Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 6 (85) 2023
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 658.8.007:331.105.22

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Людмила Завідна[1]; Ірина Миколайчук[2]

[1]Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
[2]Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

Резюме. *У нинішньому нестійкому середовищі різноманітні асиметричні загрози вимагають від роботодавця пошуку ресурсів на створення сприятливого іміджу для збереження стійкого положення й забезпечення конкурентоспроможності. Таким стратегічним ресурсом є потенціал бренду роботодавця. Отже, його формування та розвиток стає важливим завданням для керівників бізнесу. Метою роботи є дослідження наукових підходів до розуміння поняття «бренд роботодавця», розглянуто його складові та виконано порівняння з дотичними поняттями «брендинг роботодавця» та «HR-бренд». Визначено зміст поняття «бренд роботодавця» як сукупність цілеспрямовано сформованих характеристик підприємству як роботодавця, що асоціюються з цільовою аудиторією з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних та нематеріальних переваг. Акцентовано увагу на тому, що бренд роботодавця є важливим аспектом та складовою ефективних процесів управління персоналом, що суттєво впливає на ефективність набору, залучення, використання та збереження кваліфікованих кадрів. Наведено основні етапи роботи над побудовою бренду роботодавця. Запропоновано під поняттям «управління брендом роботодавця» розуміти процес планування, впровадження та оцінювання стратегій і програм, які допомагають підприємству забезпечувати ефективне використання ресурсів та розвивати власний потенціал роботодавця на ринку праці. Обґрунтовано основні складові сильного бренду роботодавця та наведено результати аналізу найвідоміших компаній на вітчизняному ринку праці. Зазначено, що процес формування бренду роботодавця орієнтований на пошук та приваблення потенційних кандидатів на роботу, а процес його розвитку – на постійне зміцнення та підтримання існуючого бренду роботодавця. Згідно з результатами досліджень представлено топ-десять українських компаній із найкращим брендом роботодавця у 2022 р. та проаналізовано тенденції змін. Узагальнено нові тренди у розвитку бренду роботодавця в умовах повномасштабної війни в Україні, серед яких: створення автентичного EVP, фокусування на онбордингу, забезпечення різноманітного та інклюзивного робочого середовища, впровадження у щоденній діяльності принципів DEI (Diversity, Equity, and Inclusion), розвиток Employee visibility або «видимості співробітників», а також підтримка волонтерства та соціального партнерства. Запропоновано застосування покрокової методики аудиту бренду конкурентоспроможного роботодавця, що може якісно покращити процедуру його формування та розвитку.*

Ключові слова*: бренд, бренд роботодавця, брендинг роботодавця, сильний бренд роботодавця, формування та розвиток бренду роботодавця, аудит бренду роботодавця.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155 *Отримано 08.10.2023*

UDC 658.8.007:331.105.22

THE CONCEPT OF FORMING AND DEVELOPING AN EMPLOYER BRAND IN UKRAINE DURING THE WAR

Liudmyla Zavidna[1]; Iryna Mykolaichuk[2]

[1]Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine
[2]State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Summary. *In today's unstable environment, various asymmetric threats require employers to find resources to create a favorable image to maintain a stable position and ensure competitiveness. Such a strategic*

Corresponding author: Liudmyla Zavidna; e-mail: anna_shandar@kneu.edu.ua

resource is the potential of the employer's brand, and therefore, its formation and development becomes an important task for business managers. The purpose of the paper is to study scientific approaches to understanding the concept of «employer brand», to consider its components and to compare it with the related concepts of «employer brand» and «HR brand» The author defines the content of the concept of «employer brand» as a set of purposefully formed characteristics of an enterprise as an employer associated with the target audience with a clearly positive and unique set of tangible and intangible incentives. The author emphasizes that the employer brand is an important aspect and component of effective HR management processes, which significantly affects the efficiency of recruitment, attraction, use and retention of qualified personnel. The main stages of work on building an employer brand are given. It is proposed to understand the concept of «employer brand management» as the process of planning, implementing and evaluating strategies and programs that help an enterprise to ensure efficient use of resources and develop its own employer potential in the labor market. According to the research results, the top ten Ukrainian companies with the best employer brand in 2022 are presented and the trends of changes are analyzed. New trends in the development of the employer brand in the conditions of a full-scale war in Ukraine are summarized, including: creating an authentic EVP, focusing on onboarding, ensuring a diverse and inclusive work environment, implementing the principles of DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) in daily activities, developing Employee visibility or «employee visibility» and supporting volunteering and social partnerships. The application of a step-by-step method of auditing a competitive employer brand is proposed, which can qualitatively improve the procedure for its formation and development.

Key words: *brand, employer brand, employer branding, strong employer brand, employer brand formation and development, employer brand audit.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155 *Received 08.10.2023*

Постановка проблеми. В умовах нестійкого зовнішнього середовища підприємства використовують усі можливості та ресурси для зміцнення своїх конкурентних позицій. Стратегічно важливим ресурсом за сучасних умов є потенціал бренду роботодавця. Отже, його формування та розвиток стає важливим завданням керівників бізнесу. Згідно з даними Boston Consulting Group, компанії, які розвивають бренд роботодавця, спостерігали зростання доходів в 3,5 раза, а їх прибуток виріс в 2,5 раза. Сильний HR-бренд дозволяє скоротити витрати на закриті вакансії, а також не переплачувати найнятим працівникам. Дослідження Harvard Business Review показує, що компанії з нерозвиненим брендом роботодавця витрачають на зарплати як мінімум на 10% більше [1]. Успішне управління розвитком бренду роботодавця допоможе залучати кращих кандидатів, збільшувати лояльність та задоволеність співробітників, знижувати витрати на пошук працівників і зберігати ключових працівників на підприємстві. Тому дослідження даної проблематики є актуальними для бізнесу та розвитку економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління брендом роботодавця продовжують досліджувати вчені з різних країн світу, що дозволяє розробляти теоретичні моделі, давати практичні поради та визначати напрямки подальших досліджень у цій науковій ніші. Концепція бренду роботодавця почала формуватися та набувати популярності в 1990-х роках завдяки роботам таких дослідників, як Т. Амблер і С. Барроу, М. Армстронг, П. Бертон, М. Бісвас, Е. Галанакі, С. Гіллівер, Дж. Герценберг, Ф. Лівенс, Р. Мослі, Дж. Салліван, Л. Сартейн та багато інших науковців.

Проблематику формування та управління брендом роботодавця у своїх дослідженнях піднімають численні вітчизняні науковці, серед яких А. Мазаракі, Г. П'ятницька та О. Григоренко [2], Т. Білорус і С. Фірсова [3], М. Джулай, А. Безус, А. Сичова А. та Н. Сичова [4], Л. Степанова та О. Тужилкіна [5], В. Жуковська, Н. Ракша, Л. Лукашова та О. Салімон [6], С. Цимбалюк [7], О. Хитра та М. Вихованчук [8] та ін.

Однією із найвідоміших дослідників щодо процесів формування, становлення та розвитку бренду роботодавців є О. Цимбалюк [7], яка ґрунтовно розкриває детермінанти поширення, соціально-економічний вимір та питання інтеграції концепції бренду роботодавця в систему управління персоналом, пропонує технологію оцінювання

рентабельності інвестицій у формування його капіталу, досліджує глобальні тренди на ринку праці та обґрунтовує поняття «бренд-менеджмент людських ресурсів» у практиці діяльності вітчизняних підприємств. Дослідники Т. Білорус та С. Фірсова [3] пропонують методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця, виокремлюють його основні атрибути та складові, пропонують граничні інтервали рівня розвитку бренду підприємству роботодавця. Дослідники даної проблематики М. Джулай, А. Безус, А. Сичова та Н. Сичова [5] вважають, що в науковій сфері на нинішньому етапі недостатньо приділяється уваги питанням формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни, обґрунтовують його сутність, визначають основні принципи формування у бізнес-середовищі, а також використовують методи статистики для вибору привабливого роботодавця, пропонують рекомендації з розроблення Employer Value Proposition та методику оптимального розподілу ресурсів. Акцентуючи увагу на сутності та структурі бренду роботодавця, Л. Степанова та О. Тужилкіна [5] пропонують алгоритм і процедуру формування позитивного бренду роботодавця через підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку праці та обґрунтовують його вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Диференціацію та підходи до визначення синергії понять «бренд роботодавця», «бренд персоналу», «HR-бренд» визначають науковці О. Хитра та М. Вихованчук, аналізують багаторівневість HR-бренду на різних рівнях управління та формують практичні наслідки реалізації переваг синергетичності HR-бренду [8].

Не зважаючи на численні дослідження, підходи до формування та збереження привабливого бренду компаній-роботодавців в умовах повномасштабної війни України є змінними, тому необхідно проводити постійний пошук нових інструментів його розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування науково-практичних підходів до формування та розвитку бренду як важливої складової ідентичності та іміджу роботодавця.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: дослідити зміст поняття «бренд роботодавця» та його складові, виконати порівняння бренду роботодавця з «брендингом роботодавця» та «HR-брендом» як концептуальними поняттями та практичними рішеннями, розглянути поетапність побудови роботи над брендом роботодавця та зміст поняття «управління брендом роботодавця», представити результати аналізу найвідоміших компаній на вітчизняному ринку праці з сильним брендом роботодавця, обґрунтувати сучасні тренди розвитку бренду роботодавця в умовах повномасштабної війни в Україні та запропонувати можливості застосування аудиту бренду роботодавця в сучасній практиці вітчизняного бізнесу.

Для вирішення зазначених завдань у дослідженні використано такі **методи** як: аналіз та синтез, індукція та дедукція, узагальнення та систематизації, процесний та системний.

Виклад основного матеріалу. Термін «бренд» означає ім’я, знак, символ, малюнок або їх комбінацію, які призначені для ідентифікації товарів і послуг одного продавця або групи продавців і для того, щоб відрізняти їх від товарів і послуг конкуруючого продавець або група продавців [9]. Брендинг спочатку використовувався для диференціації матеріальних продуктів, але з часом його почали використовувати для диференціації людей, місць і компаній [10]. Доречно зазначити, що складовими бренду підприємства, що стосуються різних аспектів бізнесу, є товарний бренд, корпоративний бренд і бренд роботодавця. Кожен з них впливає на імідж підприємства та сприйняття його клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Таким чином, корпоративний бренд охоплює загальний імідж підприємства, включаючи його цінності,

місію й стратегію, впливає на сприйняття підприємства клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими особами. Товарна марка охоплює конкретний продукт або послугу, яку пропонує компанія, перевіряє споживачів, які вирішують, чи купувати продукт або послугу компанії. Натомість бренд роботодавця демонструє імідж компанії як роботодавця та її стосунки зі своїми працівниками та працює для талановитих кандидатів на роботу, які бачать компанію як роботодавця.

З'ясувавши місце бренду роботодавця в контексті загальної концепції бренду компанії, розглянемо докладніше його суть. Поняття «бренд роботодавця» почало набувати популярності в 1990-х роках, коли конкуренція на ринку праці почала посилюватися й компанія стала акцентувати на привабливості для співробітників. Одними з перших дослідників бренду роботодавця були Т. Амблер і С. Барроу [11], які запропонували поняття «бренд роботодавця» та визнали його засобом залучення та утримання талантів. Відтоді концепція брендингу роботодавця набула досить широкого поширення в HR та маркетингу. Багато компаній почали використовувати стратегії брендингу роботодавця для залучення та утримання талантів. Сучасний бренд роботодавця демонструє найкращий аспект конкурентоспроможності компаній на ринку праці, його вивчають в багатьох наукових колах.

Враховуючи широке використання терміна «бренд роботодавця» у сфері управління персоналом, Р. Мослі [12] розуміє його значення як «особливий тип корпоративного бренду, який рекламує компанію як місце роботи, де люди можуть досягти своїх цілей» і задовольнити їхні потреби.

Відомий фахівець з цього питання Б. Мінчінгтон під брендом роботодавця організації (БР) пропонує розуміти імідж і відмінне місце роботи з роботою співробітників і ключових стейкхолдерів на зовнішньому ринку (це можуть бути реальні й потенційні кандидати, клієнти, покупці тощо) [13, с. 22]. Водночас науковець розробив модель екосистеми бренду роботодавця, яку пропонує розглядати як сукупність таких компонентів: основні інструменти БР (тактичні – програми підбору, адаптації, розвитку рядів працівників); співробітники та стратегічні – корпоративна культура, корпоративна соціальна відповідальність та інновації), цінності BR, глобальні тенденції, управління життєвим циклом працівника, учасників галузі та капіталу БР [13, с. 23–24].

Дж. Салліван визначає брендинг роботодавця як цілеспрямовану, довготермінову стратегію управління рівнем упізнаваності та сприйняття підприємства існуючими та потенційними працівниками, зацікавленими сторонами [14]. Л. Сартен і М. Шуман розуміють поняття «бренд роботодавця» про те, як бізнес будує та представляє свою індивідуальність, походження та цінності бізнесу й те, що він обіцяє дати працівникам, щоб емоційно зв'язати їх із компанією та зробити так, щоб вони, у свою чергу, надавали клієнтам те, що обіцяв бізнес [15]. Надалі вони включили у своє бачення цієї концепції талант-брендінг, який позиціонує організацію як привабливе місце для працевлаштування, поступово створюючи попит на кваліфікованих спеціалістів, або талант-магніт, що означає залучати, утримувати та наймати потрібних людей на потрібну роботу в потрібному місці, з бажаними результатами [15; 16]. У цій якості аналіз бренду роботодавця в основному зосереджений на маркетингових інструментах, зосереджуючись на інструментах комунікації для посилення привабливого іміджу роботодавця.

Згідно з дослідженнями інших вчених бренд роботодавця – це сукупність цілеспрямовано сформованих характеристик підприємства як роботодавця, які асоціюються в цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг, які компанія надає своїм працівників і що виділяють цю організацію на ринку праці [17, с. 81–90; 18]. Таким чином, формується стійкий набір очікувань та емоцій стосовно компанії-роботодавця та умов праці в ній.

Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок співробітників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем.

Ґрунтуючись на різних наукових підходах до розуміння поняття «бренд» в організаціях та використовуючи їх узагальнення, С. Цимбалюк запропонувала такі концептуальні засади змісту даного поняття (рис. 1).

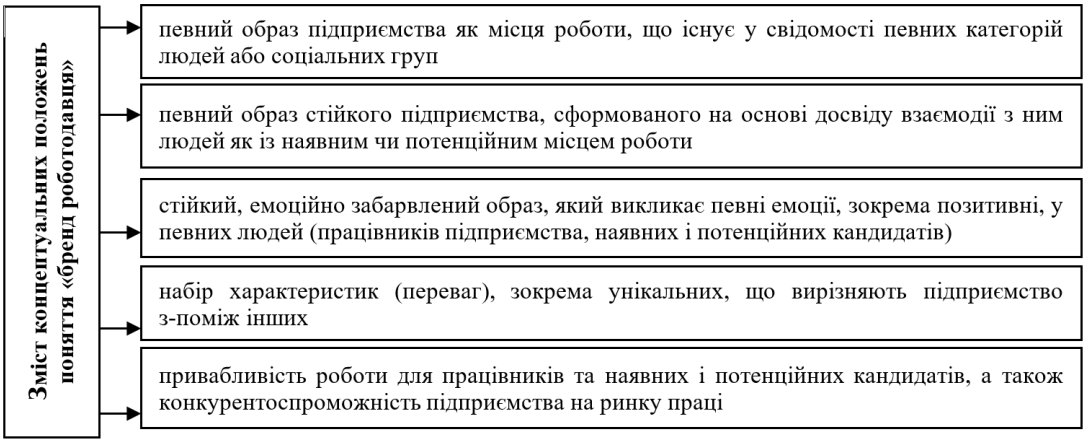

Рисунок 1. Концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця»

Джерело: побудовано на основі [7].

Поряд з поняттям «бренд роботодавця» часто використовується схоже визначення «бренд роботодавця». Деякі вчені ототожнюють ці терміни, але вони містять різний зміст і відображають різні аспекти відносин між компанією та її співробітниками. Дж. Салліван [14] описує брендинг роботодавця як «цілеспрямовану, довготермінову стратегію управління обізнаністю та сприйняттям існуючих і потенційних працівників, а також відповідних зацікавлених сторін щодо конкретної фірми». Натомість він зазначає, що бренд роботодавця являє собою імідж організації як привабливого місця для роботи. М. Армстронг [16] стверджує, що брендинг роботодавця – це створення іміджу бренду організації для потенційних працівників. К. Бакхаус [9] визначає зміст цього поняття як процес побудови впізнаваної та унікальної ідентичності роботодавця, а бренд роботодавця – це концепція підприємства, що відрізняє його від конкурентів.

На думку О. Цимбалюк, брендинг роботодавця – це система заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних спеціалістів, посилення їх лояльності та мотивації [7, с. 149–155].

Обґрунтовуючи наукові підходи до розуміння сутності поняття «бренд роботодавця», доцільно зазначити, що за своїм змістом воно означає ідентифікацію компанією свого іміджу у свідомості працівників та потенційних кандидатів, що відображає її цінності, місія та культура. Натомість брендинг роботодавця – це процес створення та розвитку стратегії бренду роботодавця, коли компанія активно працює над створенням унікального бренду та використовує його для залучення талановитих працівників і підвищення лояльності працівників, які працюють довго.

Управління розвитком бренду роботодавця як важливої складової стратегії управління людськими ресурсами передбачає процес планування, впровадження та оцінювання стратегій і програм, які допомагають підприємству забезпечити ефективне використання ресурсів і розвинути свій потенціал як роботодавця [19, с. 353; 20; 21].

Основні етапи роботи над побудовою бренду роботодавця представлені на рис. 2.

Рисунок 2. Основні етапи процесу побудови бренду роботодавця

Джерело: складено авторами на основі [19–23].

Дотримуючись послідовності дій, зазначених на рис. 2, можна створити сильний бренд роботодавця. Відповідно, раціональне управління розвитком бренду роботодавця може позитивно вплинути на імідж підприємства в цілому, що допоможе підвищити її конкурентоспроможність та рентабельність.

Найголовніші складові сильного бренду роботодавця, що робить його привабливим для потенційних працівників, представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Основні складові сильного бренду роботодавця

№ з/п	Перелік складових БР	Особливості
1	Культура підприємства, її місія та візія	Компанія може залучати працівників, які поділяють її цінності та бачення
2	Заробітна плата та пакети переваг	Медичне страхування, оплачувані відпустки тощо, що може вплинути на залучення та утримання талановитих працівників
3	Наявність можливостей для професійного розвитку та розвиток кар'єри	Може бути ключовим фактором привабливості для працівників. Підприємства, які забезпечують навчання, наставництво та можливості для зростання, залучають працівників, які бажають розвиватися та кар'єрного зростання
4	Репутація підприємства в галузі	Забезпечують підприємства, які відомі своїми успіхами, надійністю та стабільністю
5	Комфортне та сприятливе робоче середовище	Може збільшити задоволеність та продуктивність працівників завдяки роботі в дружньому колективі, зі зручними робочими місцями та сучасними технологіями
6	Баланс роботи та особистого життя завдяки гнучкому графіку роботи	Формують підприємства, які забезпечують можливість віддаленого формату зайнятості та інші вирішення для забезпечення балансу між роботою та особистим життям
7	Досягнення та здобутки підприємства	Такі підприємства можуть залучати працівників, які бажають бути частиною історії їх успіху та приєднатися до команди, яка працює на досягнення значних цілей

Джерело: складено авторами.

У разі посилення бренду роботодавця компанія матиме низку переваг для пошуку працівників: їм можуть платити нижчу заробітну плату порівняно з конкурентами; сильно впливають на прибутковість підприємства за рахунок підвищення ідентифікації співробітників і задоволеності компанією [24]; підвищення продуктивності праці персоналу [25], рівня задоволеності працею та утримання працівників [26] тощо.

У сучасному світі кожна компанія, яка прагне посісти лідируючі позиції у своїй сфері діяльності та в цілому на ринку праці, ретельно стежить за процесом розвитку власного бренду роботодавця. Тому *Forbes* у партнерстві з компанією *Statista* складає щорічний рейтинг найкращих роботодавців світу. Наприклад, у 2022 році за результатами опитування 150 тис. співробітників із 57 країн, які працюють у транснаціональних компаніях та установах, було визначено, хто з них переходить за межі корпоративного впливу та іміджу, в яких найбільше поширено концепцію розвитку талантів, гендерної рівності та соціальної відповідальності. У результаті за цими критеріями було складено список із 800 найпривабливіших компаній з найвищими балами [4; 27–28].

Forbes Україна спільно з сайтом пошуку роботи Work.ua склали рейтинг 50 найкращих українських роботодавців у 2022 році, десять із яких наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Топ-десять українських компаній із найкращим брендом роботодавця у 2022 р.

Ранг	Назва підприємства	Галузь	Чиста середньомісячна винагорода, грн	Виторг, млрд грн
1	JTI Україна	FMCG	24083,0	20,5
2	Intellias	IT	н/д*	н/д
3	Syngenta	АПК	60061,0	9,7
4	SoftServe	IT	н/д	9,0
5	Vodafone	Телеком	18545,0	18,1
6	Київстар	Телеком	30800,0	25,0
7	ELEKS	IT	н/д	0,229
8	EPAM Systems	IT	29975,0	10,4
9	Ciklum	IT	н/д	н/д
10	DataArt	IT	н/д	н/д
*н/д – немає даних				

Джерело: складено авторами на основі [4; 27–28].

Лідером рейтингу у 2022 році стала тютюнова компанія JTI. Однак у серпні 2023 року разом із відомою світовою компанією Japan Tobacco International НАЗК внесло її до переліку міжнародних спонсорів війни як таку, що сплачує значні податки до бюджету країни-ворога [29]. Ця обтяжлива з позиції рейтингу обставина вже невдовзі суттєво вплине на зниження рейтингу підприємства як привабливого роботодавця та на її репутації в галузі.

За результатами дослідження Work.ua, до рейтингу привабливих роботодавців увійшли 9 IT компаній, 11 банків, у секторі FMCG представлені лише 8 компаній. Наприклад, компанія *Intellias* була названа як така, що має найкращий баланс між роботою та життям. *Comfy* має найбільшу кількість співробітників, які вважають, що вони отримують вищу зарплату порівняно з аналогічною роботою в інших компаніях. *SoftServe та Vodafone* поділяють перше місце за оцінюванням атмосфери в колективі та можливостями для професійного розвитку. *Syngenta, «АВ InBev EFES Україна» та Fozzy Group* пропонують найповніші соціальні пакети своїм співробітникам [27].

За матеріалами досліджень [4; 27; 30] у 2023 році формуються і розвиваються нові тренди розвитку брендингу роботодавця:

1. *Створення автентичного EVP* (ціннісної пропозиції підприємства як роботодавця), що має стати екосистемою цінностей, підтримання та визнання, з курсом на прозорість та емпатію. Потрібно враховувати зміни, що відбулися у пріоритетах багатьох людей унаслідок пандемії та повномасштабної війни в Україні.

2. *Фокусування на онбордингу* – це не про орієнтацію в процесах, а про культуру та вироблення спільних цінностей, коли при входженні працівника на посаду він повинен отримати відчуття безпеки та прийняття, задоволення потреб, підвищення залученості, мотивації та ентузіазму, відповідальності за рішення та отримання нового досвіду.

3. *Забезпечення різноманітного та інклюзивного робочого середовища*, впровадження у щоденній діяльності принципів DEI (Diversity, Equity, and Inclusion), що може покращити репутацію підприємству в бізнесі, оскільки люди з більшим бажанням будуть працювати там, де враховуються різноманітні думки та ідеї, це гарантія чесної практики в наборі, найманні та кар'єрному зростанні.

4. *Розвиток Employee visibility або «видимості співробітників»*, визнання керівником та колегами внеску кожного учасника команди до загального розвитку підприємства, надання йому можливості впливати на процес прийняття рішень. Дистанційна робота, до якої працівники звикли в умовах війни, не завжди дозволяє вчасно помічати досягнення працівників, тому потрібно зважати на цей фактор у процесі залученості, розвитку та оцінюванні працівників підприємства.

5. *Підтримання волонтерства та соціального партнерства*, що з початку повномасштабної війни стали неодмінною складовою розвитку більшості бізнесів та ключовими факторами їх успіху, оскільки покращує репутацію, об'єднує працівників навколо спільних цінностей, мотивує їх та підвищує продуктивність командної роботи, оскільки працівники відчувають себе більш значущими, отримують моральне задоволення від допомоги іншим людям.

Серед безлічі практичних порад щодо розвитку бренду роботодавця доцільно запропонувати методику проведення *аудиту бренду конкурентоспроможного роботодавця* – комплексне дослідження того, як конкуренти представляють себе потенційним кандидатам, що допоможе підприємству визначити, куди слід спрямувати свої ресурси, і створити привабливіший бренд за безпосередніх конкурентів. За основу було взято п'ятикрокову методику Джон-Марка Сабеля [31]. Автори розробили й запропоновали 5-крокову модель для проведення аудиту бренду роботодавця (табл. 3).

Таблиця 3. 5 кроків для проведення аудиту бренду роботодавця

№ з/п	Кроки	Змістовне наповнення
1	2	3
1.	***Крок 1*** *Визначення очікувань конкурентів*	1. Визначення зусиль з брендингу в порівнянні з конкурентами. 2. З'ясування, які саме конкуренти взаємодіють із кандидатами в соціальних мережах. 3. Встановлення базового рейтингу для сторонніх сайтів оглядів (Glassdoor тощо). 4. Визначення груп конкуренції
2.	***Крок 2*** *Визначення своїх конкурентів*	1. Оцінювання впливу місцевих конкурентів, які змагаються за таланти у безпосередній близькості. 2. Оцінювання впливу конкурентів у галузі галузях, які змагаються за претендентів на ніші ринку. 3. Оцінювання впливу безпосередніх бізнес-конкурентів.

Закінчення таблиці 3

3.	**Крок 3** *Визначення об'єктів для перевірки (формування Google Таблиць)*	Складові, що підлягають **аудиту конкурента як роботодавця:** 1. Кар'єрні сторінки конкурента. 2. Тип сайту кар'єри – відіграє важливу роль у рейтингу кар'єрного сайту підприємства в Пошуку Google. 3. Робота – Навігація – орієнтація у відкритих ролях. 4. Відеоконтент та його різновиди для потенційних кандидатів. 5. Якість відео (висока, середня, низька) – оцінювання бюджету відеовмісту. 6. Тип відеовідгуку працівників, особливості робочого місця, огляди компаній. 7. Рекламовані бонуси конкурентом. 8. Платформа соціальних мереж, на яких працює конкурент. 9. Специфіка соціальних мереж – наявність облікового запису у соціальних мережах «кар'єри» на кожній платформі. 10. Активність у соціальних мережах конкурента. 11. Сайти онлайн-оглядів, де представлений конкурент. 12. Рейтинги онлайн-оглядів на кожному сайті огляду. 13. Онлайн-огляди – кількість відгуків конкурента на кожному сайті. 14. Інший брендовий вміст (письмовий, віртуальна реальність тощо). 15. Інші фокуси та помітні акценти на сайті кар'єри конкурента, у соціальних мережах або на сайті сторонніх оглядів (зосередження на найманні ветеранів, наймання студентів або доступності робочого місця для працівників з обмеженими можливостями
4.	***Крок 4*** *Аудит і перегляд тенденцій*	**1.** Визначення прогалин – з'ясування, на яких соціальних мережах чи вмісті зосереджуються конкуренти. **2.** Визначення можливостей – з'ясування, чого саме не роблять конкуренти та що б могло виділити компанію. **3.** Оцінювання рівня обміну повідомленнями – того, як конкуренти спілкуються з потенційними претендентами.
5.	***Крок 5*** *Упровадження заходів з власних ініціатив*	1. Аналіз наявних ресурсів. 2. Оцінювання відстані відриву від конкурентів. 3. Аналіз впливу усунення кожної прогалини. 4. Вплив використання кожної можливості стосовно ресурсів, необхідних для цього

Джерело: сформовано авторами на основі [31].

Завершений аудит конкурентоспроможного бренду роботодавця, що має ретроспективний зміст, дасть детальне уявлення про найвпливовішу діяльність з брендингу завтрашнього дня, допоможе визначити базовий рівень на сьогодні й представить переконливі аргументи скептикам, у цілому допоможе перевірити будь-які нові ініціативи роботодавця та додасть впевненості у своїх діях та практичних рішеннях.

Висновки. Бренд роботодавця є важливим інструментом в умовах сучасного ринку праці, де конкуренція між компаніями за талановитих співробітників дуже висока. Визначення та розвиток бренду роботодавця може допомогти бізнесу не тільки залучити талановитих кандидатів, але й утримати наявних співробітників, зменшити витрати на наймання й підвищити ефективність організації. Задоволеність працівників впливає як на процес підбору персоналу, так і на якість виконання завдань, репутацію серед клієнтів, прибуток.

Слід зазначити, що успішне управління брендом роботодавця має довготермінову перспективу та потребує системного та цілеспрямованого підходу. Постійний моніторинг та аналіз ефективності розвитку бренду допоможе компанії адаптуватися до змін на ринку праці та забезпечить високу привабливість для талановитих кандидатів.

Conclusions. Therefore, the employer brand is an important tool in the conditions of the modern labor market, where the competition between companies for talented employees is very high. Defining and developing an employer brand can help a business not only attract talented candidates, but also retain existing employees, reduce hiring costs, and increase

organizational efficiency. Employee satisfaction affects both the recruiting process and the quality of task performance, reputation among customers, and profit.

It should be noted that successful employer brand management has a long-term perspective and requires a systematic and targeted approach. Constant monitoring and analysis of the effectiveness of brand development will help the company adapt to changes in the labor market and ensure high attractiveness for talented candidates.

Список використаних джерел

1. Губарєва 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).
2. Мазаракі А., П'ятницька Г., Григоренко О. Ідентифікація контенту національного брендингу. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. № 2. С. 5–33.
3. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду підприємствароботодавця. Economic journal Odessa polytechnic university. 2019. № 4 (10). С. 30–39. Doi*:* 10.5281/zenodo.3834923.
4. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. (2022). Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 6 (47). С. 433–446. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908 (дата звернення: 25.10.2023). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908
5. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 5. С. 125–130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_5_20 (дата звернення: 25.10.2023).
6. 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
7. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk_brend_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 24.10.2023).
8. Хитра О., Вихованчук М. Синергія бренду роботодавця та бренду персоналу в результаті успішного HR-брендінгу на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та бізнес. 2019. № 4. С. 149–156. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-27
9. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. Career development international. 2004. No. 9 (5). P. 501–517. DOI: https://doi.org/10.1108/13620430410550754
10. 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.
11. Ambler T., Barrow S. The employer. The Journal of Brand Management. 1996. No. 4 (3). P. 185–206. DOI: https://doi.org/10.1057/bm.1996.42
12. Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. 1th Ed. Chichester: John Wiley & Sons. 2014. 316 p.
13. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Torrensville, S. Aust.: Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
14. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. website. URL: https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand (Last accessed: 29.10.2023).
15. Sartain L. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. Chichester: John Wiley & Sons. 2006. 272 p.
16. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Ed. London: Kogan Page Publishers Ltd. 2006. 982 p.
17. Dzhulai M., Fedulova I., Bolotina I. Analysis of employer brand for young people. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2022. Vol. 1. No. 13 (115). P. 80–91. DOI*:* https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549
18. Lievens F., Hoye Greet V., Anseel F. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. British Journal of Management. 2007. Vol. 18. No. 1. P. 45–59. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
19. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 353–357 (дата звернення: 25.10.2023).
20. Завідна Л. Д. та ін. Міжнародний виробничий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2022. 171 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000800865 (дата звернення: 31.10.2023).

21. Миколайчук І. П., Федулова І. В. Бренд роботодавця як інструмент зниження підприємницьких ризиків. Проблеми та перспективи розвитку підприємства в Україні: тези XI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021. С. 91–94. URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/96657baf3787753f0a0ae2cd45be06af.pdf (дата звернення: 31.10.2023)
22. Салімон О. М., Миколайчук І. П., Расулова А. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI». 2020. № 2. С. 195–202. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.37
23. Файвішенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. Modern Economics. 2019. № 17. С. 232–238. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/the-theoretical-basis-of-strategic/ (дата звернення: 31.10.2023).
24. Schlager T., Bodderas M., Maas P., Cachelin J. L. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. Journal of Services Marketing. 2011. Vol. 25. No.7. P. 497–508. DOI: https://doi.org/10.1108/08876041111173624
25. Robertson A., Khatibi A. The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. The IUP Journal of Brand Management. 2013. Vol. 10. No. 3. P. 17–32.
26. 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
27. 50 найкращих роботодавців України. Де краще працювати – рейтинг Forbes. URL: https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179 (дата звернення: 28.10.2023).
28. Ромашов І. Як змінився ринок праці в Україні за 100 днів війни? URL: https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminivsya-rinok-pratsi-v-ukrayini-za-100-dniv-viyni (дата звернення: 29.10.2023).
29. Україна внесла тютюнові підприємства Philip Morris International та JTI до переліку спонсорів війни. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3752634-ukraina-vnesla-tutunovi-kompanii-philip-morris-international-ta-jti-do-pereliku-sponsoriv-vijni.html (дата звернення: 29.10.2023).
30. Джогола А. Бути на крок попереду: нові тренди в брендингу роботодавця. URL: https://dou.ua/forums/topic/42974/ (дата звернення: 29.10.2023).
31. Sabel J.-M. What is a Competitive Employer Brand Audit? website. URL: https://www.hirevue.com/blog/hiring/5-steps-to-conducting-a-competitive-employer-brand-audit (Last accessed: 29.10.2023).

References

1. Gubareva K. Brend robotodavcja v kryzu: navishho potriben, z chogho pochaty ta jak vymirjuvaty efektyvnistj [Employer brand in crisis: why it is needed, where to start and how to measure effectiveness]. URL: https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/ (accessed 27 October 2023).
2. Mazaraki A., Pyatnytska G. and Grigorenko O. (2019). Identyfikacija kontentu nacionaljnogho brendynghu [Identification of the content of national branding]. Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics. No. 2. P. 5–33.
3. Belorus T. V. and Firsova S. G. (2019). Metodychnyj instrumentarij ocinjuvannja rivnja rozvytku brendu pidpryjemstvu robotodavcja [Methodical tools for evaluating the level of brand development of the employer's enterprise]. Economic journal Odessa polytechnic university. No. 4 (10). P. 30–39. Doi: 10.5281/zenodo.3834923.
4. Zhulai M., Sychova A., Bezus A. & Sychova N. (2022). Strateghija rozvytku brendu robotodavcja pid chas vijny ta v povojennyj chas [Strategy for the development of the employer's brand during the war and in the post-war period]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. No. 6 (47). P. 433–446. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908 (accessed: 25 October 2023). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908
5. Stepanova L. V. and Tuzhilkina O. V. (2018). Formuvannja pozytyvnogho brendu robotodavcja u suchasnykh umovakh [Formation of a positive employer brand in modern conditions]. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences. No. 5. P. 125–130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_5_20 (accessed: 25 October 2023).
6. Zhukovska V., Piatnytska G., Raksha N., Lukashova L. and Salimon O. (2021). HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets. SHS Web of Conferences, 111, 01011. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011
7. Tsymbalyuk S. O. (2018). Brend robotodavcja: metodologhija doslidzhennja ta praktyka formuvannja [Employer brand: research methodology and formation practice]: Kyiv: KNEU, 227 p. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk_brend_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed: 24 October 2023). [In Ukrainian].
8. Khytra O. and Vyhovanchuk M. (2019). Synerghija brendu robotodavcja ta brendu personalu v rezuljtati uspishnogho HR-brendinghu na pidpryjemstvi [Synergy of employer brand and personnel brand as a result of successful HR branding at the enterprise]. State and regions. Series: Economics and Business. No. 4. P.149–156. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-27

9. Backhaus K. and Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career development international. No. 9 (5). P. 501–517. DOI: https://doi.org/10.1108/13620430410550754
10. Peters T. (1999). The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand and Shouts Distinction., Knopf Publishers, New York, NY. [In English].
11. Ambler T., Barrow S. (1996). The employer. The Journal of Brand Management. No. 4 (3). P. 185–206. DOI: https://doi.org/10.1057/bm.1996.42
12. Mosley R. (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons. [In English].
13. Minchington B. (2006).Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia.
14. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. URL: https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand (accessed 29 October 2023).
15. Sartain L. (2006). Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. John Wiley & Sons.
16. Armstrong M. (2006). In A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition. Kogan Page Ltd, London.
17. Dzhulai M., Fedulova I., Bolotina I. (2022). Analysis of employer brand for young people. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Vol. 1. No. 13 (115). P. 80–91. DOI*:* https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549
18. Lievens F., Hoye Greet V., Anseel E. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. British Journal of Management. Vol. 18. No. 1. P. 45–59. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
19. Mokina S. M. (2014). Konceptualjna modelj pobudovy brenda robotodavcja [Conceptual model of building an employer brand]. Business Inform. No. 9. P. 353–357 (accessed: 25 October 2023).
20. Zavidna L. D. etc. (2022). Strateghichnyj rozvytok brendynghu sub'jektiv ghoteljnogho biznesu [International production management]. Lviv: NNVK "ATB" Publishing House. 171 p. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000800865 (accessed: 31 October 2023). [In Ukrainian].
21. Mykolaychuk I. P. and Fedulova I. V. (2021). Brend robotodavcja jak instrument znyzhennja pidpryjemnycjkykh ryzykiv [Employer brand as a tool for reducing business risks]. Problems and prospects of enterprise development in Ukraine: theses of the XI International science and practice conf. Kyiv. P. 91–94. URL: https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/96657baf3787753f0a0ae2cd45be06af.pdf (accessed: 31 October 2023).
22. Salimon O. M., Mykolaichuk I. P. and Rasulova A. M. (2020). Strategic development of branding of hotel business entities. Scientific economic magazine "INTELLECT XXI". 2020. No. 2. P. 195–202. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.37
23. Faivishenko D. S. (2019) Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia brendom [Theoretical foundations of strategic brand management]. Modern Economics. No. 17. P. 232–238. URL: https: //modecon.mnau.edu.ua/the-theoretical-basis-of-strategic/ (accessed: 31 October 2023).
24. Schlager T., Bodderas M., Maas P. and Cachelin J. L. (2011), The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. Journal of Services Marketing. Vol. 25. No. 7. P. 497–508. DOI: https://doi.org/10.1108/08876041111173624
25. Robertson A. and Khatibi A. (2013). The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. The IUP Journal of Brand Management. Vol. 10. No. 3. P. 17–32.
26. Tanwar K. and Prasad A. (2016). 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
27. 50 best employers of Ukraine. Where is the best place to work – Forbes rating. URL: https://forbes.ua/ ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179 (accessed: 28 October 2023).
28. Romashov I. Jak zminyvsja rynok praci v Ukrajini za 100 dniv vijny [How did the labor market in Ukraine change during the 100 days of the war?] Available at: https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminivsya-rinok-pratsi-v-ukrayini-za-100-dniv-viyni (accessed 29 October 2023).
29. Ukrajina vnesla tjutjunovi pidpryjemstvu Philip Morris International ta JTI do pereliku sponsoriv vijny [Ukraine included tobacco companies Philip Morris International and JTI in the list of war sponsors] URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3752634-ukraina-vnesla-tutunovi-kompanii-philip-morris-international-ta-jti-do -pereliku-sponsoriv-vijni.html (accessed 29 October 2023).
30. Dzhogola Anastasia. Buty na krok poperedu: novi trendy v brendynghu robotodavcja [Being one step ahead: new trends in employer branding]. URL: https://dou.ua/forums/topic/42974/ (accessed: 29 October 2023).
31. Sabel Jon-Mark. What is a Competitive Employer Brand Audit? URL: https://www.hirevue.com/blog/ hiring/5-steps-to-conducting-a-competitive-employer-brand-audit (accessed 29 October 2023).