки про компанію на різних порталах;
 - j) розташування офісу (віддаленість від місця проживання);
 - k) додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо);
 - l) офіційне працевлаштування;
 - m) продукти/послуги, які створює компанія;
 - n) цінності компанії;
 - o) імідж компанії як роботодавця;
 - p) система навчання та розвитку в компанії.
7. Чи порекомендуєте роботу в нашій компанії?

- Так.
- Більше так, ніж ні.
- Ні.

8. Будь-які коментарі та пропозиції для покращення роботи в нашій компанії.

Відповіді на запитання допоможуть менеджерам з персоналу покращити досвід працівника та зменшити рівень плинності кадрів у торговій мережі.

Також необхідно сформулювати актуальний портрет співробітника торговельної мережі та офісу. Характеристики портрету: вік, стать, тривалість роботи в компанії, формат роботи, мотивація. Аналіз бренду роботодавця конкурентів для молоді рекомендуємо проводити за опитувальником, що поданий у додатку В. Обираємо мінімум 10 роботодавців: прямих конкурентів, які здійснюють діяльність в ритейл-сфері, та непрямих, які наймають аналогічну цільову аудиторію. В якості критеріїв для дослідження обираємо наступні:

1. Вимоги до кандидатів під час працевлаштування: вік, освіта, досвід роботи, soft та hard навички, рівень знання англійської мови. Для ритейл роботодавців на початкову позицію у торговельній мережі вимоги до кандидатів є мінімальними: від 18 років, досвід роботи є необов'язковим.

2. Етапи відбору: онлайн-анкета чи відгук через сайти пошуку роботи, телефонна співбесіда, співбесіда з рекрутером в торговельній мережі. На керівні посади додатково проводять оцінку кандидатів за допомогою кейсів, тестів на логіку та роботи з числами, співбесіда з керівником.

3. Графік та формат роботи є важливим для молоді під час вибору першого місця роботи, тому аналізуємо повна чи неповна зайнятість та віддалений/офіс/ змішаний.

4. Заробітна плата. Для аналізу даного показника важливо враховувати не лише рівень оплати в конкурентів, а й загальну тенденцію ринку праці. Для початкових позицій рівень оплати погодинної ставки є в пріоритеті для кандидатів.

5. Нематеріальна мотивація, до якої відносимо ціннісні пропозиції: страхування, система навчання та розвитку в компанії, можливості для переїзду в інше місто чи країну.

6. Активності для формування бренду роботодавця серед молоді. Такими можуть бути співпраця із ЗВО у форматі дуальної освіти чи виробничої практики, участь у кар'єрних виставках, проведення онлайн чи офлайн освітніх проєктів для молоді, інтерактивні опитувальники з розіграшом подарунків тощо.

7. Стажування / програми лідерства для молоді. Під час них студенти отримують необхідні знання та навички та після завершення програми готові отримати пропозицію зайняти вакансію в компанії або отримати керівну посаду.

8. Соціальні мережі про кар'єру. Формування бренду роботодавця в діджитал середовищі є необхідним. Більшість кандидатів студентів відгукуються на роботу в мережі через рекламу в соцмережа та самостійно шукають роботу в Телеграм-каналах. Для кандидатів без досвіду роботи рекомендуємо активно розвивати сторінку в соціальній мережі Інстаграм.

Досліджуємо найбільш успішні приклади управління брендом роботодавця конкурентів, які на нашу думку, ми б могли використати для формування нашого бренду роботодавця.

Наступним етапом аналізу є використання інтерв'ю зі співробітниками та випускниками програми стажування чи виробничої практики (додаток Г) (за наявності в роботодавця). Даний підхід створює можливості для оцінки ціннісних пропозицій та бренду в загалом на різних рівнях управління. Оптимальна тривалість інтерв'ю – 30 хвилин. Фактори, які доцільно проаналізувати за допомогою відкритих запитань, є досвід співробітника, атмосфера роботи, мотивація, професійні цілі та больові питання для співробітника. Для кожного запитання визначаємо позитивні та негативні індикатори для оцінки рівня залученості стажера.

Першим запитанням є аналіз навичок, які використав стажер під час періоду стажування. Такі навички спрямовані на швидку адаптацію в компанії, структуровану програму стажування та формування позитивного досвіду роботи в

компанії. Наступним запитанням є аналіз відповідності планового опису обов'язків на період стажування та кількості завдань до фактичного рівня. Аналіз умов місця роботи під час стажування в торговельній мережі є важливим критерієм для оцінки та прийняття рішення подальшого працевлаштування в рітейл-сфері. Роботодавець для формування позитивного досвіду працівників має забезпечувати комфортними та якісними умовами роботу упродовж усього циклу роботи працівника. Це забезпечує досягнення цілей стажування та можливості їх перевиконання. Аналіз переваг та недоліків роботи в компанії здійснюємо на основі ціннісних пропозицій, які озвучив стажер. Стажер після завершення стажування приймає рішення про подальше працевлаштування на основі загального сформованого враження про компанію як роботодавця та аналізом подальших перспектив для розвитку кар'єри в торговельній мережі.

Оцінка рівня залученості стажера до стажування після інтерв'ю здійснюється на основі підсумків кількості позитивних та негативних індикаторів, які стажер озвучив. Відповідно чим більше переважання позитивних індикаторів над негативними, тим вищий рівень залученості стажера. Вважаємо, що мінімум 80% позитивних індикаторів визначає роботодавця як бажаного до працевлаштування після стажування та високий рівень лояльності стажера.

Для створення образу бажаного бренду роботодавця доцільно проводити воркшопи із залученням онлайн-інструменту інтерактивної дошки Miro. Це зручний інструмент для швидкої генерації ідей та збору практик ринку із вирішення проблем формування бренду роботодавця. Методика проведення воркшопу наступна: модератор озвучує по черзі проблеми, які були визначені з попереднього аналізу даних, та надає по 7 хв для брейншторму. Кожен учасник індивідуально упродовж 7 хв генерує будь-які ідеї, які б могли допомогти вирішити наявні проблеми, і записує їх на онлайн-стікерах. Кількість ідей не обмежується. Модератор контролює дотримання часу на брейншторм та упорядковує усі ідеї після воркшопу.

Активація кроків для досягнення бажаних цілей та їх підтримка є завершальним етапом для формування оновленої ціннісної пропозиції та

позиціонування бренду роботодавця. На даному етапі важливо провести зустрічі зі стейкхолдерами щодо фіналізації EVP для розвитку. Формат зустрічі: презентація оновленої пропозиції та запитання-відповіді. Після узгодження створюється стратегія та план розвитку бренду роботодавця. Контроль реалізації планових результатів рекомендується здійснювати щоквартально для комплексного огляду динаміки показників ефективності бренду роботодавця. Вважаємо, що при позитивній зміні показників: зменшення плинності кадрів, збільшення кількості цільових кандидатів на одне робоче місце та зменшення кількості причин для звільнення, стратегія реалізовується успішно. Відсоткова зміна показників визначається на етапі планування.

Найбільш ресурсно затратним етапом формування бренду роботодавця вважаємо проведення ґрунтовного аналізу теперішнього стану. Аналіз конкурентів дозволяє виявити найкращі практики ринку та ціннісні пропозиції, які допоможуть сформувати унікальну ціннісну пропозицію роботодавця в ритейлі. Важливо для аналізу враховувати динаміку показників ефективності бренду роботодавця в торговельній мережі загалом, окремо по кожній одиниці та для команди офісу. Найскладнішим на другому етапі вважаємо формування комплексного підходу як для співробітників торговельної мережі, так і офісу у створенні образу бренду роботодавця та складових ціннісних пропозицій.

3.3. Стратегія розвитку бренду роботодавця

Реалізація стратегії формування бренду роботодавця для молоді здійснюється на основі комплексного підходу. Рекомендуємо використовувати наступні складові для успішної її реалізації: оновлення бренд буку, комунікаційна стратегія, план управлінських дій для формування бажаного образу роботодавця серед талантів (рис. 3.3).

Складові стратегії розвитку бренду роботодавця

Бренд-бук	Комунікаційна стратегія	Формування бажаного образу роботодавця
-----------	-------------------------	--

Рис. 3.3. Складові стратегії розвитку бренду роботодавця

Джерело: побудовано автором

Розглянемо кожен складову окремо. Бренд-бук роботодавця є структурованим документом, який включає в себе:

- визначення профілю діяльності роботодавця, його місії, стратегічного бачення;
- опис роботодавця через призму показників. Такими показниками можуть бути: кількість працівників, які були підвищені за останній рік; місце в рейтингу роботодавців; кількість стажерів, які залишаються працювати в компанії тощо;
- ціннісна пропозиція роботодавця: що і як робиться для стажерів-студентів;
- ключові повідомлення, які планується використовувати для реклами серед цільових кандидатів чи формування визначеного образу роботодавця;
- візуальне оформлення із визначенням обов'язкових елементів, яких потрібно дотримуватися (розміщення логотипу, кольори, стилістика, фото співробітників тощо);
- комунікаційні канали з цільовою аудиторією;
- приклади рекламних кампаній у різних джерелах.

Опис про компанію як роботодавця має бути чітким та вимірюваним. Рекомендуємо 4-5 речень, які б включили інформацію про діяльність компанії, масштаб роботодавця (кількість працівників або відділень офісу в країні чи торговельній мережі, місце в рейтингу роботодавців), місія роботодавця (трансляція головної та унікальної цінності). Найпоширеніша помилка HR-спеціалістів – широкий опис про компанію як роботодавця без визначення

унікальної пропозиції із акцентом більше на діяльності компанії, а не на місці, яке компанія займає для працівників та стажерів.

Ціннісна пропозиція роботодавця є переліком матеріальних та нематеріальних переваг роботи в компанії. Для зовнішньої та внутрішньої комунікації прийнято розрізняти їх широкий перелік, оскільки не всі переваги є критеріями вибору майбутнього місця роботи чи навпаки значущими для студента.

Зазвичай використовують 3-5 ключових повідомлень для реклами. Це мають бути лозунги або заклики до цільової аудиторії звернути увагу та відгукнутися на вакансію чи стажування, які стимулюють кандидата під час перегляду. Якщо при розробці оновленого бренду роботодавця, було визначено декілька портретів цільової аудиторії відповідно створюємо ключові повідомлення для кожної з них. Ключові повідомлення на загальну аудиторію, які спрямовані більше на формування образу бренду роботодавця на ринку праці, створюються на основі їх узагальнення.

Кожен роботодавець розробляє різні варіанти шаблонів візуального оформлення матеріалів в залежності від джерел використання. Обов'язковими шаблонами є:

- друковані матеріали: банер для друку для кар'єрних подій із рекрутменту (ярмарки вакансій в університетах/коледжах), наліпки або стікери, худі, еко-шопер;

- інформаційні повідомлення в Інтернет: сайт про кар'єрні можливості в компанії, оформлення повідомлень на сайтах пошуку роботи, соціальні мережі компанії як роботодавця, реклама на різних онлайн-платформах. Для студентів та нещодавніх випускників рекомендуємо розміщувати рекламу в Instagram, TikTok;

- розміщення на платформах офлайн: бігборди чи сітілайти в місті. Рекомендуємо використовувати лише в маленьких за населенням містах, де є обмежений вибір компаній для стажування чи першої роботи.

У бренд-бук в розділі про візуальне оформлення прийнято додавати правила з розміщення логотипу, кольорову палітру, шрифти та приклади як потрібно та не потрібно використовувати. Важливо відмітити, що перелік візуальних

характеристик бренду роботодавця може відрізнятися від загального бренду компанії, який використовується для споживачів. При цьому не рекомендується робити максимально протилежними за кольоровою гаммою бренди для кандидатів та для споживачів, оскільки бренд роботодавця є складовою бренду компанії. Рекомендуємо для молоді створити декілька підходів в комунікації: статичний вигляд та відео для соціальних мереж.

Канали комунікації з цільовою аудиторією відрізняються інструментами привернення уваги кандидата (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Інструменти для комунікації між кандидатом і роботодавцем

Джерело комунікації з кандидатом	Інструмент для формування бренду роботодавця
Друковані матеріали для взаємодії на рекламній площині чи у торговельній мережі компанії	Постери, афіші, банери, бігборди, сітілайти
Відео	Реклама YouTube чи соціальна мережа Instagram про робочий день працівника, інтерв'ю з керівником чи стажером
Соціальні мережі	Адаптована реклама на різних платформах: LinkedIn, Instagram, Facebook
Офлайн події (кар'єрні заходи при університетах чи ярмарки кар'єри)	Набір брендovаних друкованих матеріалів, стікерів, набір новачка в компанії, банери, презентація про компанію як роботодавця (наприклад, опитування)
Сайти пошуку роботи	Оформлення ціннісної пропозиції роботодавця в описі вакансій та в розділі про компанію

Джерело: розроблено автором

Використання різних платформ взаємодії з кандидатом сприяє ефективній комунікації та правильному формату трансляції ціннісної пропозиції роботодавця. Сучасна комунікація роботодавця на ринку праці відбувається максимально в цифровому середовищі. Тренд на формування відео контенту про роботодавця зумовлений інтересом та частково вимогою від кандидатів побачити реалістичну картинку роботи в компанії. Популярність соціальних мереж або YouTube є природньою, оскільки кандидат швидко знайомиться з компанією як роботодавцем та на основі аналізу візуальної складової та контенту приймає рішення про відгук на стажування чи вакансію. Сучасний роботодавець, який не розвиває бренд в

соціальних мережах, втрачає значну частину кандидатів та ускладнює процес формування оновленого позиціонування компанії чи ціннісних пропозицій.

Варто зауважити, що набір інструментів для комунікації між кандидатом і роботодавцем не може бути однаковим. Це залежить від рівня привабливості роботодавця. Розглянемо декілька сценаріїв використання набору інструментів комунікації для розвитку бренду роботодавця табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Сценарії вибору роботодавцем набору інструментів комунікації

Рівень привабливості бренду роботодавця	Рекомендований перелік набору інструментів	Прогнозований результат
Низький	Друковані матеріали для взаємодії на рекламній площині чи у торговельній мережі компанії Відео Соціальні мережі Офлайн події (кар'єрні заходи при університетах чи ярмарки кар'єри) Сайти пошуку роботи	1. Збільшення кількості прихильників бренду роботодавця. 2. Відгуки на стажування та вакансії цільових кандидатів. 3. Зміна рівня привабливості бренду роботодавця до середнього рівня.
Середній або достатній	Друковані матеріали для взаємодії на рекламній площині чи у торговельній мережі компанії Відео Соціальні мережі Сайти пошуку роботи	1. Зміцнення позицій бренду роботодавця на ринку праці. 2. Збільшення кількості відгуків на стажування чи вакансію.
Високий	Соціальні мережі Сайти пошуку роботи	1. Зміцнення рівня привабливості для кандидатів. 2. Зменшення витрат на закриття вакансії.

Джерело: розроблено автором

Головною відмінністю використання набору інструментів для комунікації з кандидатом в залежності від рівня привабливості роботодавця є рівень потреби бренду в охопленні певної кількості цільової аудиторії та фінансових ресурсах для реалізації кампанії.

При низькому рівні привабливості роботодавця необхідно використовувати усі запропоновані інструменти комунікації табл. 3.10, а саме: друковані матеріали для взаємодії на рекламній площині чи у торговельній мережі компанії, відео,

соціальні мережі, офлайн події (кар'єрні заходи при університетах чи ярмарки кар'єри) та сайти пошуку роботи. У першу чергу, використання інструментів комунікації спрямовуємо на формування бажаного образу роботодавця та асоціацій в цільовій аудиторії кандидатів. По-друге, зміцнюємо позиціонування бренду роботодавця як бажаного місця роботи з наявністю необхідних ціннісних пропозицій для кандидата. За низького рівня привабливості бренду роботодавця існує загроза не закриття вакансій через відсутність кандидатів. Тому прогнозованим результатом після використання набору інструментів для комунікації є отримання відгуку цільових кандидатів на вакансії чи стажування.

Середній або достатній рівень привабливості роботодавця не потребує залучення значних фінансових ресурсів у порівнянні з низьким рівнем. Рекомендуємо використовувати для середнього рівня привабливості бренду роботодавця наступний перелік інструментів: друквані матеріали для взаємодії на рекламній площині чи у торговельній мережі компанії, відео, соціальні мережі та сайти пошуку роботи. Основною метою використання набору інструментів для комунікації є утримання уваги цільових кандидатів та посилення рівня привабливості. Тому прогнозованим результатом після цього для роботодавця є зміцнення позицій бренду роботодавця на ринку праці та збільшення кількості відгуків на стажування чи вакансію у цільових кандидатів. Для роботодавця з середнім рівнем розвитку бренду роботодавця при відсутності використання рекомендованого переліку інструментів загрозою є втрата позицій на ринку праці та перехід до низького рівня привабливості.

За високого рівня привабливості роботодавця достатньо використовувати наступний набір інструментів: соціальні мережі та сайти пошуку роботи. У порівнянні з низьким та середнім рівнем привабливості, для високого рівня – немає потреби у значних фінансових ресурсах. Однак підтримка рівня привабливості бренду роботодавця вплине на зміцнення позицій на ринку праці та зменшення витрат на закриття вакансій. Бездіяльність та обмеження використання інструментів для комунікації зумовить втрату рівня привабливості роботодавця та перехід до нижчого рівня.

Розглянемо складові комунікації формування привабливого бренду роботодавця серед представників покоління Z рис. 3.4.

Ключові повідомлення (лозунги)	Складові ціннісної пропозиції	Канали комунікації	Додаткові промо активності
<ul style="list-style-type: none"> • Заклики до дій про можливості розвитку кар'єри • Заклики до дій про причини вибору компанії як роботодавця 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентна заробітна плата • Офіційне працевлаштування • Гнучкий графік роботи (за можливості віддалений формат роботи) • Навчання • Додаткові бонуси (преміальні програми, забезпечення якісним спец-одягом, страхування) • Міжнародний досвід 	<ul style="list-style-type: none"> • Сайти пошуку роботи • Соціальні мережі Instagram, TikTok, LinkedIn, Telegram • Кар'єрний сайт компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні мережі про кар'єру в компанії Telegram, Instagram, LinkedIn • Програма амбасадорів бренду роботодавця • Промо активності на ресурсах університету/коледжу

Рис. 3.4. Складові комунікації бренду роботодавця серед представників покоління Z

Джерело: розроблено автором

Ключові повідомлення (лозунги) для студентів формуються на основі їх больових точок або проблем. Загалом для молоді важливо комунікувати про можливості з розвитку кар'єри та головні переваги вибору компанії як роботодавця. Для студентів це може бути швидкий розвиток кар'єри від початкової позиції до керівника у прискореному режимі під час стажування у порівнянні зі звичайним кар'єрним розвитком працівника. Також для студентів під час стажування може бути привабливою робота над міжнародним проектом або можливість працювати в різних відділах для вибору майбутньої кар'єри.

Рекомендуємо включити до складових ціннісної пропозиції роботодавця для молоді: конкурентна заробітна плата, офіційне працевлаштування, гнучкий графік роботи (за можливості віддалений формат роботи), навчання, додаткові бонуси (преміальні програми, забезпечення якісним спец-одягом, страхування), міжнародний досвід. Даний перелік сформований на основі аналізу опитування молоді 2021-2022 роки у розділі 2.2.

Основними каналами комунікації з молоддю визначаємо сайти пошуку роботи, соціальні мережі Instagram, TikTok, LinkedIn, Telegram, кар'єрний сайт компанії. Рекомендуємо для поширення інформації про кар'єрні заходи, можливості стажування чи вакансії від роботодавця використовувати Telegram-канали для студентів чи нещодавніх випускників. Зазвичай кожен університет має власний Telegram-канал, модераторами якого є студентська рада. Вони інформують студентів про події університету та пропозиції від роботодавців. Також рекомендуємо звернути увагу на Telegram-канали від центрів кар'єри та працевлаштування університету. Для реклами в Instagram, TikTok, LinkedIn необхідно використовувати відео чи анімацію для захоплення уваги студента з перших секунд. Для опису програми стажування чи вакансії рекомендуємо писати про компанію як роботодавця з формуванням максимально привабливого образу для молоді, чітким описом форматом роботи, ціннісними перевагами та зручною формою відгуку на позицію. Форма для відгуку має бути короткою та зручною для студента. Чим простіший формат відгуку, тим більша кількість цільових кандидатів на позицію. Для реклами серед молоді офлайн реклама є найменш доцільною, на нашу думку. Оскільки покоління зумерів є прихильниками діджитал-технологій.

Визначаємо додаткові промо активності для формування бренду роботодавця: соціальні мережі про кар'єру в компанії Telegram, Instagram, LinkedIn, програма амбасадорів бренду роботодавця, промо активності на ресурсах університету/коледжу. Рекомендуємо кожному роботодавцю вести сторінки про кар'єру в компанії в Telegram, Instagram, LinkedIn. На ринку праці серед молоді важливо визначити унікальні рубрики про компанію як роботодавця. Рекомендуємо розповідати кандидатам про роботодавця (цікаві та унікальні факти), команда компанії (відео інтерв'ю з колегами про роботу в різних відділах, інтереси працівників), ціннісні складові, про роботу в компанії (типовий робочий день, атмосферу в офісі/торгівельній мережі), можливості стажування та вакансії. Програма амбасадорів бренду роботодавця передбачає дії через студентів, які є прихильниками компанії як роботодавця та презентують можливості компанії для молоді у відповідному навчальному закладу. Ціль – збільшити впізнаваність

компанії як роботодавця. Рекомендуємо сформувати команду студентів-амбасадорів, які будуть відповідальним за презентацію можливостей роботодавця під час кар'єрних заходів університету, поширювати їх у внутрішніх чатах студентів, збільшувати кількість підписників у соціальних мережах та відгуків на вакансії. Додаткові дії для промо компанії як роботодавця на ресурсах університету/коледжу доцільні у період між сезонами активного набору на стажування чи вакансії. Це допомагає сформувати образ компанії як роботодавця та запам'ятатися студентам, які у майбутньому будуть шукати нові можливості. Наприклад, рекомендації для успішного проходження відбору на стажування за підписку на Instagram сторінку компанії.

Для формування плану комунікації бренду роботодавця використовуємо складові комунікації бренду роботодавця серед представників покоління Z рис. 3.4 та діаграму Ганта для візуалізації з визначеними термінами виконання, яка показана у додатку Д. Планування відбувається мінімум на 6 місяців для закріплення уваги у цільових кандидатів, підвищення рівня впізнаваності бренду на ринку праці та формування бажаного образу про компанію як роботодавця.

Для реалізації плану комунікації бренду роботодавця з поколінням Z розділяємо часовий ресурс на декілька етапів: підготовчий, тестування, реалізація, аналіз отриманих результатів. Вважаємо, що за виконання плану відповідальним має бути один проєктний-менеджер – спеціаліст із розвитку бренду роботодавця або менеджер з управління персоналу.

Підготовчий етап є найбільш затратним по людським ресурсам та передбачає виконання поставлених завдань:

1. формування мети та цілей плану комунікації (перший тиждень);
2. визначення командою ключового повідомлення, яке буде транслюватися цільовій аудиторії (перший тиждень);
3. вибір ціннісних пропозицій, які важливі поколінню Z, та співставлення з можливостями роботодавців в їх забезпеченні (другий тиждень);

4. створення та вибір найбільш доцільних або всіх запропонованих на рис. 3.3 каналів комунікації та формування планових цілей забезпечення ефективності для кожного з них (третій тиждень);

5. вибір додаткових промо активностей за потреби у підсиленні рівня охоплення кампанією цільової аудиторії. Це залежить від цілей плану комунікації завдання 1 (четвертий тиждень);

6. формування та узгодження необхідного бюджету для реалізації плану комунікацій (п'ятий тиждень);

7. вибір підрядника – рекламної агенції (за потреби) (шостий тиждень);

8. створення візуальної складової та тексту комунікації з поколінням Z (шостий та сьомий тиждень).

Наступним етапом плану комунікації є тестування підготовленого плану серед цільової аудиторії. Необхідно мінімум 4 тижні реалізації даного етапу. Основними завданнями є:

- пошук фокус-групи з цільовою аудиторією. Такими можуть бути нещодавно працевлаштовані співробітники чи кандидати з кадрового резерву, які будуть відкритими до щирого зворотного зв'язку та зможуть поділитися порадами, які канали комунікації краще обрати (восьмий тиждень);

- організація зустрічі та презентація візуального оформлення комунікації та складових плану її реалізації зі збором зворотного зв'язку у фокус-груп (дев'ятий тиждень);

- внесення змін до плану комунікації (десятий тиждень).

Після проведеного тестування відбувається реалізації плану комунікації. Відповідно для даного етапу рекомендуємо дотримуватися принципів:

- Поетапність. Тобто виходи на обраних каналах комунікації відбуваються в різний період часу.

- Структурованість. За підготовки плану комунікації, який передбачає формування бажаного образу роботодавця та набір нових працівників, необхідно комунікувати з аудиторією в декілька підходів.

- Регулярність. Комунікація з цільовою аудиторією має відбуватися на постійній основі з залученням різних каналів взаємодії без великих перерв.

Для формування бажаного образу роботодавця та досягнення поставлених цілей необхідно комунікувати з цільовою аудиторією мінімум 13 тижнів. Доречно спланувати періодичний аналіз плану комунікації щодо рівня досягнення бажаних результатів хоча б 1 раз на 2 тижні.

Завершальний етапом плану комунікації серед цільових кандидатів покоління Z є аналіз результатів, формування висновків та рекомендацій на майбутнє (двадцять четвертий тиждень). Важливо визначити, які канали та ціннісні пропозиції були найбільш привабливими для кандидата під час працевлаштування. З іншого боку доцільно проаналізувати, які були негативні результати відповідно до поставлених цілей та зробити припущення, що вплинуло на них.

Доцільно при оновленні бренду роботодавця спланувати на один рік активності, які сприятимуть досягненню поставлених цілей. Цілі оновленого бренду визначаються на етапі проектування під час процесу управління брендом роботодавця, як показано в параграфі 3.2.

Розглянемо цілі з формування позитивного бренду роботодавця торгівельної мережі для представників покоління Z рис. 3.5.

Для формування позитивного та привабливого бренду роботодавця торговельної мережі пропонуємо встановити фінансові, трудові, соціальні та іміджеві цілі. Вважаємо, що вимірюємо їх за допомогою відсоткової зміни показника за певний період: квартал, півроку, рік



Рис. 3.5. Система цілей з формування позитивного бренду роботодавця торгівельної мережі для представників покоління Z

Джерело: розроблено автором

Фінансовою ціллю є зменшення витрат на рекламу з набору на вакансії чи стажування. Тобто зусилля з реклами задля залучення уваги цільових кандидатів поступово зменшуються. Відгуки на стажування зростають через сформоване бажання у студентів почати працювати у компанії.

Трудовою ціллю є зменшення залученості рекрутерів у пошуку цільових працівників. Тобто HR-команда менше витрачає ресурсу для обробки відгуків на позицію, які не відповідають вимогам, а зосереджується на оцінці цільових анкет студентів.

Визначаємо декілька соціальних цілей для формування бренду роботодавця серед студентів: збільшення позитивних відгуків про роботу в компанії на порталах та збільшення рівня задоволеності роботи стажерів. Рекомендації компанії як роботодавця на порталах відгуку про роботу в компанії або друзям/знайоми завжди є одним із способів поширення інформації про ціннісні пропозиції роботодавця. Тобто зміна підходу до комунікації, формату роботи та складових ціннісної пропозиції стажерів позитивно впливають на образ компанії на ринку праці.

Збільшення рівня задоволеності роботи стажерів впливає на вибір залишитися в компанії. Більш детально про фактори, які впливають на вибір залишитися працювати в компанії, проаналізовано у параграфі 2.2.

Іміджеві цілі визначають зростання рівня позиції компанії у рейтингу роботодавців (більш привабливий) та збільшення кількості кандидатів на одну позицію. Щорічні рейтинги незалежних агентств чи медіа дозволяють проаналізувати зміну рівня привабливості компанії як роботодавця на ринку праці. Збільшення кількості відгуків студентів на одну вакантну позицію є індикатором ефективності промо кампанії серед молоді та програми амбасадорства.

Запропоновано план формування управлінських дій з розвитку бренду роботодавця для досягнення цілі: сформувати образ роботодавця як місця для прискореного розвитку кар'єри (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Напрями стратегії розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z

Джерело: розроблено автором

Сфера діяльності роботодавця: торговельна мережа України. Портрет кандидата: студент від 18 років, який прагне отримати перший досвід роботи та розвинути необхідні навички для майбутньої кар'єри, зацікавлений у поєднанні роботи і навчання в ЗВО чи коледжі.

Для розробки плану пропонуємо використати структуру управлінських рішень рис. 3.6. Виділимо наступні напрямки формування стратегії бренду роботодавця: досвід працівника, управління талантами компанії, рекрутмент. Для кожного напрямку плануємо мінімум дві активності, щоб зменшити ризик невиконання. Доцільно для кожного з обраних напрямків для досягнення цілей встановити ключові метрики, за якими після реалізації оцінюємо ефективність обраної стратегії та рішень. Також для реалізації кожної з цілей потрібно запланувати необхідні ресурси для їх досягнення.

Пропонується для напрямку рекрутмент встановити умовно кількість кандидатів на початкову позицію в торговельну мережу 15 осіб/місце або зростання кількості цільових кандидатів на одну позицію на 30%. Для досягнення рівня планового показника необхідними ресурсами є фінансовий (рекламний бюджет) та трудовий ресурс команди, яка буде залучатися до кар'єрних заходів.

Рівень задоволеності працівником роботи в компанії є одним із показників досягнення цілей та стратегії бренду роботодавця загалом. Це може бути виміряно за результатами опитування як збільшення на певний відсоток рівня задоволеності роботи в компанії у перший рік.

Прийнято також вимірювати зміну відсотка звільнених працівників у перший місяць та квартал роботи в торговельній мережі. Відповідно, зменшення даного показника характеризує досягнення поставленої цілі бренду роботодавця.

Також рекомендуємо використовувати показник – відсоток працевлаштованих серед усіх кандидатів. Чим більша кількість відгуків цільових кандидатів на вакансію, тим більш привабливим вважається бренд роботодавця. Зменшення часу закриття вакансії є позитивним наслідком управління брендом роботодавця. Високий рівень зрілості HR-процесів сприяє скороченню часу набору

на вакансію. Тобто наскільки якісно та швидко (часовий ресурс) ми проводимо відбір у торговельну мережу на початкову позицію.

Сформований план розвитку компетенцій та програми навчання працівників торговельної мережі є обов'язковою складовою для досягнення поставленої цілі розвитку бренду роботодавця. Для оцінки рівня досягнення цілі рекомендується використовувати показник зміни відсотку підвищених працівників на керівну позицію за визначений період. Чим більш структурований та стандартизований процес розвитку компетенцій, тим швидше працівники отримують підвищення та отримують необхідний розвиток. Необхідними ресурсами для цього є трудові ресурси для навчання працівників, HR-експертиза менеджерів в торговельній мережі.

Найбільш привабливим роботодавцем в торговельній сфері є компанії зі сформованими ціннісними пропозиціями, які спрямовані на молоду аудиторію. Критерії вибору майбутнього роботодавця молоддю мають бути гнучким до зміни вимог покоління.

Реалізація оновленої ціннісної пропозиції роботодавця планується мінімум на 1 рік. Такий план має бути спрямований на досягнення головної цілі, яка окреслюється визначеними критеріями. Пропонуємо виділити за кожним плановим напрямком стратегії бренду роботодавця (рекрутмент, досвід працівника, управління талантами) мінімум один критерій оцінки (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Критерії оцінки цільових показників стратегії розвитку бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором

Для аналізу рівня зміни рівня рекрутменту під впливом формування бренду роботодавця пропонуємо визначити показник кількості цільових кандидатів. Збільшення кількості відгуків студентів цільового напрямку та курсу навчання є індикатором позитивної зміни.

Для оцінки успішного результату формування образу роботодавця необхідно проаналізувати зміну рівня задоволеності роботи стажерів або працівників початкової позиції. Збільшення його рівня є індикатором ефективності плану формування бренду роботодавця.

Ефективний процес управління талантами підсилює рівень задоволеності роботи в компанії. Відповідно формування бренду роботодавця підсилює позитивний відгук про роботу від працівників компанії. Пропонуємо показником оцінки управління талантами визначити відсоток підвищення працівників упродовж 1 року.

Висновки до розділу 3

1. Для оцінювання бренду роботодавця було використано метод опитування – збір відповідей у співробітників компанії та зовнішніх цільових кандидатів-студентів. Метою опитування є дізнатися рейтинг привабливості компанії як роботодавця, перелік найбільш важливих ціннісних пропозицій роботодавця, виявити проблематики при підборі персоналу чи роботи в компанії. Для подальшого рангування та об'єктивності обраних критеріїв оцінки бренду роботодавця обрано метод TOPSIS, який базується на ідентифікація критеріїв, нормалізації даних, створення матриці рішень, визначення ідеального та антиідеального рішень, вагову оцінку критеріїв, розрахунок схожості до ідеального рішення та визначення рангів. За результатами усереднених оцінок найбільшої уваги потребують ціннісні пропозиції ритейл роботодавців: можливість отримати міжнародний досвід, переїзд в інше місто чи країну. Найбільш привабливим роботодавцем за результатами оцінок є Ашан, найменш – Епіцентр К. Формування бренду роботодавця відбувається серед цільових студентів під час навчального процесу, тобто Ашан формує образ про компанію серед студентів до моменту

пошуку роботи. Епіцентр К має найменш привабливі для студента сформовані ціннісні пропозиції.

2. У результаті проведеного дослідження запропоновано процес формування бренду роботодавця для компаній у ритейл сфері, який поділяється на три основні етапи: аналіз теперішньої ситуації, створення образу бажаного бренду роботодавця, активація кроків для досягнення бажаних цілей та їх підтримка. Особливістю сформовано процесу є врахування потреби ритейл роботодавця у комплексності: оцінка рівня задоволеності у роботі співробітників офісу та торговельних мереж разом. Для оцінки теперішнього стану бренду роботодавця використано метод анкетування та вимір eNPS. Також сформовано перелік запитань для опитування співробітників торговельної мережі, що є унікальним підходом для ритейл роботодавця. Для формування комплексного уявлення про можливість розвитку бренду роботодавця запропоновано підхід голубого океану під час аналізу прямих та непрямих конкурентів. Це дозволить виявити ключові характеристики компаній-лідерів в очах студентів-кандидатів та обрати найбільш оптимальні складові для нашої компанії як ритейл роботодавця. Індикаторами стратегії формування привабливого бренду роботодавця є зменшення плинності кадрів, збільшення кількості цільових кандидатів на одне робоче місце та зменшення кількості причин для звільнення.

3. Проведене дослідження дозволило запропонувати стратегію розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z. Вона складається з оновлення бренд буку, комунікаційної стратегії, плану активностей для формування бажаного образу роботодавця серед талантів. Особливістю даної стратегії є адаптація кожної складової до вимог та характеристик покоління зумерів. Напрямами формування стратегії бренду роботодавця є досвід працівника, управління талантами компанії, рекрутмент. Відсоткова зміна індикаторів оцінки кожного напрямку визначає ефективність стратегії бренду роботодавця. Для формування бренду роботодавця визначаємо цілі з відсотковою зміною за кожним напрямком за певний період. Розглянуто фінансові, трудові, соціальні та іміджеві цілі розвитку бренду роботодавця. Для своєчасної адаптації стратегії розвитку бренду роботодавця серед

представників покоління Z рекомендуємо ставити цілі на квартал, пів року та рік та регулярно контролювати зміну їх показників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У дисертаційній роботі за результатами проведеного дослідження здійснено теоретичні узагальнення та представлене вирішення актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-концептуальних засад і методичних підходів до формування, аналізування і управління брендом роботодавця, та запропоновано практичні рекомендації щодо забезпечення ефективного розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z. Основні результати дослідження зводяться до наступного:

1. Бренд роботодавця для представників покоління Z розглядається з урахуванням поведінкових, психологічних, економічних і соціальних поглядів сучасного молодого покоління для формування позитивних асоціацій про компанію у потенційних співробітників. Управління брендом роботодавця є умовою до створення та утримання позитивного іміджу компанії серед потенційних і поточних працівників з метою забезпечення ефективної стратегії залучення персоналу до роботи, формування позитивної репутації роботодавця, а також створення та утримання корпоративного бренду як привабливого місця для праці. Елементами управління брендом роботодавця для представників покоління Z є інструменти, методи, суб'єкти та об'єкти бренду. Усвідомлення цих аспектів дозволяє визначити «позиціонування бренду роботодавця для представників покоління Z» як стратегічний процес створення та утримання унікального образу компанії в очах потенційних та поточних працівників на ринку праці, котрий відрізняє його від інших компаній та створює певні асоціації та враження. Ключовими аспектами позиціонування бренду роботодавця є унікальність; цінності і культура; ключові переваги для кандидатів; сприйняття зовнішнього середовища; співпраця та залучення персоналу, які потребують систематичного перегляду. Найважливішими спільними характеристиками управління брендом роботодавця для представників покоління Z є встановлення зв'язку та довготривалої комунікації з цільовою аудиторією роботодавця, формування бажаного образу в цільовій аудиторії талантів та унікальної місії як роботодавця.

2. Конкуренстоспроможність ціннісних пропозицій роботодавця впливає на збільшення кількості відгуків кандидатів на вакантну позицію або готовність рекомендувати на ринку праці компанію як роботодавця. Якісними характеристиками представників покоління Z є прихильність до цифрових технологій із декількома гаджетами, схильність до вибору віддаленого або змішаного формату роботи, вибір для роботи стартапів або маленьких за розміром агенцій, ніж корпорацій для розвитку кар'єри, надання переваги онлайн-спілкуванню замість спілкуванню наживо, схильність обирати авторитетів серед публічно відомих осіб у соціальних мережах. Складовими елементами ціннісної пропозиції роботодавця для представників покоління Z, за якими вони аналізують конкурентоспроможність та привабливість роботодавця, визначає переваги роботи, орієнтовані на особистісний розвиток, забезпечення конкурентоздатності підприємства, вимоги до корпоративної культури компанії, до функціоналу роботи і робочого місця та матеріальні стимули.

3. Методичним підходом до формування та оцінки рівня привабливості компанії як роботодавця та ціннісних пропозицій є використання ймовірнісного підходу, який базується на визначенні математичного сподівання, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації результатів оцінок анкетування, що сприятиме проведенню більш ґрунтовного, структурованого та комплексного аналізу компанії як роботодавця для покоління Z. Існує безпосередній зв'язок між оцінкою привабливості роботодавця і рівнем зрілості бізнес-процесів з управління персоналом. Це обумовлено тим, що вищий рівень зрілості бізнес-процесів компанії сприяє розвитку та конкурентоздатності бренду роботодавця для кандидатів на ринку праці та співробітників компанії. Запропонований методичний підхід до ранжирування рівня зрілості бренду роботодавця відбувається від зародження (нульовий) до оптимізація (рівень три). З огляду на це визначено, що високий рівень зрілості бренду роботодавця характеризується автоматизацією процесів, ефективністю їх організації, актуальністю ціннісних пропозицій та гнучкістю до вимог ринку праці. Адаптована модель управління підприємством Business Model Canvas для управління брендом

роботодавця серед молоді сприяє досягненню цілей бренду роботодавця та формуванню позитивного іміджу.

4. Ринок праці України з 2022 року характеризується кризовим станом, що зумовлене закриттям підприємств, втратою роботи серед населення, масовою міграцією, відсутністю вакансій та зміною кількості кандидатів на вакансії за регіонами. Кількість зареєстрованих безробітних зросла, хоч дана тенденція зупинена у 2023 р. Robota Index показав, що за 8 місяців 2023 р. ринок праці дещо стабілізувався і наблизився до рівноваги. Про це свідчить те, що кількість вакансій у сфері торгівлі за 8 місяців 2023 року зросла на 67 %, тобто зростала на 8 % щомісячно, кількість активних кандидатів, що взаємодіють із підприємствами, зменшилась за цей період на 46 %, тобто майже удвічі. З огляду на це, для відновлення роботи підприємств і для створення робочих місць необхідні підтримка розвитку бізнесу з боку держави, банківської сфери і іноземних інвесторів. Як результат, підприємства України мають зменшити вимоги до кандидатів на роботу та бути гнучкими до змішаного формату роботи.

5. Запропонований методичний підхід оцінки рівня привабливості роботодавців для роботи і стажування з погляду представників покоління Z базується на ймовірнісній оцінці результатів експертного опитування. Аналіз опитування (анкетування) молоді, представників покоління Z, та оцінки складових ціннісної пропозиції кожного роботодавця, визначив, хто є найбільш пріоритетними роботодавцями в кожній галузі для стажування та для роботи. Побудована матриця ймовірностей оцінок відповідей на запитання анкети визначає пріоритетність окремих складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця. Найбільш привабливим роботодавцем ритейл-сфери є компанія Rozetka, яка має сильний корпоративний бренд, та FMCG-сфери – Coca-Cola HBC Ukraine, як один із найбільш впізнаваних брендів в Україні та світі. За результатами анкетування досліджено рівень прихильності до роботодавця (NPS – Net Promoter Score). Найкраще значення має компанія Rozetka, в якій є певні проблеми з погляду її привабливості на ринку для працевлаштування, але у неї прихильників удвічі більше ніж критиків за високої частки нейтралів. Також позитивний NPS мають

Procter&Gamble, Nestle, PepsiCo, Coca-Cola HBC Ukraine. Кожен із роботодавців має стратегію розвитку роботодавця серед молоді та збільшує рівень привабливості. Дві діаграми Паретто для торговельних підприємств і підприємств FMCG-сфери, побудовані на основі проведеної оцінки рівня привабливості роботодавців для роботи і стажування з точки зору представників покоління Z, визначають найбільш привабливі підприємства, на які припадає 80% вибору молоді.

6. Оцінка значущості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z та побудована діаграма Парето формують найбільш пріоритетні критерії для вибору місця стажування і роботи у 2021 році. У підсумку це дозволяє окреслити 20% складових ціннісної пропозиції, на які припадає 80 % вибору студентами. Такими є: навчання, рівень заробітної плати, графік стажування та офіційне працевлаштування. Найбільш важливими факторами, які впливають на вибір залишитися після стажування у компанії працювати, є можливість поєднувати роботу та навчання в університеті, атмосфера команди, доступ до навчання в компанії. Аналіз складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z виявляє, що найбільш важливим фактором для студентів у 2022 році став рівень заробітної плати, що зумовлено економічною та трудовою кризою в Україні. Графік стажування залишається у топ 5 критеріїв вибору майбутнього роботодавця, однак піднявся в рейтингу до другої позиції. Система навчання, офіційне працевлаштування залишаються топ критеріями вибору роботодавця студентами. У 2022 році до важливих критеріїв вибору роботодавця представників поколінням Z додається вихід компанії з ринку Росії та підтримка компанією ЗСУ та/або надання гуманітарної допомоги, що зумовлено високою патріотичною свідомістю кандидатів. Метод аналітичного групування Стерджерсса, використаний для інтегральної оцінки значущості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для представників покоління Z під час вибору місця роботи і стажування, дозволяє виокремити 5 категорій оцінки і якісно охарактеризувати ціннісні пропозиції, які увійшли в ці категорії.

7. Методичний інструментарій оцінювання бренду роботодавця є створеним на основі аналітичної методики багатокритеріальних рішень TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), та сприяє оцінці бренду роботодавця з погляду представників покоління Z. Індикаторами узагальненої оцінки рівня бренду роботодавця є складові ціннісної пропозиції, які були досліджені в 2 розділі. З огляду на це, здійснена оцінка базується на порівнянні альтернатив за допомогою схожості з ідеальним та антиідеальним рішеннями з урахуванням вагових коефіцієнтів, обраних для дослідження складових ціннісної пропозиції роботодавця. Апробація запропонованого методичного інструменту здійснена на 6 потужних компаніях України у сфері рітейл і громадського харчування: АТБ, McDonald's, Fozzy Group, Епіцентр К, МЕТРО, Ашан. Проблеми компаній, з якими вони стикнулись під час залучення на роботу представників покоління Z, виявлено та окреслено дії щодо їх подальшого усунення. Найбільш привабливим роботодавцем із високою оцінкою є Ашан. Це зумовлено тим, що формування бренду роботодавця Ашан відбувається під час навчання студентів за допомогою проходження виробничої практики у торговельних мережевих магазинах, що є успішною стратегією у порівнянні з іншими роботодавцями. Середній рівень привабливості отримали компанії АТБ, МЕТРО, Fozzy Group. Категоризація узагальненої оцінки бренду роботодавця за шкалою Е. Харрінгтона відбувається від дуже низької до дуже високої. Визначено, що середній рівень привабливості мають компанії АТБ, МЕТРО, Fozzy Group та високу Ашан, тому кандидат, представник покоління Z, першочергово обирає перше місце роботи серед них. Кожне проаналізоване підприємство, в залежності від значення узагальненої оцінки бренду роботодавця і її градації, має запропоновані напрями підвищення рівня розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z.

8. Процес формування бренду роботодавця є розробленим та орієнтованим на представників покоління Z. Аналіз особливостей управління брендом роботодавця визначає основні етапи процесу формування бренду роботодавця для представників покоління Z: аналіз теперішньої ситуації, створення образу бажаного бренду роботодавця, активація кроків для досягнення бажаних цілей та

їх підтримка. Кожен етап процесу має розроблені покрокові завдання для дотримання його безперервності, структурованості та ефективності. Аналіз теперішнього стану бренду роботодавця визначає рівень подібності рейтингу складових ціннісної пропозиції з погляду представників покоління Z та рейтинг ціннісних пропозицій за станом їх розвитку в розрізі досліджуваних підприємств за сумою модулів відхилення рангів та коефіцієнтом рангової кореляції Спірмана. В підсумку, визначено наскільки оцінки рівня розвитку ціннісних пропозицій бренду роботодавця досліджуваних підприємств відповідає очікуванням представників покоління Z. Аналіз відхилень рангів ціннісних пропозицій досліджуваних підприємств і бажаних рангів ціннісних пропозицій представників покоління Z дозволяє обґрунтувати напрями створення бажаного образу бренду роботодавця. Сформований перелік запитань для опитування співробітників торговельної мережі сприяє активації кроків для досягнення бажаних цілей та їх підтримки, включаючи ставлення співробітника до роботи, оцінку рівня довіри до компанії як роботодавця до роботи в команді та безпосереднього керівника, ставлення до ціннісних пропозицій компанії, рівень приналежності до компанії як роботодавця та взаємодії у рамках великої рітейл мережі. З огляду на це, в якості критеріїв для аналізу бренду роботодавця конкурентів обрано вимоги до кандидатів під час працевлаштування, етапи відбору, графік та формат роботи, заробітна плата, нематеріальна мотивація, активності для формування бренду роботодавця серед молоді, стажування / програми лідерства для молоді, соціальні мережі про кар'єру, які за результатами аналізу опитування представників покоління Z мають найвищу значущість при виборі майбутнього місця роботи

9. Складовими стратегії розвитку бренду роботодавця та показниками оцінки успішної її реалізації на підприємстві для представників покоління Z є етапи: оновлення бренд буку, комунікаційна стратегія, план активностей для формування бажаного образу роботодавця серед талантів. Бренд бук роботодавця визначає візуальне оформлення реклами серед цільової аудиторії на різних медіа платформах, особливості дизайну та кольорової гамми, яка формує асоціації з роботодавцем, ключові повідомлення (лозунги) роботодавця. Сформовані

інструменти для комунікації між кандидатом покоління Z і роботодавцем ритейл сфери сприяють приверненню уваги та трансляції ціннісної пропозиції роботодавця у доречний та актуальний для цільової аудиторії спосіб. Запропонований план комунікації бренду роботодавця серед студентів забезпечує успішність реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця. Складовими плану комунікації є ключові повідомлення (лозунги), складові ціннісної пропозиції, джерела комунікації та додаткові промоактивності. Аналіз складових стратегії розвитку бренду роботодавця формує план управлінських дій для досягнення цілей розвитку бренду роботодавця серед молоді за трьома напрямками: рекрутмент, досвід співробітника та управління талантами. Критеріями успішної реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця є збільшення кількості кандидатів на одну позицію, збільшення рівня задоволеності роботи в компанії та підвищення кількості підвищених працівників за 1 рік. Запропонована схема визначає фінансові, трудові, соціальні та іміджеві цілі розвитку бренду роботодавця для представників покоління Z та дозволяє сформулювати позитивний та привабливий бренд роботодавця торгівельної мережі для студента.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. IT-ринок 2022-го продовжить зростати, а з талантами вже проблеми. Де їх шукати. URL: <https://forbes.ua/leadership/it-rinok-2022-go-prodovzhit-zrostati-a-z-talantami-vzhe-problemi-de-ikh-shukati-04122021-2900>
2. Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success, 2014. 220 p..
3. Чернишова Л.О. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 51-55.
4. Ларіна Я.С. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. №1. С. 15-20.
5. Шульгіна Л.М., Лео М.В. Брендинг: теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості). Монографія. Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. Київ-Тернопіль Астон, 2011. 266 с.
6. Майборода Г.О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Економіка*. 2018. Т. XIX, Вип. 308. С. 173–180.
7. Лищенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
8. Парфенчук І. О. Методичні підходи до оцінки ефективності бренду в системі національного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. №4. С 35-39.
9. Shmygol N., Cherniavska O., Pulina T., Zavgorodniy R. Economic assessment of the implementation of the resource-efficient strategy in the oil and gas sector of the economy on the basis of distribution of trade margins between extracting and processing enterprise. *Polityka Energetyczna*, 2020. №23(3). P. 135–146. URL: [doi:10.33223/epj/126998](https://doi.org/10.33223/epj/126998)

10. Scarring effects of the COVID-19 pandemic on the global economy – reviewing recent evidence URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2021/html/ecb.ebbox202107_01~f8314090a4.en.html (7 July 2021).
11. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. №4. С. 247–252.
12. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. С. 189–196.
13. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. №5. С. 125–130.
14. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренд компанії роботодавця. *Економіка менеджменту і маркетинг*. 2018. №7. С. 316–318.
15. Хитра О. В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. №4. С. 149–156.
16. Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренду роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка*. 2019. № 58. С. 59–69.
17. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренду роботодавця. *Конференції ВНТУ електронні наукові видання, XLIX Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. (м.Вінниця, 27-28 квітня 2020 р.). Вінниця: ВНТУ, 2020. URL:<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754>.*
18. Peters T. *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from on Employee into a Brand and Shouts Distinction*. New York: [S. l.]: Alfred A.knopf. 1999. 224 p.

19. Tanwar K., Prasad A. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*. 2016. Vol. 17. No.3. P. 186–206. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
20. Мокіна С. М. Бренд роботодавця як інструмент підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах молочної промисловості [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Мокіна Софія Миколаївна. Київ : НУХТ, 2015. 20 с.
21. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 258 с.
22. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. 2018. Київ. КНЕУ. С.7-14. Всього с. 227.
23. Файвішенко Д. С. Ринок мінеральної води: потенціал, конкуренція, управління брендом : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 436 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2020-281>.
24. Івашова Н.В. Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 280-288.
25. Mishra S. et al. Fuzzyfication of supplier-retailer inventory coordination with credit term for deteriorating item with time-quadratic demand and partial backloging in all cycles. *In Journal of Physics: Conference Series* 1531:012054, 2020. doi:10.1088/1742-6596/1531/1/012054
26. Васьків Р.І. Місце бренду роботодавця в загальному брендингу компанії. *Економіка, планування та управління в галузях*. 2014. №24. С. 169-175.
27. Вонберг, Т., Дмитрук, С., Зубова, Ю. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2014. №(189). С. 25-29. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
28. Зубко Д.О. Формування стратегії бренду торговельних підприємств : дис. док. філософії/ ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Харків, 2021. 253.

29. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
30. Юрчук Н. П.. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. №9. С. 64-70.
31. Козьмук Н. І. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019. №2-3. С. 35-36.
32. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2 (45). С. 57-62.
33. Tanwar, K., Prasad, A. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 2016. No 17(3_suppl), P.186-206. URL: <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
34. Гуля Ю.В. Використання брендингу у підприємствами галузі птахівництва: дисертаційне дослідження. Житомир : дис. к.е.н. Житомирський національний агроекологічний університет, 2015. 274 с.
35. Ковальчук О.А. Розвиток бренд-менеджменту підприємства, дисертаційне дослідження : автореф. дис. на здобуття док. філософії. Житомирська політехніка. Житомир 2021. 225 с.
36. Зборовський Р. В. Особливості системного підходу до управління брендом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. №3-1(46). С. 135-138.
37. Згурська О. М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету, серія Економічні науки*. 2017. №23. С. 17-21.
38. Козин Л.В. Формування hr-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2019. №7. С. 10-15.
39. Elhoushy Sayed, Ahmed Osman El-Said, Smith Michael, Mohamed Dar Hesham, Gender equality: caught between policy reforms and manager beliefs, *Journal of Sustainable Tourism*, 10.1080/09669582.2023.2218067, 2023. No 1-24. P.24.

40. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник_HR.pdf
41. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Вип. 68. С. 112-120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>
42. Чернишова Л. І. Комплексність питання успішності hr-брендінгу в кадровому управлінні на підприємствах. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 27-28 квіт. 2017 р. / Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса, 2017. С. 98-99.
43. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка».* 2022. № 19(75). С. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)
44. Жовтяк Г.А. Формування бранда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. №3(30). С. 74-78.
45. Zhukovska V., Piatnytska G., Raksha N., Lukashova L., Salimon O. HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets. SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 111 (01011). P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011>
46. Baskin E. Is Your Employee Value Proposition Ready For Gen Z? URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/12/12/is-your-employee-value-proposition-ready-for-gen-z/?sh=74db5a7b44af>
47. Міленіали та представники покоління Z наполегливо закликають до впровадження соціальних змін і підвищення соціальної відповідальності – десяте дослідження «Делойт» URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/in-its-10th->

[year-the-deloitte-global-millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html](https://www.deloitte.com/global/millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html)

48. Barrow S., Mosley R. Bringing the best of brand management to people at work. New York : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 312 p.
49. Pandita D. Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 2022. Vol.14. No.3/4, pp.556-569. URL: <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
50. Prof. Avinash Pawar, Dr. Kuldip S. Charak. Employee value proposition leading to employer brand: the indian organizations outlook. *International Journal of Management Research & Review*, 2015. No.5. P. 1195-1203.
51. Ткалич М.Г. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота-життя» для персоналу організацій. *Збірник наукових праць “Проблеми сучасної психології”*. 2019. №1. С. 136–140.
52. Pawar Avinsh. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy, *Journal of Resources Development and Management*, 2016. №16. С. 56-62.
53. Srirang Jha, Shweta Jha. Leveraging Employee Value Proposition for Organizational Effectiveness. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2586380>.
54. How to build a strong HR brand and what it will give you. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=19855>. (Accessed 17 January 2021).
55. Step-by-step algorithm for building an employer's brand. URL: <https://grc.ua/article/24573> (Accessed 10 January 2021).
56. Seemiler, C., Grace, M., Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. Wiley Online Library. 2017. No 22(3). P. 21-26. doi: 10.1002/abc.21293.
57. Fugang Huang, Peng Liu, Yupeng Si, Lu Zhao, Zhengyu Shi, Xiuyu Huang. The Construction of an Employer Branding Model and Its Measurement [J]. *Journal of*

- Beijing University of Aeronautics and Astronautics (Social Sciences Edition, 2012, No 25 (1). P.85-92.*
58. Fang Liu, Dan Xiao, Juncheng Zhang, Man Huang. We Chat Recruitment Characteristics and Employer Attractiveness from the Signal Theory Perspective - The Moderating Effect of Corporate Reputation [J]. *Journal of Guangzhou University (Social Science Edition, 2018. No 17 (03). P. 72-77.*
59. Feixiang Liu. Analysis of Employer Value Proposition Competitiveness in Online Recruitment. *Industrial Engineering and Innovation Management, Press Canada. 2020. No 3. P 142-150.*
60. Самолюк Н. М., Міщук Г. Ю., Міщук В. А. Гендерні аспекти формування ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №4. С. 147-155.*
61. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management, 1996. No3. P. 185-206.*
62. Оберемчук В. О., Дегтяр О. В. Бренд роботодавця та стратегічні орієнтири його розвитку. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2019. С. 344-351.*
63. Рєпіна І. М., Мрук Н. О. Розвиток бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 256-258.*
64. Джогола А. Як створити бренд роботодавця, який приваблюватиме покоління зумерів? URL: <https://hurma.work/blog/yak-stvoryty-brend-robotodavczya-yakuj-privablyuvatyme-pokolinnya-z/> (1 February 2024)
65. Волобаєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес-інформ, 2021. №4. С. 302-309.*
66. Мазник Л., Драган О. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця. *Київський економічний науковий журнал. 2023. №1. С. 39-44.* URL: <https://www.journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/48/45>

67. Драган О. І., Соломка О. М., Мазник Л. В. Бренд роботодавця підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 111–115. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4d7b598f-9478-44a7-9f99-239c506558b9/content>
68. Nagpal, A. D., & Nagpal, G. Influence of Employee value Proposition on Employer Brand. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 2019. No 8(12). P. 673-676. URL: <https://doi.org/10.35940/ijitee.L1163.10812S19>.
69. Staniec Iwona, Kalińska-Kula Magdalena. Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 2021. No 19(3). P. 33-45. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.04.
70. Paleń-Tondell Patrycja, Smolbik-Jęczmień Alicja Looking for a Fulcrum- Are Preferred Work Values Different for Four Generation Cohorts Co-existing in the Labour Market of Poland? *European Research Studies Journal*, 2021. No 3. P. 102-119.
71. Diep Thi Ngoc Tran. Employee Volunteer Program in the Eyes of College Students. Honors Theses and Capstones. 2019. 466 p..
72. Pandita, D., Ray, S. Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 2018, Vol. 50. No.4, pp.185-199. URL: <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>.
73. Gomez K.. Understanding Generation Z in the workplace. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
74. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку. Україна, 2020». URL: <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sustainable-development-goals-ukraine-2020-monitoring-report> (Дата звернення - 4 березня 2021 р.).
75. Employer Branding Strategy. URL: <https://www.humanresourcetoday.com/2021/employer-branding/?open-article-id=15046979&article-title=2021-employer-branding-strategy&blog-domain=bluivygroup.com&blog-title=blu-ivy-group>

76. Francis T., Hoefel F. «True Gen»: Generation Z and its implications for companies. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
77. Jones E. Generation Influence: Gen Z Study Reveals a New Digital Paradigm. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20200706005543/en/Generation-Influence-Gen-Z-Study-Reveals-a-New-Digital-Paradigm> (7 July 2020).
78. Imran Anwar Mir & Jari Salo. Analyzing the Influence of Social Media Influencer's Attributes and Content Esthetics on Endorsed Brand Attitude and Brand-Link Click Behavior: The Mediating Role of Brand Content Engagement. *Journal of Promotion Management*. 2024. No 30:1, p. 1-28.
79. Gross Jana, Cui Zhiying, Wangenheim von Florian. How to Make Influencer Advertising Engaging on Instagram: Emotional Storytelling in Sponsored Posts. *Journal of Interactive Advertising*, 2023. No 23:4, p. 388-408.
80. Grgurić Čop Nina, Culiberg Barbara, Komen Ivana First. (2023) Exploring social media influencers' moral dilemmas through role theory. *Journal of Marketing Management* 2023. P. 1-22.
81. Charlie Chen, Jiangxue Ashley Han & Peter Ractham. (2022) Cultural influence on using mobile instant messaging applications to develop and maintain friendships. *Cogent Social Sciences* 8 (1).
82. Gross Jana & Wangenheim von Florian. Influencer Marketing on Instagram: Empirical Research on Social Media Engagement with Sponsored Posts. *Journal of Interactive Advertising*, 2022. No 22:3, pp. 289-310.
83. Jouany Valène. Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP. smar.p. URL: <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition>.
84. Жовтяк Г. А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 30. С. 74-78. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/6871>
85. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92–96.

86. Пташка О. Покрокова інструкція з побудови бренду роботодавця. URL: <https://business.ua/uk/brand-build-guide>.
87. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. №1. С. 21–24.
88. Ткалич М.Г. (2019). Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота-життя» для персоналу організацій. Збірник наукових праць “Проблеми сучасної психології”, 1, 136–140.
89. World Bank (11 January 2022). COVID-19 variants, rising debt, threaten global economic growth: World Bank. URL: <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109582>
90. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 136–140. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.136
91. Мокіна С. (2014). Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнес-інформ*, 7, 389-398.
92. Смерічевський С.Ф. (2017). Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 11-14.
93. Длігач, А. О. (2014). Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління промисловим підприємством. *Економічний часопис-XXI*, (1-2 (2)), 44-47.
94. Дибчук Л. В., Добровольська К. А. (2018). Система бренд-маркетингових комунікацій у просуванні брендів торговельних підприємств. *Чернівецький науковий часопис. Економіка і управління*, 1 (9), 100-108.
95. Ковінько О.М., Оголь Д.В., Шевченко Н.О. (2017). Управління брендом у системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 20, 368-372.
96. Viktoria Borshch, Oleh Sheremet, Iryna Mykolaichuk, Bashuk Hanna, Pavlenko Olena, Mykhaylo Danilko Investment Strategy for the Development of Human Capital of the Enterprise. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Volume 20, 2023. P.1517-1526. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2023/c725107-2068.pdf>

97. Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. URL: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/> (дата звернення: 25.10.2023).
98. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
99. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 85. № 6. С. 155–166. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1246>
100. Yahelska K., Vasylyshyna L. Brand Strategy Formation in the Conditions of Transformation of Consumer Sentiments of Ukrainian Society. SWorldJournal. 2023. №19. P. 75-80. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj19-02-069>
101. Jung Ah Lee, Sabitha Sudarshan, Kristen L. Sussman, Laura F. Bright & Matthew S. Eastin. (2022) Why are consumers following social media influencers on Instagram? Exploration of consumers' motives for following influencers and the role of materialism. International Journal of Advertising 41:1, pages 78-100.
102. Ewa Maslowska, Jakob Ohme & Claire M. Segijn. (2021) Attention to Social Media Ads: The Role of Consumer Recommendations and Smart phones. Journal of Interactive Advertising 21:3, pages 283-296
103. Yahelska, K., Vasylyshyna, L., Shkurov, Y. Development Of Information And Communication Technologies To Study Consumer Behavior In The Process Of Brand Management. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3 (13 (123)). P. 34-41. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/279615/277705>
104. Fayvishenko, O. Mitchuk, I. Lorvi, M. Konopliannykova, S. Chernobrovkina and O. Sytnyk/ Communication Strategies of Brand Management and Online Marketing of Digital Products // Economic Affairs, Vol. 68, No. 01s, pp. 289-298, February 2023 https://ndpublisher.in/admin/issues/EA_v68n1sz5.pdf

105. Fayvishenko, D., Cherniavska, L., Bondarenko, I., Sashchuk, T., Sypchenko, I., & Lebid, N. The Impact Of Brand Social Media Marketing On The Dynamics Of The Company's Share Value Business. Theory and Practicethis link is disabled. 2023. 24(1). pp. 24–32. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/17117>
106. Sotirofski, I., 2023. Turning employees into brand ambassadors: a qualitative study of four companies in Durres and Tirana. Journal of Financial Studies, 8(14), pp.192-203. <https://revista.isfin.ro/wp-content/uploads/2023/05/13.-Ilindena-Sotirofski.pdf>
107. Communication Theory: The Johari Window Model (2021). URL: <https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>
108. Zhylynska O., Firsova S., Bilorus T., Aksom H. Employer brand management: methodological aspects. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1. 2021. С. 158-169. https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-12-issue-1/485-2021-12_0.pdf
109. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3 (67). С. 199–207. цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19 (75). С. 217–224. DOI [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
110. Shanmuga Priya, G. (2021). A Study on Strategy of Employer Branding and its impact on Talent management in IT industries. xllkogretim Online – Elementary Education, 20 (5), 3441–3451. Available at: <https://www.ilkogretim-online.org/fulltext/218-1616434358.pdf>
111. Грищенко Д.Г., Йосифчук Я.М. (2021). Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. Економіка та суспільство, 26, 21-25, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31>
112. ISACA (2013), “COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT”, available at: http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx?utm_source=informz-25-January-2013-COBIT-Focus-Voll&utm_medium=email&utm_campaign=cobit-focus

113. YuSheng, K. and Ibrahim, M. (2019), "Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 No. 5, pp. 1215-1233. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2018-0142>
114. Agrawal S., Das A., Gaikwad A. and Dhage S. (2018) "Customer Churn Prediction Modelling Based on Behavioural Patterns Analysis using Deep Learning," *International Conference on Smart Computing and Electronic Enterprise (ICSCEE)*, 1-6, doi: 10.1109/ICSCEE.2018.8538420.
115. Білорус, Т., & Зінченко, С. (2024). ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ДИНАМІЧНОГО SPACE-АНАЛІЗУ. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>
116. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу *Business Inform.* 2021. 12. С. 251-262. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-257_262.pdf
117. Варіс І. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів / Ірина Олександрівна Варіс, Оксана Іванівна Кравчук, Владислава Юріївна Коновалова // *Галицький економічний вісник*. — Т. : ТНТУ, 2023. — Том 82. — № 3. — С. 165–179. — (Менеджмент). <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42544>
118. Work.ua. Статистика заробітної плати в Україні. URL <https://www.work.ua/stat/salary/?time=year2022> (дата звернення: 10 вересня 2023).
119. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.ioc.gov.ua/dashboardVpo/> (дата звернення: 1 вересня 2023)
120. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 5 вересня 2023)

121. Національний Банк України. URL: <https://forbes.ua/news/bezrobittya-v-ukraini-zalishatimetsya-u-2023-rotsi-na-rivni-26-nbu-03022023-11513> (дата звернення: 5 вересня 2023)
122. Державна міграційна служба України. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html> (дата звернення: 30 серпня 2023)
123. Громадянська мережа ОПОРА. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. URL: <https://www.oporaua.org/viyana/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iaak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523#%D0%9A%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%92%D0%9F%D0%9E> (дата звернення: 7 вересня 2023)
124. Управління Верховного комісара ООН. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 30 вересня 2023)
125. Eurostat Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics_and_beyond#Trends_in_the_unemployment_rate (20 August 2023)
126. Спецпроект RAU і robota.ua: як змінився ринок праці в ритейлі з квітня-2022 по серпень-2023. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-i-robota-ua-rinok-praci-2023/> (дата звернення: 29 вересня 2023)
127. UGEN agency. Кар'єрні можливості на IT-ринку для молоді. URL: <https://cases.media/article/karyerni-mozhlivosti-na-it-rinku-dlya-molodi> (дата звернення: 26 вересня 2023 року).
128. Harrington E. C. Jr. The Desirability Function. Industrial Quality Control. 1965. Vol. 21. No. 10. P. 494–498.

Додатки

Категоризація експертної оцінок складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця

Найкраще повідомлення про стан ціннісної пропозиції	Оцінка за шкалою Лайкерта, бали				
	5	4	3	2	1
	Повністю погоджуюся	Погоджуюся	Десь посередині	Не погоджуюся	Повністю не погоджуюся
Дрес-код: компанія надає стриманий, сучасний, зручний, легкий у догляді спецодяг, який не сплачується співробітником власним коштом або не висуває спеціальних вимог до нього					
Соціальні проекти компанії: компанія має соціальні проекти з підтримки ЗСУ, екології, низько доходних верств населення, переселенців					
Можливість переїзду в інше місто/країну: компанія допомагає в переїзді в інше місце роботи, надає матеріальну підтримку					
Бізнес-рейтинг компанії: компанія займає рейтинг найбільших платників податків, має велику мережу покриття торговельних мереж, високий рівень впізнаваності на ринку серед споживачів та наявність позитивних відгуків про діяльність компанії					
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце: сучасний дизайн, без кабінетів, відкритий простір для роботи та спілкування командою, місце для відпочинку					
Хто буде керівником: розвинутий особистий бренд, позиція лідера, а не лише менеджера, гнучкий підхід до управління					
Відгуки про компанію на різних порталах: позитивні відгуки про роботу, взаємодію в команді, заробітну плату та фінансові бонуси					
Рейтинг компанії як роботодавця: займає рейтинг найбільш привабливих роботодавців за результатами опитування кандидатів на ринку праці, наявність номінації компанії за реалізацію успішного проекту з управління персоналом					
Розташування офісу: близькість до транспортної розв'язки або житлового масиву, можливість дістатися до місця роботи міським транспортом або за допомогою розвозки від компанії					
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо): наявність медичного страхування, забезпечення комп'ютерною технікою (за потреби), сформована система бонусів з отриманням подарунків від компанії та програм преміювання					
Офіційне працевлаштування: відповідність оформлення трудових відносин із працівником відповідно до трудового законодавства					
Продукти/послуги, які створює компанія: сертифікована продукція/послуги за міжнародними стандартами, високі вимоги до обслуговування працівників та їх виконання, створення позитивного досвіду та враження клієнта					
Цінності компанії: трасляння всередині компанії та назовні цінностей під час прийняття бізнес-рішень чи наймі нових					

співробітників, підтвердження діями підходів до роботи компанії					
Імідж компанії як роботодавця: чітко сформований позитивний відгук про взаємодію з рекрутерами під час етапів відбору на вакансію, позитивні відгуки про роботу в компанії					
Можливість отримати міжнародний досвід: забезпечення компанією можливість працювати над проектами з колегами чи підрядниками з інших країн, наявність програми релокації під час роботи чи кар'єрного розвитку					
Система навчання та розвитку в компанії: сформована та структурована система навчання від початкової позиції до менеджера високого рівня, яка доступна кожному працівнику компанії					
Графік роботи: можливість поєднувати роботу та навчання за потреби, гнучкий підхід до планування робочих змін на місяць, можливість працювати віддалено (якщо передбачає посада)					
Рівень заробітної плати: конкурентний рівень, відповідність оплати ставки за одну робочу до середнього рівня ринку праці за робочу годину або навіть вище, вчасна виплата заробітної плати, 100% офіційний платіж на розрахунковий рахунок працівника					

Усереднена експертна оцінка складових ціннісної пропозиції АТБ для
визначення рівня бренду роботодавця

Найкраще повідомлення про стан ціннісної пропозиції	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Узагальнена оцінка
Дрес-код	3	2	3	3	4	3	4	3,1
Соціальні проекти компанії	4	4	3	4	4	5	4	4,1
Можливість переїзду в інше місто/країну	1	1	1	2	1	2	2	1,4
Бізнес-рейтинг компанії	4	4	5	4	3	4	5	4,1
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	3	4	3	3	3	3	4	3,3
Відгуки про компанію на різних порталах	3	3	3	3	4	3	3	3,1
Рейтинг компанії як роботодавця	3	4	3	3	4	4	3	3,4
Розташування офісу	4	4	3	4	5	4	5	4,1
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	3	4	4	3	3	3	3	3,3
Офіційне працевлаштування	5	5	5	5	5	5	5	5
Продукти/послуги, які створює компанія	4	4	5	5	5	4	4	4,4
Цінності компанії	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Імідж компанії як роботодавця	3	4	4	3	3	3	3	3,2
Можливість отримати міжнародний досвід	1	1	2	1	1	2	2	1,4
Система навчання та розвитку в компанії	3	4	4	3	3	3	3	3,2
Графік роботи	3	4	3	3	4	3	3	3,3
Рівень заробітної плати	4	4	4	5	4	4	4	4,1

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Усереднена експертна оцінка складових ціннісної пропозиції Ашан для
визначення рівня бренду роботодавця

Найкраще повідомлення про стан ціннісної пропозиції	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Узагальнена оцінка
Дрес-код	4	4	5	5	4	4	4	4,2
Соціальні проекти компанії	5	5	5	5	5	5	5	5
Можливість переїзду в інше місто/країну	3	3	2	2	2	3	2	2,4
Бізнес-рейтинг компанії	4	4	5	4	4	4	4	4,3
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	4	4	5	5	5	4	4	4,4
Відгуки про компанію на різних порталах	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Рейтинг компанії як роботодавця	4	3	3	3	4	3	3	3,2
Розташування офісу	4	4	4	4	5	4	4	4,1
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	4	4	5	3	4	5	4	4,1
Офіційне працевлаштування	5	5	5	5	5	5	5	5
Продукти/послуги, які створює компанія	5	5	5	5	5	5	5	5
Цінності компанії	5	5	5	5	5	5	5	5
Імідж компанії як роботодавця	5	4	4	4	4	4	4	4,1
Можливість отримати міжнародний досвід	1	1	2	2	2	2	2	1,7
Система навчання та розвитку в компанії	5	5	5	5	5	5	5	5
Графік роботи	5	5	5	5	5	5	5	5
Рівень заробітної плати	3	3	4	3	3	3	3	3,1

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Усереднена експертна оцінка складових ціннісної пропозиції МЕТРО для
визначення рівня бренду роботодавця

Найкраще повідомлення про стан ціннісної пропозиції	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Узагальнена оцінка
Дрес-код	3	3	4	3	3	4	3	3,2
Соціальні проекти компанії	4	4	5	4	4	5	3	4,1
Можливість переїзду в інше місто/країну	2	3	2	3	2	2	2	2,2
Бізнес-рейтинг компанії	3	4	4	2	3	3	3	3,1
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	4	4	3	3	3	3	3	3,2
Відгуки про компанію на різних порталах	2	4	4	4	3	3	3	3,2
Рейтинг компанії як роботодавця	4	2	3	3	3	4	4	3,2
Розташування офісу	2	2	3	2	2	2	2	2,1
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	4	4	4	5	4	4	4	4,1
Офіційне працевлаштування	5	5	5	5	5	5	5	5
Продукти/послуги, які створює компанія	4	3	4	4	5	5	4	4,2
Цінності компанії	4	5	5	4	4	4	4	4,2
Імідж компанії як роботодавця	3	3	3		4	3	3	3,1
Можливість отримати міжнародний досвід	2	2	2	1	3	3	2	2,1
Система навчання та розвитку в компанії	3	3	3	3	4	3	3	3,1
Графік роботи	3	2	4	3	4	3	3	3,1
Рівень заробітної плати	4	4	4	5	4	4	4	4,1

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Усереднена експертна оцінка складових ціннісної пропозиції McDonald's
для визначення рівня бренду роботодавця

Найкраще повідомлення про стан ціннісної пропозиції	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Узагальнена оцінка
Дрес-код	3	4	4	3	3	3	3	3,3
Соціальні проекти компанії	4	3	3	3	3	4	3	3,3
Можливість переїзду в інше місто/країну	1	1	2	1	1	1	1	1,1
Бізнес-рейтинг компанії	4	4	4	5	4	4	4	4,1
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	2	3	2	2	1	3	2	2,1
Відгуки про компанію на різних порталах	2	2	3	2	2	2	2	2,2
Рейтинг компанії як роботодавця	2	3	3	2	2	2	2	2,3
Розташування офісу	3	3	3	1	3	1	2	2,3
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Офіційне працевлаштування	3	3	3	3	3	4	3	3,1
Продукти/послуги, які створює компанія	3	4	2	2	4	4	3	3,2
Цінності компанії	3	4	4	3	3	3	3	3,3
Імідж компанії як роботодавця	2	3	3	3	3	4	4	3,1
Можливість отримати міжнародний досвід	1	1	1	2	1	1	1	1,1
Система навчання та розвитку в компанії	4	4	4	2	2	3	3	3,2
Графік роботи	3	4	4	3	3	3	2	3,2
Рівень заробітної плати	3	3	3	3	4	3	3	3,1

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Усереднена експертна оцінка складових ціннісної пропозиції Епіцентр К
для визначення рівня бренду роботодавця

Найкраще повідомлення про стан ціннісної пропозиції	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Узагальнена оцінка
Дрес-код	2	3	2	2	2	2	2	2,1
Соціальні проекти компанії	3	3	3	3	3	4	3	3,1
Можливість переїзду в інше місто/країну	1	1	1	1	1	2	1	1,1
Бізнес-рейтинг компанії	3	3	3	4	3	3	3	3,2
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Відгуки про компанію на різних порталах	2	3	2	2	2	2	2	2,1
Рейтинг компанії як роботодавця	2	2	2	2	2	2	3	2,1
Розташування офісу	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	3	3	3	4	3	3	3	3,1
Офіційне працевлаштування	4	3	4	3	3	3	3	3,2
Продукти/послуги, які створює компанія	3	4	3	3	4	3	3	3,2
Цінності компанії	4	3	4	3	3	3	4	3,4
Імідж компанії як роботодавця	3	3	2	2	2	2	1	2,1
Можливість отримати міжнародний досвід	1	1	1	2	1	1	1	1,1
Система навчання та розвитку в компанії	2	2	2	3	2	3	3	2,4
Графік роботи	4	3	3	3	4	3	3	3,3
Рівень заробітної плати	4	3	3	3	3	4	3	3,3

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Усереднена експертна оцінка складових ціннісної пропозиції Fozzy Group
для визначення рівня бренду роботодавця

Найкраще повідомлення про стан ціннісної пропозиції	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Узагальнена оцінка
Дрес-код	4	4	5	4	4	4	4	4,1
Соціальні проекти компанії	4	4	4	5	4	4	4	4,2
Можливість переїзду в інше місто/країну	1	1	1	1	1	1	2	1,1
Бізнес-рейтинг компанії	3	4	5	5	4	4	4	4,1
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	3	4	4	4	4	5	5	4,1
Відгуки про компанію на різних порталах	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Рейтинг компанії як роботодавця	2	3	3	4	4	3	3	3,1
Розташування офісу	4	4	3	5	4	4	5	4,2
Додаткові пільги (страхування, робоче місце тощо)	4	4	3	4	5	4	5	4,2
Офіційне працевлаштування	4	4	4	5	4	4	4	4,3
Продукти/послуги, які створює компанія	5	4	4	5	4	5	4	4,4
Цінності компанії	4	4	5	4	5	4	3	4,2
Імідж компанії як роботодавця	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Можливість отримати міжнародний досвід	1	1	1	1	1	1	2	1,1
Система навчання та розвитку в компанії	3	3	3	3	4	3	3	3,1
Графік роботи	3	3	3	3	3	4	3	3,1
Рівень заробітної плати	3	3	3	3	4	3	3	3,1

Джерело: побудовано автором за результатами експертної оцінки

Додаток В

Аналіз бренду роботодавця для молоді у конкурентів

Роботодавець	Вимоги до кандидатів	Етапи відбору	Соціальні мережі прокар'єру (які, про що пишуть)	Стажування/програми лідерства для молоді (форма, дати проведення)	Графік та формат роботи (повний/неповний, віддалено/офіс/змішаний)	Заробітна плата (погодина/місячний розмір ставки)	Нематеріальна мотивація	Активність для формування бренду серед молоді	Найкраща практика, яку б ми могли реалізувати в своїй компанії
Назва компанії 1									
Назва компанії 2									
...									

Джерело: побудовано автором

**Оцінка рівня залученості стажера під час програми стажування рітейл
роботодавця**

Запитання	Позитивні індикатори	Негативні індикатори
<p>Які опції ви використали під час стажування в компанії та вважаєте найбільш корисними для стажера:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Регулярні зустрічі із HR чи безпосереднім керівником зі зворотного зв'язку ○ Наставник або ментор, який допомагав зі швидкою адаптацією ○ Спланована програма адаптації в компанії ○ Набір брендованої продукції для новачків в компанії ○ Дрес-код (забезпечення спеціальним одягом для роботи в торгівельній мережі) ○ Програма навчання з розвитку hard skills ○ Екскурсія різними торгівельними мережами країни ○ Встановлення цілей на період стажування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання 6 із 8 опцій для стажування в компанії. 2. Досягнення поставлених цілей під час стажування мінімум на 70%. 3. Позитивний відгук від взаємодії з наставником чи ментором. 4. Виконання повноцінно програми адаптації відповідно до плану. 5. Позитивний відгук на навчання в компанії від тренера та стажера. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання 4 або менше опцій для стажування в компанії. 2. Досягнення 50% або менше поставлених цілей на період стажування. 3. Негативний або корегуючий відгук під час взаємодії з ментором чи наставником. 4. Виконання половини програми адаптації відповідно до плану або несвоєчасність. 5. Негативний або корегуючий відгук на навчання в компанії від тренера та стажера.
<p>Чи відповідав опис зони відповідальності перед стажуванням та реальні завдання під час його проходження?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Так • Ні • Частково 	<p>Так, повноцінно відповідає кількості завдань та поставленому плану.</p>	<p>Ні або частково. Надмірне збільшення кількості обов'язків та завдань роботи.</p>

Як би ви описали своє робоче місце від трьох до п'яти слів?	Стажер описує місце роботи як комфортне та забезпечує усі необхідні умови для продуктивної роботи та досягнення цілей стажування	Стажер описує місце роботи як некомфортне, брудне, лімітована кількість опцій для продуктивної роботи
Опиши переваги Компанії як роботодавця	Опис мінімум 80% ціннісних пропозицій роботодавця з позитивним відгуком	Опис менше 50% ціннісних пропозицій роботодавця
Опиши недоліки Компанії як роботодавця	Опис менше 3 недоліків, які негативно впливали на продуктивність роботи	Опис більше 5 недоліків, які негативно впливали на продуктивність роботи та суперечили досягненню поставлених цілей
Чи розглядаєте ви працевлаштування в компанії після стажування? Чому?	Позитивна відповідь стажера. Опис переваг роботи та перспектив розвитку кар'єри від початкової позиції до керівника.	Негативна відповідь стажера. Відсутність переваг для подальшої роботи в компанії.

Джерело: побудовано автором

План комунікації бренду роботодавця серед представників покоління Z

Складові плану комунікації	Тиждень																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Підготовка																									
Формування мети та цілей плану комунікації																									
Визначення командою ключового повідомлення, яке буде трансливатися цільовій аудиторії																									
Вибір ціннісних пропозицій, які важливі поколінню Z, та співставлення з можливостями роботодавцями в їх забезпеченні																									
Створення та вибір найбільш доцільних або всіх запропонованих з переліку каналів комунікації та формування планових цілей по ефективності для кожного з них																									
Вибір додаткових промо активностей за потреби у підсиленні рівня охоплення кампанією цільової аудиторії																									
Формування та узгодження необхідного бюджету для реалізації плану комунікації																									
Вибір підрядника – рекламної агенції (за потреби)																									
Створення візуальної складової та тексту комунікації з поколінням Z																									
Тестування																									
Пошук фокус-групи з цільовою аудиторією																									
Організація зустрічі та презентація візуального оформлення комунікації та складових плану її реалізації зі збором зворотного зв'язку у фокус-груп																									
Внесення змін до плану комунікації																									
Реалізація																									
Комунікація з цільовою аудиторією відповідно до плану комунікації та обраних джерел взаємодії																									
Аналіз плану комунікації (1 раз в 2 тижні)																									
Аналіз отриманих результатів																									
Підготовка звіту по проведеному плану комунікації та формування висновків, рекомендацій на майбутнє																									

Джерело: побудовано автором на основі діаграми Ганта

McDonald's Ukraine Ltd.
7, Gryshka St., Kyiv, 02140; www.mcdonalds.ua;
tel.: +38 (050) 230-09-09, +38 (066) 230-09-00;
Account IBAN: UA20380805000000026006427964
with Raiffeisen Bank, Kyiv
Bank code 380805



ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
вул. Грешка, 7, м. Київ, 02140, www.mcdonalds.ua;
тел.: +38 (050) 230-09-09, +38 (066) 230-09-00;
Рахунок IBAN: UA20380805000000026006427964
в АТ «Раїффайзен Банк» м. Київ
МФО 380805

703/04-TIS від 03.11.2023

Довідка

Про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій, сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження

Джулай Марини Володимирівни

на тему «Управління брендом роботодавця»

Повідомляємо, що наукові результати дисертаційного дослідження Джулай Марини Володимирівни були використані на підприємстві ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» під час формування концепції розвитку бренду роботодавця та удосконалення процесу рекрутменту в закладах ресторанного господарства під час пошуку кандидатів на роботу.

Так, зокрема, рекомендації, що розроблені на основі аналізу опитувань 2021-2022 роки щодо вибору майбутнього роботодавця дозволили розширити набір інструментів пошуку і адаптації персоналу, що відповідає вимогам ринку і підприємства. Пропозиції на основі аналізу ціннісних пропозицій для молоді дозволили удосконалити процес адаптації нового працівника в новому робочому середовищі. Також було використано ряд пропозицій щодо формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Результати дослідження є корисними для формування стратегії розвитку бренду роботодавця на підприємстві ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» серед молоді у 2024 році.

Керівник відділу з управління талантами

ПІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД»



Гришкоєва О. В.



ПрАТ «МХП»
Ідентифікаційний код: 25412361
вул. Академіка Заболотного, 158
м. Київ, 03143, Україна

+380 44 207 0000
+380 44 207 0002
office@mhp.com.ua
www.mhp.com.ua

Довідка

Про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій,
сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження

Джулай Марини Володимирівни
на тему «Управління брендом роботодавця»

Повідомляємо, що наукові результати дисертаційного дослідження Джулай Марини Володимирівни були використані на підприємстві ПрАТ «МХП» під час формування концепції проєкту "МНР Agri Future" у червні 2023 року та розробки промо кампанії з набору студентів спеціальностей агрономія та агроінженерія.

Рекомендації, що розроблені на основі аналізу опитувань 2021-2022 роки щодо вибору майбутнього роботодавця дозволили розробити актуальну комунікацію та ціннісну пропозицію для студентів аграрних університетів. Також концепція проєкту "МНР Agri Future" була спрямована на розширення впізнаваності бренду роботодавця серед молоді України.

Результати дослідження є корисними для формування стратегії розвитку бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «МХП» серед молоді у 2024 році.

З повагою

Директор департаменту стратегії
та методології управління персоналом

Анастасія ГРОМОВА



ТОВ «ЛУЇ ДРЕЙФУС КОМПАНІ УКРАЇНА»
01001, м. Київ, Площа Спортивна, БЦ "Гулівер",
Будинок 1-А, 15 поверх

T +38 044 238 88 88
www ldc.com

Довідка

Про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій,
сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження
Джулай Марини Володимирівни
на тему «Управління брендом роботодавця»

Повідомляємо, що наукові результати дисертаційного дослідження Джулай Марини Володимирівни були використані на підприємстві "Луї Дрейфус Компані Україна" під час формування концепції проєктів спрямованих на підвищення впізнаваності бренду роботодавця та набору на програму стажування Graduate Program.

Рекомендації, що розроблені на основі аналізу опитувань 2021-2022 роки щодо вибору майбутнього роботодавця дозволили розробити актуальну комунікацію та ціннісну пропозицію для студентів 4 курсу бакалавр спеціальностей: фінанси, економіка підприємства для проєктів: «Майстер-клас» та «Онлайн-квест».

Результати дослідження є корисними для формування стратегії розвитку бренду роботодавця на підприємстві "Луї Дрейфус Компані Україна" серед молоді у 2024 році.

З повагою,

Генеральний директор _____

ТОВ «ЛДК УКРАЇНА»

Карпенко О.П.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

31.01.2024 № 348/20

На № _____

ДОВІДКА

Видана Джулай Марині Володимирівні, аспірантці кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 01.06.21 по 30.06.21 брала участь у виконанні науково-дослідної роботи № 711/20 «Науково-методичні підходи щодо формування та розвитку інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти».

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0121U111645.

Особистий внесок Джулай Марини Володимирівни:

- аналіз підходів в кадровій політиці для створення експертно-консалтингової інфраструктури інноваційної діяльності;
- оцінювання якості підготовки кадрів для інноваційної діяльності.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

31.01.2024 № 351/20
 На № _____

ДОВІДКА

Видана Джулай Марині Володимирівні, аспірантці кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 01.10.22 по 31.10.22 брала участь у виконанні науково-дослідної роботи № 744/20 «Дослідження факторів формування бренду роботодавця в умовах турбулентності зовнішнього середовища».

Номер державної реєстрації НДР 0122U201146.

Особистий внесок Джулай Марини Володимирівни:

- здійснено аналіз основних сучасних трендів бренду роботодавця на ринку праці із зазначенням їх рейтингу привабливості для покоління Z на основі проведеного опитування;
- сформовано перелік основних ціннісних пропозицій, які є важливими для покоління Z при виборі місця роботи та стажування;
- визначено рейтинг найбільш та найменш привабливих роботодавців сфери ритейл роздрібною торгівлі.

Проректор
 з науково-педагогічної роботи
 та міжнародних зв'язків



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

31.01.2024 № 350/24

На № _____

ДОВІДКА

Видана Джулай Марині Володимирівні, аспірантці кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2022 р. по IV кв. 2022 р. брала участь у виконанні науково-дослідної роботи «Податкове навантаження на суб'єктів малого підприємництва» (термін виконання теми: I кв. 2019 р. – IV кв. 2022 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0119U100952.

Особистий внесок Джулай Марини Володимирівни:

- визначено складові привабливості суб'єктів малого підприємництва на ринку праці;
- визначено роль менеджера з управління персоналом суб'єктів малого підприємництва.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

31.01.2024 № 349/24

На № _____

ДОВІДКА

Видана Джулай Марині Володимирівні, аспірантці кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2022 р. бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Управління брендом роботодавця та розвитком бізнесу в умовах ризиків та індустріалізації 4.0.» (термін виконання теми: I кв. 2022 р. – IV кв. 2026 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР 0122U200977.

Особистий внесок Джулай Марини Володимирівни:

- запропоновані методичні підходи до формування, оцінювання і управління брендом роботодавця в умовах невизначеності;
- сформовано ціннісні пропозиції роботодавця, які є актуальними для покоління молоді під час воєнного стану.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

23.01.2024 № 239/22

На № _____

ДОВІДКА

Видана Джулай Марині Володимирівні, аспірантці кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, про те, що окремі положення, висновки та пропозиції, що містяться в дисертаційному дослідженні, виконаному на тему «Управління брендом: роботодавця», застосовувалися в освітньому процесі Державного торговельно-економічного університету для підготовки матеріалів з таких навчальних дисциплін: «HR-менеджмент» (для студентів освітніх програм «Управління бізнесом», «Діджитал соціологія» освітніх ступенів «бакалавр» та «магістр»), «Рекрутмент» та «Управління кадровою службою» (для студентів освітньої програми «Менеджмент персоналу» освітнього ступеня «бакалавр»).

Особистий внесок аспірантки: підготовлено лекційні матеріали до тем: «Набір та підбір персоналу в організації», «Діджитал-технології в HR-менеджменті», «Відбір персоналу в системі рекрутменту», «Інформаційні технології в роботі кадрових служб»; брала участь у розробленні тестових завдань та ситуаційних вправ.

Організовано вебіари для викладачів та студентів кафедри менеджменту ДТЕУ освітнього ступеня «бакалавр» на теми: «Профіль в LinkedIn як сучасний інструмент рекрутера» та «Як вести LinkedIn викладачу-науковцю».

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

**Проректор з науково-педагогічної
роботи та міжнародний зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО