

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДА КОМПАНІЇ РОБОТОДАВЦЯ

©2018 БІЛУРУС Т. В., ФІРСОВА С. Г.

УДК 005.95:331.1:339.1:519.8

Білурус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця

Мета статті полягає в розробці прикладних аспектів процесу організаційного забезпечення щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів формування та розвитку бренда роботодавця з використанням інструментарію багатокритеріального аналізу. Розглянуто атрибути потенційного роботодавця для кандидатів на посади та ціннісні пропозиції провідних світових компаній, поточні та перспективні цілі брендингу роботодавця у провідних компаніях світу, особливості функціонування ринку праці в Україні, ключові фактори привабливості роботодавців, потреби працівників та ступінь їх задоволення роботодавцями. Сформовано систему критеріїв та виокремлено найбільш доцільні альтернативи для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування бренду роботодавця. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є аналіз основних метрик проектів компаній-аутсорсерів з формування й просування бренду роботодавця компаній замовників, схематизація процесу прийняття рішення щодо обґрунтованого вибору компаній-аутсорсерів та формування такої системи критеріїв здійснення вибору, що включає в себе вимоги як до компанії-аутсорсера, так і до майбутнього проекту.

Ключові слова: бренд роботодавця, привабливість роботодавця, внутрішні й зовнішні ресурси формування бренду роботодавця, аутсорсер, фрілансер, HR-відділ, метод LINMAP, метод TOPSIS.

Рис.: 5. **Табл.:** 7. **Бібл.:** 18.

Білурус Тетяна Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

Фірсова Світлана Германівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: sfirsova@ukr.net

УДК 005.95:331.1:339.1:519.8

UDC 005.95:331.1:339.1:519.8

Білурус Т. В., Фірсова С. Г. Организационное обеспечение формирования и развития бренда компании работодателя

Цель статьи заключается в разработке прикладных аспектов процесса организационного обеспечения по привлечению внутренних и внешних ресурсов формирования и развития бренда работодателя с использованием инструментария многокритериального анализа. Рассмотрены атрибуты потенциального работодателя для кандидатов на должности и ценностные предложения ведущих мировых компаний, текущие и перспективные цели брендинга работодателя в ведущих компаниях мира, особенности функционирования рынка труда в Украине, ключевые факторы привлекательности работодателей, потребности работников и степень их удовлетворения работодателями. Сформирована система критериев и выделены наиболее целесообразные альтернативы для компаний по привлечению внутренних и внешних ресурсов для формирования бренда работодателя. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются анализ основных метрик проектов компаний-аутсорсеров по формированию и продвижению бренда работодателя компаний заказчиков, схематизация процесса принятия решения относительно обоснованного выбора компаний аутсорсеров и формирование такой системы критериев осуществления выбора, которая включает в себя требования как к компании-аутсорсеру, так и к будущему проекту.

Ключевые слова: бренд работодателя, привлекательность работодателя, внутренние и внешние ресурсы формирования бренда работодателя, аутсорсер, фрілансер, HR-отдел, метод LINMAP, метод TOPSIS.

Рис.: 5. **Табл.:** 7. **Бібл.:** 18.

Білурус Тетяна Валеріївна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

Фірсова Світлана Германівна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

E-mail: sfirsova@ukr.net

Bilorus T. V., Firsova S. G. The Organizational Support for the Formation and Development of an Employer's Brand

The article is aimed at developing applied aspects of the process of organizational support to attract internal and external resources of formation and development of the employer's brand using the instrumentarium of multicriteria analysis. The article considers attributes of potential employer for candidates for positions and value offers of the leading world companies, current and prospective purposes of employer's branding in leading companies of the world, peculiarities of functioning of labor market in Ukraine, the key factors of attractiveness of employers, the needs of employees and the extent of their satisfaction with employers. The system of criteria is formed and the most expedient alternatives for the companies in terms of attraction of internal and external resources for formation of the employer's brand are allocated. Prospects for further researches in this direction are analyzing of the basic metrics of the projects of companies-outsourcers on formation and promotion of the brand of employer of the companies of customers, schematizing the decision making process concerning reasonable selection of companies of outsourcers and formation of such a system of criteria for the implementation of the choice, which includes the requirements for both the company-outsourcer and the future project.

Keywords: employer brand, employer attractiveness, internal and external resources of the employer brand formation, outsourcer, freelancer, HR department, LINMAP method, TOPSIS method.

Fig.: 5. **Tbl.:** 7. **Bibl.:** 18.

Bilorus Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

Firsova Svitlana G. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovation and Investment, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: sfirsova@ukr.net

Початок ХХІ століття ознаменувалося розумінням успішними компаніями не тільки необхідності створення і просування товарних брендів, а й формуванням корпоративного бренду з визначенням його цінностей, бачення та місії для формування стратегії розвитку компанії. Компанії посилюють не тільки свій товарний бренд на споживчому та промисловому ринках, а й розвивають сильний корпоративний бренд. Складовою частиною корпоративного бренду, яка пов'язана з ринком праці, є бренд роботодавця (HR-бренд).

Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці, суспільстві та способі мислення цільової аудиторії (потенційних та існуючих співробітників), змушують менеджерів інвестувати все більше коштів на розвиток іміджу роботодавця, формування ефективних комунікацій аудиторії з організацією, тобто управляти відносинами між підприємством і ключовими стейкхолдерами на новому рівні, використовуючи такий стратегічний інструмент, як бренд роботодавця. Коли бренд роботодавця працює на компанію, вона набагато рідше звертається до рекрутингових агентств, тому що люди шукають можливості працювати в компанію за власною ініціативою. Завдяки зростанню трудової мотивації й поведінки співробітників у компаніях з брендом роботодавця також підвищується ступінь задоволеності споживачів та фінансові показники діяльності (прибуток, обсяг продажів, доходи акціонерів, вартість акцій і т. ін). Вітчизняні компанії з кожним роком усе більше усвідомлюють зростаючу необхідність впровадження нових методів боротьби за таланти, які дозволять залучити та втримати найбільш гідних співробітників.

Домінуючі та альтернативні теоретичні підходи до формування та розвитку бренду роботодавця, які представлені в публікаціях закордонних дослідників, дозволяють позиціонувати їх з точки зору теорії, дизайну та методів емпіричного дослідження. Теорія бренду роботодавця започаткована в Англії в 1990 р. і активно розвивається завдяки сучасним дослідженням. Вперше поняття «бренд роботодавця» стосовно функції управління людськими ресурсами було використано в 1996 р. у статті Т. Амблер і С. Барроу (*T. Ambler, S. Barrow*) [1]. На думку дослідників, термін «бренд роботодавця» можна формально визначити як пакет функціональних, економічних і психологічних переваг, що пропонуються компанією-роботодавцем і ототожнюється з цією компанією, а також сума зусиль компанії з донесення до існуючих і потенційних співробітників інформації про те, що ця компанія є жаданим місцем роботи, що підкреслює необхідність встановлення емоційних зв'язків з цільовою аудиторією [1]. Бретт Мінчінгтон (*B. Minchington*), відомий експерт у сфері побудови бренду роботодавця, голова ради директорів *Employer Brand International*, міжнародний корпоративний консультант і викладач, визначає бренд роботодавця (*employer brand*) як імідж

організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і зовнішніх ключових зацікавлених осіб [2]. Бренд роботодавця підкреслює унікальні аспекти зайнятості в компанії та пропозицію цінності для наявних і потенційних працівників. Отже, під поняттям «бренд роботодавця» можна розуміти якості організації-роботодавця, які асоціюються в цільовій аудиторії з однозначно позитивним її іміджем і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг, що виділяють дану компанію на ринку праці.

У подальших дослідженнях М. Едвардс (*M. R. Edwards*) провів огляд літератури в пошуках інтеграції тем бренду роботодавця та теорії організаційної поведінки [3], Р. Мослей (*R. W. Mosley*) дослідив зв'язок клієнтського досвіду, організаційної культури та бренду роботодавця [4]. А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт (*A. Botha, M. Bussin, L. Swardt*) у своєму дослідженні визначили складові бренду роботодавця, які можуть бути інтегровані у прогностичну модель бренду роботодавця. Ця модель має можливість передбачити потенційні обсяги залучених та утриманих кандидатів [5]. Х. Агерхолм, С. Андерсен, К. Томсен (*H. K. Aggerholm, S. E. Anderson, C. Thomson*) дослідили процес брендингу роботодавця у стійких організаціях, який складається із трьох параметрів: закріплення та підтримка загальної корпоративної стратегії; спільне створення цінностей, тобто постійне переосмислення цінностей із зацікавленими сторонами відповідно до їхніх інтересів та очікувань; створення стійких відносин роботодавця-співробітника, орієнтованих до постійного відображення взаємних потреб, а також поточних та майбутніх очікувань [6]. У 2015 р. Б. Мінчінгтон та Л. Морріс (*B. Minchington, L. G. Morris*) запропонували модель досвіду контакту із брендом роботодавця, яка базується на застосуванні організаціями інтегрованого підходу до формування досвіду контакту з брендом, якщо вони прагнуть і надалі відповідати потребам клієнтів і талановитих працівників, які керують цим досвідом [7]. Крім моделі досвіду контакту з брендом роботодавця, значний інтерес викликає модель капіталу бренду роботодавця Б. Мінчінгтона, яка виділяє активи капіталу бренду, які можна згрупувати в чотири показники: впізнаваність бренду, усвідомлення якості, асоціації, пов'язані з брендом, і лояльність до бренду [8].

Питанням формування бренду роботодавця присвячена низка праць відомих дослідників. Водночас з'ясування того, наскільки керівництво вітчизняних компаній не тільки розуміє необхідність розробки стратегії брендингу роботодавця, а й формування структури команди, яка підтримує та розвиває бренд роботодавця, лишається недостатньо висвітленим у сучасній літературі. Проте деталізація вибору найбільш доцільних альтернатив для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування та розвитку бренду роботодавця на основі набору кри-

теріїв з використанням методів багатокритеріального аналізу альтернатив має значний науковий і практичний інтерес, насамперед щодо ефективного управління брендом роботодавця в процесі його позиціонування, можливості контролювати, оцінювати й аналізувати результати досягнення цільової позиції на ринку праці за рахунок формування оптимального департаменту компаній з розвитку бренда роботодавця.

Метою статті є розробка прикладних аспектів процесу організаційного забезпечення щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів формування та розвитку бренда роботодавця з використанням інструментарію багатокритеріального аналізу.

Для досягнення поставленої мети, перш за все, були проаналізовані точки зору відносно поняття «бренд роботодавця», які існують в академічній літературі, та світові й вітчизняні актуальні тренди у формуванні та розвитку бренда роботодавця на основі контент-аналізу.

У межах емпіричної частини дослідження для з'ясування того, наскільки нині керівництво вітчизняних компаній розуміє не тільки необхідність розробки стратегії бренда роботодавця, а й формування структури команди, яка підтримує та розвиває бренд роботодавця, авторами було проведено он-лайн опитування керівників вітчизняних компаній. Відібрано було компанії із тих самих галузей та секторів економіки, за якими їх обирає та проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HeadHunter Україна.

Он-лайн опитування складалося з двох частин. У першій частині, для зацікавленості респондентів цим опитуванням, автори запропонували їм анонімно (виключно для внутрішнього користування) оцінити стан формування бренда роботодавця у своїй компанії за методикою, запропонованою Бреттом Мінчінгтоном. Він пропонує керівництву компаній оцінювати поточний стан з побудови бренда роботодавця шляхом підрахунку відповідей «Так» або «Ні» на 20 запитань анкети [2]. Оцінюються кількість балів (відповідей «Так») таким чином:

- ✦ *від 0 до 5.* Ваша компанія знаходиться на ранній стадії формування бренда роботодавця;
- ✦ *від 6 до 12.* Ви поклали початок розробки вашої стратегії з формування бренда роботодавця;
- ✦ *від 13 до 17.* Вам потрібно лише вдосконалити вашу стратегію з формування та розвитку бренда роботодавця;
- ✦ *від 18 до 20.* Ваша стратегія з формування та розвитку бренда роботодавця – одна з найкращих [2].

У другій частині опитування дизайн дослідження припускав використання шкали Лайкерта (психометрична шкала від 1 до 5, яка надає можливість опитуваному висловити ступінь згоди чи незгоди

з висунутим твердженням, де 1 – повністю незгоден, а 5 – повністю згоден) та семантичного диференціала (дискретна шкала, за якою опитуваний може оцінити своє ставлення до об'єкта, що вивчається за допомогою 7-розмірної шкали розрядів між двома біполярними твердженнями: 1 – найгірша оцінка, 7 – найкраща) для отримання відповідей керівників щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування бренда роботодавця. Зі 150 розісланих он-лайн анкет повернуто з відповідями на другу частину опитування 79, що складає 52,67%, тобто результат є достатньо легітимним.

У межах дослідження були з'ясовані найбільш доцільні альтернативи для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування та розвитку бренда роботодавця та проведено ранжування отриманих альтернатив з використанням методів багатокритеріального аналізу LINMAP [9] та TOPSIS [10], які відрізняються між собою алгоритмом визначення оптимального порядку альтернатив. Так, в основу методу LINMAP (*Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference*) покладено розрахунок відстані в багатомірному просторі критеріїв між точкою, що відповідає ідеальній альтернативі, та точкою, що відповідає альтернативі, яка розглядається. У межах дослідження було також проведено ранжування визначених альтернатив за допомогою методу TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), який базується на концепції, що вибрана альтернатива повинна мати найменшу відстань до ідеального позитивного рішення та найбільшу – до ідеально негативного рішення з урахуванням критеріальних обмежень.

Для того, аби прийняття рішення в процесі багатокритеріального аналізу визначених альтернатив було обґрунтованим, необхідно визначити критерії їх вибору. Визначення вагомості та структури критеріїв спирається на результати проведеного анкетування групи експертів. Опитування експертів здійснювалося шляхом визначення рангу. При цьому мінімальний ранг присвоювався найвпливовішому критерію, визначеному кожним експертом. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувався коефіцієнт конкордації. Для підтвердження істотності коефіцієнта конкордації використовується його оцінка за критерієм Пірсона [11].

Результатом застосування методики є здійснення обґрунтованого рейтингування визначених альтернатив, що дозволить компаніям – замовникам послуг обрати найкращу з них.

У XXI столітті ефективним засобом конкурентної боротьби за таланти стає стратегія управління брендом роботодавця. Розвинені країни, як і Україна, переживають явище «старіння населення», і це не може не позначитися на кількості кваліфікованих спеціалістів. 73% генеральних директорів стурбова-

ні можливою відсутністю в майбутньому ключових навиків у найманих працівників. У 2015 р. 38% роботодавців заявили про скорочення чисельності талантів, це найвищий показник порівняно з 2007 р. І вже більш ніж 80% компаній-лідерів визнають, що бренд роботодавця сильно впливає на їх здатність найняти талановитого працівника [12].

Дослідження бренда роботодавця у 2017 р. консалтингової компанії Randstad, яке охопило 26 країн світу, більш ніж 160 000 респондентів та 5 495 компаній, дозволило виділити протиріччя та неузгодженість між найважливішими атрибутами роботодавця з точки зору потенційних кандидатів та ціннісними пропозиціями великих компаній-роботодавців (рис. 1).



Рис. 1. Атрибути потенційного роботодавця для кандидатів на посади та ціннісні пропозиції провідних світових компаній, %

Джерело: складено за [12].

Як бачимо, найбільшу цінність для кандидатів має розмір заробітної плати та привабливість компенсаційного пакета потенційного роботодавця (58%), натомість серед топ-10 ціннісних пропозицій великих компаній немає взагалі матеріальних грошових засобів мотивації. Серед пропонованих пріоритетних атрибутів компаній як роботодавців відсутні такі важливі характеристики, як гнучкий графік роботи, якість навчання персоналу, зручне розташування офісу та ефективний менеджмент і лідерство, які є доволі важливими для кандидатів. Ефективними засобами переманювання та приваблення персоналу, на думку роботодавців, є другорядні для кандидатів критерії вибору місця роботи: використання в роботі передових технологій (56%), гарна репутація компанії та її політика корпоративної соціальної відповідальності (54% і 39% відповідно), цікава та напружена робота-виклик (48%). Фактично компанії здатні задовольнити потреби найманих працівників тільки в наявності приємної робочої атмосфери [12].

Такі аналітичні дані свідчать як про усвідомлення світовими компаніями важливості побудови бренда роботодавця, так і про нерозуміння потреб своєї цільової аудиторії та про бажання зекономити на ключових ресурсах організації – людських.

Компанія Universum, яка є світовим лідером у сфері брендингу роботодавця, у 2015 р. провела опитування генеральних директорів, HR-спеціалістів та маркетологів стосовно поточних і перспективних цілей брендингу роботодавця в їхніх компаніях. Результати виявилися такими (рис. 2).

Як видно із рис. 2, 40% спеціалістів, відповідальних за формування та розвиток бренда роботодавця своїх компаній, планують встановлювати довгостро-

кові відносини із найманими працівниками у 2020 р. порівняно із 31% у 2015 р. [13]. Крім того, 31% у 2020 р. проти 14% у 2015 р. компаній спрямують свої зусилля на формування бренда роботодавця на глобальному рівні, на 6% зростає кількість компаній, які будуть прагнути до формування організаційної ідентичності та відмінності від компаній-конкурентів. Зменшиться чисельність компаній, які будуть спрямовувати свої зусилля на заходи з формування бренда роботодавця на локальному рівні, тобто компанії тяжітимуть до реалізації єдиної комплексної стратегії брендингу роботодавця у глобальному масштабі.

Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна випустив масштабне дослідження вітчизняного ринку праці за 2017 р. До головних тенденцій ринку праці України у 2017 р. належить помірний рівень конкуренції за робочі місця. Конкуренція на ринку праці другий рік поспіль залишається на рівні 3 людини на 1 вакантне місце (hh-індекс – співвідношення кількості резюме до кількості вакансій).

Ключові цілі, %

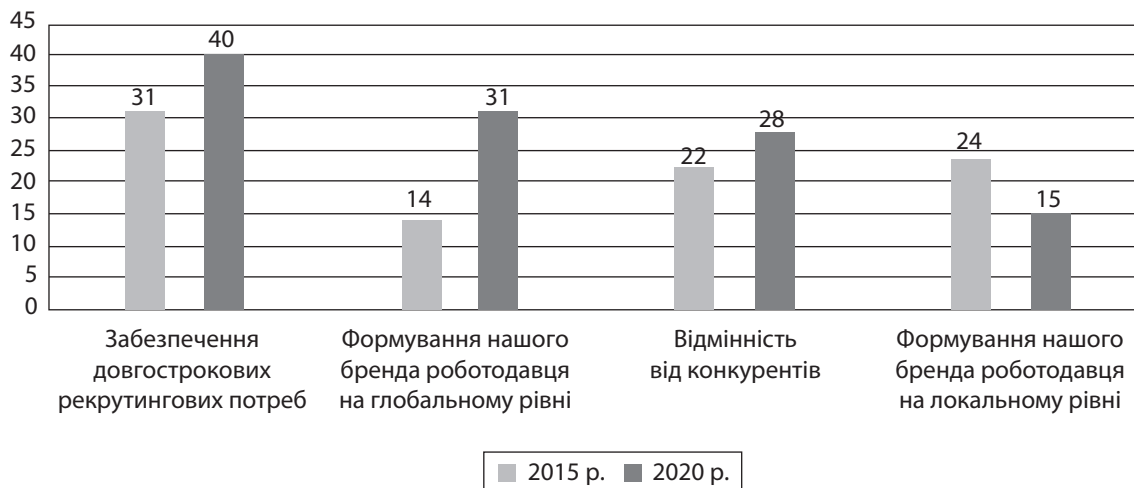


Рис. 2. Ключові цілі брендингу роботодавця, на думку генеральних директорів, HR-спеціалістів та маркетологів провідних світових компаній у 2015 та 2020 рр., %

Джерело: складено за [13].

У регіонах показники hh-індексу коливалися в межах від 1 до 4. Зокрема, це пов'язано із сезонними коливаннями ринку, сферою діяльності компаній, рівнем їх розвитку тощо [14].

Серед завдань, рішенню яких компанії приділяли більше часу порівняно із попередніми роками, найбільшу частку (63%) займає пошук нових можливостей для розвитку та пошук нових ринків збуту; 43% організацій розпочали більш ґрунтовну роботу над оптимізацією витрат; 38% докладали зусилля до аналізу лояльності та мотивації персоналу; стільки ж компаній займалися переглядом стратегії та цілей своїх організацій; 34% роботодавців більше часу цього року приділила пошуку та реалізації заходів з підвищення рівня кваліфікації персоналу; стільки ж компаній звернуло увагу на оптимізацію штату працівників. Чверть роботодавців націлилась на перегляд систем нарахування заробітних плат. На *рис. 3* представлено структуру найбільш поширених завдань компаній-роботодавців на ринку праці України у 2017 р. [14].

Проаналізувавши структуру проблемних питань роботодавців, інтерес до яких виріс у 2017 р., можемо зробити висновок, що увага роботодавців поступово фокусується на інструментах розвитку бренду роботодавця, таких як системи лояльності та мотивації персоналу, програми розвитку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, системи нарахування заробітних плат.

Водночас дані опитування порталу HeadHunter Україна щодо лояльності та залученості працівників свідчать про недотримання ціннісної пропозиції роботодавця співробітникам, невідповідність очікуваних умов зайнятості та праці дійсним. Так, 45% респондентів стверджують, що їхня лояльність до компанії не змінилася. 43% стали менш лояльними до своїх роботодавців, що на 9% менше, ніж у 2016 р. Більш лояльними стали тільки 12% опитаних, що на 16% менше за показник попереднього року. Ці дані свідчать про тенденцію до зменшення лояльності працівників до своїх роботодавців, а отже, про неефективність за-

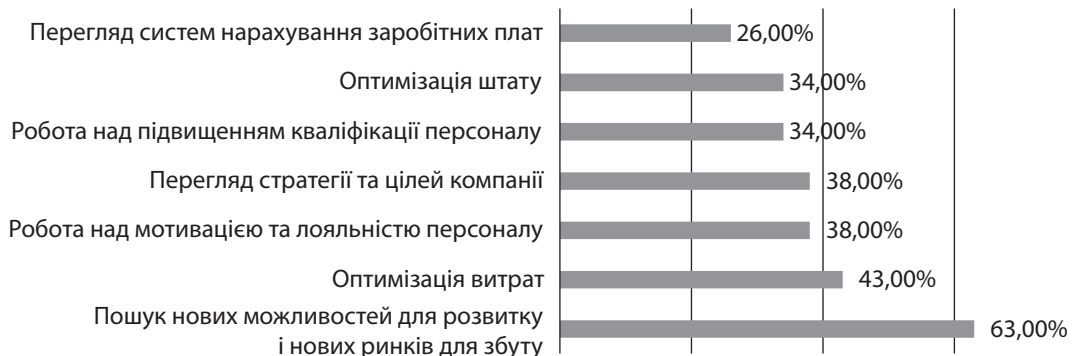


Рис. 3. Структура найбільш поширених завдань компаній-роботодавців на ринку праці України у 2017 р., %
Джерело: складено за [14].

стосовуваних вітчизняними роботодавцями засобів формування брэнда роботодавця [14].

Значно відрізняється структура потреб найманих працівників від переваг і соціальних гарантій, які надають українські роботодавці (рис. 4).

Так, 65% респондентів очікують на високий рівень оплати праці, проте лише 16% вважають, що отримують високу заробітну плату. 39% найманих працівників бажають мати перспективи кар'єрного зростання, і лише 13% опитаних їх мають. 37% опитаних мріють про роботу у приємному колективі, при цьому 31% людей визнають, що працюють у затишній робочій атмосфері. Програми професійного навчання та розвитку працівників охоплюють лише 17% респондентів, хоча 35% опитаних людей бажають розвивати свої професійні та особистісні компетенції. Визнання індивідуального внеску отримують тільки 11% досліджуваних працівників, проте похвала керівництва є важливою для 14% опитуваних [14]. З іншого боку, вітчизняні роботодавці намагаються компенсувати незабезпечені умови зайнятості іншими перевагами: офіційне працевлаштування, гнучкий графік роботи, можливість участі у прийнятті рішень, надання зручного робочого простору, можливість роботи в міжнародній команді, виплата премій і бонусів, надання програм соціального страхування, впізнаваність товарних і корпоративного брэндів компанії, її політика корпоративної соціальної відповідальності.

З 2011 р. в Україні проходить незалежна щорічна премія «HR-бренд Україна», яка вручається за найуспішнішу роботу над репутацією компанії як роботодавця. Єдиний у своєму роді конкурс кейсів дозволяє не тільки простежити нові та актуальні тенденції, але і вивчити більш детально HR-інструменти, які використовують лідируючі компанії. Варто зауважити, що не існує єдиної панацеї для формування брэнда роботодавця. Усе залежить від ринку, на якому працює бізнес, від потреб цільової аудиторії та стратегії самого бізнесу. Даний проект спрямований на те, щоб професіонали HR-спільноти впроваджували сучасні методи управління персоналом і підвищували увагу до значущості розвитку HR-брендів компаній. Організатором події в Україні виступає компанія HeadHunter Україна.

У 2017 р. компанією HeadHunter Україна було опитано більше 4 400 респондентів і враховано оцінки як пошукачів, так і експертів (співвідношення ваги оцінки 60/40) [15]. За результатами цього дослідження респонденти визначили:

- ✦ *найважливіші критерії вибору пропозиції роботи:* заробітна плата – 83%, професійний розвиток – 35%, можливість кар'єрного зростання – 32%;
- ✦ *найважливіші критерії вибору роботодавців:* стабільність компанії – 69%, корпоративна культура (цінності, місія) – 40%, соціальна відповідальність компанії – 34%;

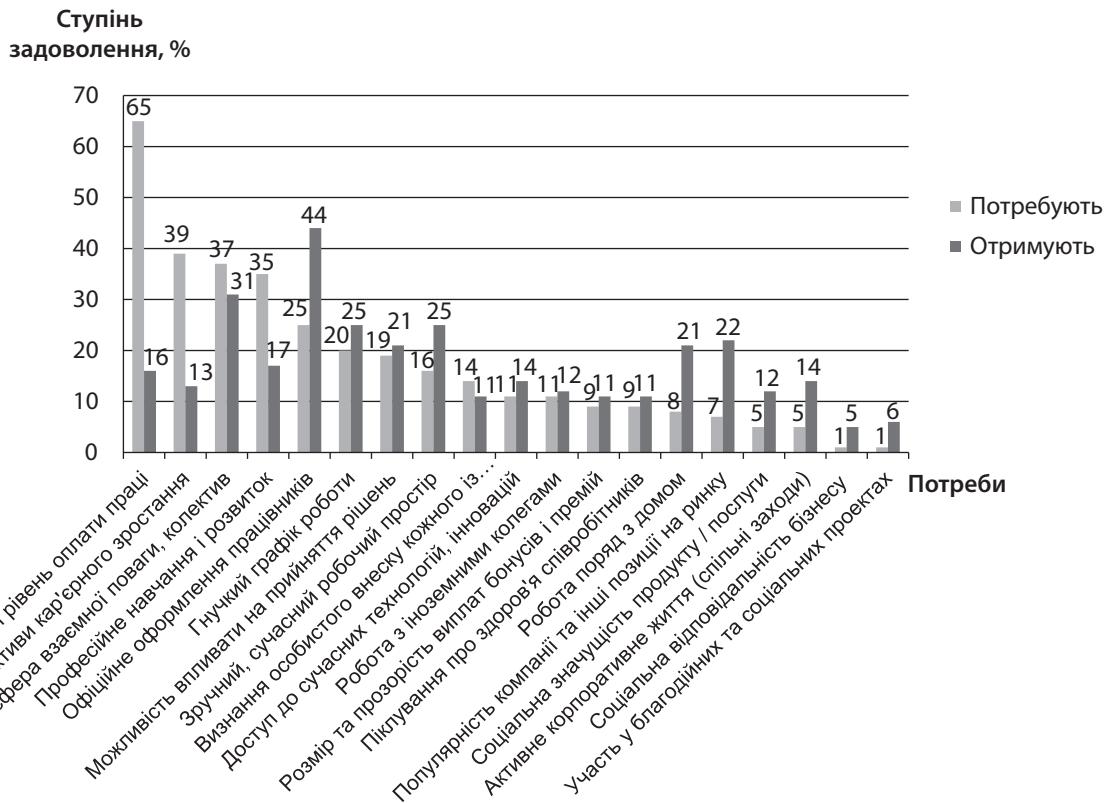


Рис. 4. Потреби працівників та ступінь їх задоволення українськими роботодавцями у 2017 р., %

Джерело: складено за [14].

- ✦ *найвпливовіші джерела інформації про компанію-роботодавця: рекомендації знайомих – 56%, Інтернет-джерела з відгуками працівників – 45%, сайт компанії – 31%. Крім того, значну частку інформації пошукачі також черпають із сайтів соціальних мереж і кадрових порталів [15].*

Ці результати корелюють з висновками дослідження, проведеного у 2016 р. міжнародною консалтинговою та аудиторською компанією EY стосовно характеристик найкращого роботодавця в Україні, на думку кандидатів із досвідом роботи більше двох років та на думку студентів. Фактори привабливості роботодавця розташувалися в такій послідовності (рис. 5).

Кандидати з досвідом роботи	Студенти
1. Розмір заробітної плати – 74%	1. Кар'єрне зростання – 73%
2. Імідж компанії на ринку праці – 70%	3. Особистісне та професійне зростання – 57%
3. Особистісне та професійне зростання – 68%	3. Імідж компанії на ринку праці – 55%
4. Кар'єрне зростання – 59%	4. Розмір заробітної плати – 51%
5. Корпоративна культура – 58%	5. Міжнародний досвід – 50%

Рис. 5. Ключові фактори привабливості роботодавців, % респондентів

Джерело: складено за [16; 17].

Як бачимо із рис. 5, кандидати із досвідом роботи прагнуть стабільності та безпеки, оскільки для них головну роль відіграють розмір заробітної плати (74%) та імідж компанії на ринку праці (70%). Для молодих і амбіційних студентів ключовими факторами вибору місця працевлаштування є кар'єрне зростання (73%), особистісний і професійний розвиток (57%), що зумовлюється великою насагою молодих фахівців та прагненням зайняти престижну посаду. Незважаючи на все це, імідж компанії на ринку праці, який є прототипом брэнда роботодавця, займає передові позиції в рейтингу факторів привабливості роботодавця, що говорить про актуальність дослідження теми формування та розвитку брэнда роботодавця вітчизняними організаціями.

Ефективне працевлаштування є складним процесом установалення довгострокових відносин між роботодавцем і найманим працівником, що передбачає узгодження інтересів обох сторін. Інтереси сторін завжди стосуються принципово важливих речей, таких як уявлення про рівень заробітної плати та компенсаційний пакет компанії, про можливості кар'єрного, особистісного та професійного зростання, про корпоративну культуру та цінності організації. В умовах сучасного українського ринку праці очікування кандидатів щодо вищезазначених умов працевла-

штування є значно завищеними, у той час як потенційні роботодавці прагнуть оптимізувати витрати на персонал компанії, при цьому прийнявши на роботу працівників, які якнайбільшою мірою відповідають кваліфікаційним вимогам посади. Усе це призводить до збільшення термінів закриття вакансій роботодавцями та тривалості пошуку роботи кандидатами.

Отже, будь-яка компанія, що зацікавлена в довгостроковому успішному функціонуванні, отриманні конкурентних переваг на ринку та підвищенні рентабельності, повинна прикладати зусилля в напрямку формування й розвитку свого брэнда роботодавця. Якщо у світі розвиток брэнда

роботодавця є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії, то в Україні це нова тенденція. Останнє десятиліття показало зростання попиту на знання експертів і світовий досвід створення та впровадження брэнда роботодавця.

Водночас, провідні українські компанії по-різному бачать і впроваджують свою брэнд-стратегію. Нині головним питанням у компаніях є вирішення завдання – хто саме має займатися брэндингом (брэндом роботодавця, корпоративним і споживчим брэндом). Це компетенція відділу кадрів, маркетингу, їх спільна, чи доцільно впроваджувати посаду менеджера по брэнду роботодавця тощо?

Дані про особливості іноземного досвіду формування та розвитку брэнда роботодавця в розрізі країн можна почерпнути зі звіту-дослідження (2014 р.) про глобальні тренди брэндингу роботодавця агентства EBI (*Employer Branding International*), генеральним директором і власником якого є гуру брэндингу роботодавця Бретт Мінчінгтон. Варто сказати про декілька особливостей методології дослідження. Воно проводилося з 23 жовтня 2013 р. по 28 лютого 2014 р. Анкета дослідження містить 20 закритих багатоваріантних запитань. Відповіді респондентів збиралися через мережу Інтернет. Загальна чисельність відповідей складала 1 176 одиниць, зібраних з 19 країн та регіонів [18].

У табл. 1, табл. 2 представлені відділи, які відповідають за управління брендом роботодавця в розрізі регіонів та країн за відповідями респондентів.

У табл. 1 відображено по три найбільших за часткою варіанти відповідей у розрізі кожного регіону. Як бачимо, найбільшою мірою несе відповідальність за управління брендом роботодавця самостійно HR-відділ або ж у співпраці із маркетинговим відділом. Долучається до формування стратегії брендингу роботодавця генеральний директор. Тільки в скандинавських країнах, США та Канаді є спеціально створений відділ управління талантами.

У табл. 2 відображено по три найбільших за часткою варіанти відповідей у розрізі кожної країни. Знову ж таки, найбільшою мірою несе відповідальність за управління брендом роботодавця самостійно HR-відділ або ж у співпраці із маркетинговим відділом чи відділом комунікацій. Доволі часто у формуванні стратегії брендингу роботодавця беруть участь генеральний директор, функціональні директори. Тільки в частини польських компаній є спеціально створений відділ брендингу. У Білорусі та в Україні головне навантаження по управлінню брендом роботодавця несуть HR-відділ та відділ маркетингу спільно.

Таблиця 1

Відповідальні за управління брендом роботодавця департаменти за регіональною ознакою, %

Відповідальні за управління брендом роботодавця	Європа	Скандинавські країни	Канада / США	Азія	Південна Америка	Південна Африка
HR-відділ	40	40	53	55	56	2
Маркетинговий відділ	2		2		2	33
Генеральний директор		2		3	3	3
Функціональні директори						
Рада директорів						
HR-відділ, маркетинговий відділ та відділ комунікацій						
HR-відділ, відділ маркетингу						
HR-відділ, відділ комунікацій				2		
Відділ комунікацій	3					
Відділ брендингу						
Управління талантами		3	3			

Джерело: складено за [18].

Таблиця 2

Відповідальні за управління брендом роботодавця департаменти за країнами світу, %

Відповідальні за управління брендом роботодавця	Австралія	Нова Зеландія	Велика Британія	Індія	Іспанія	Литва	Польща	Румунія	Турція	Білорусь	Україна
HR-відділ	35	73	35	56	60	2	31	48	65		3
Маркетинговий відділ	2	2		3		3		2	3		
Генеральний директор			2			36		3			
Функціональні директори	3	3					2				
Рада директорів										2	
HR-відділ, маркетинговий відділ та відділ комунікацій				2	3						
HR-відділ, відділ маркетингу										27	25
HR-відділ, відділ комунікацій			3		2				2	3	2
Відділ комунікацій											
Відділ брендингу							3				
Управління талантами											

Джерело: складено за [18].

Отже, це світове дослідження показало, що за управління брендом роботодавця найбільше відповідають кадрові служби, а також відділ маркетингу, HR-відділ разом з відділом маркетингу, також відповідальність несуть HR-відділ разом з відділом комунікацій компаній, HR-відділ разом з відділом маркетингу та відділом комунікацій компаній. Не втрачають свого впливу генеральні директори компаній. Менш популярні у формуванні бренду роботодавця відділи управління талантами, комунікацій та брендингу.

У табл. 3 представлено результати анкетування керівників вітчизняних компаній із галузей та секторів економіки, за якими проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HeadHunter Україна за методикою, запропонованою Бреттом Мінчінгтоном [2].

маркетингу, зв'язків з громадськістю та комунікацій, брендингу тощо, які будуть спільно вирішувати питання формування та просування бренду роботодавця – 27% опитаних.

4. Залучення аутсорсингової компанії, яка спеціалізується на формуванні та просуванні бренду роботодавця (підписання договору аутсорсингу) – 24% опитаних.

5. Доручення з формування та просування бренду роботодавця HR-відділу компанії – 19% опитаних.

Усі ці можливі альтернативи управління брендом роботодавця в більшості компаній знаходяться під наглядом вищих керівників. Як бачимо, щоб побудувати успішний бренд роботодавця, традиційно в багатьох компаніях лишається практика покладатися на одного чи двох людей з HR-відділу, відділу маркетингу або формування міжфункціональної ко-

Таблиця 3

Результати он-лайн анкетування керівників вітчизняних компаній

Галузі (сектори) економіки	Відправлено анкет, од.	Повернено анкет, од.	Відсоток повернених анкет, %
Автотрейдинг	10	4	40,0
Банки/інвестиційна діяльність	10	6	60,0
Консалтинг та аудит	10	5	50,0
ІТ-сфера	10	8	80,0
Телеком	10	5	50,0
FMCG	10	7	70,0
Торгівля	10	7	70,0
Фармація, медицина та охорона здоров'я	10	5	50,0
Агросектор, сільське господарство, добрива	10	3	30,0
Нафтогаз	10	3	30,0
Медіа, піар, реклама, поліграфія, видавництва	10	7	70,0
Важка промисловість, енергетика, видобувна промисловість	10	3	30,0
Страхування	10	7	70,0
Логістика	10	5	50,0
Юриспруденція	10	4	40,0
Усього	150	79	52,67

Джерело: авторська розробка.

За результатами анкетування з'ясовано, що найбільш доцільними альтернативами для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування та розвитку бренду роботодавця є такі:

1. Залучення в штат кваліфікованого фрілансера, який буде виконувати обов'язки менеджера по бренду роботодавця – 12% опитаних.

2. Доручення з формування та просування бренду роботодавця відділу маркетингу та зв'язків з громадськістю компанії – 18% опитаних.

3. Формування всередині організації міжфункціональної команди зі спеціалістів відділу кадрів,

манди зі спеціалістів різних відділів – 64% опитаних, тобто використання внутрішніх ресурсів компанії. Використання зовнішніх ресурсів – аутсорсера або фрілансера – має ряд переваг і недоліків, але щоб оцінити, наскільки доречними є ті чи інші зміни для компанії, необхідно спочатку проаналізувати всі переваги та недоліки, а потім на основі них виокремити фактори, за якими буде здійснено оцінку. Це зазначили 36% опитаних керівників.

У межах дослідження було проведено ранжування отриманих альтернатив з використанням методів багатокритеріального аналізу LINMAP і TOPSIS,

які відрізняються між собою алгоритмом визначення оптимального порядку альтернатив.

У процесі вибору альтернатив кожен з експертів або керівників на практиці самостійно обирає ту чи іншу комбінацію критеріїв вибору. Складність рішення полягає в тому, якому з критеріїв надати перевагу. Сьогодні не існує єдиного набору критеріїв, які можна застосувати для вирішення поставленого завдання, тому для обґрунтування вибору організаційного забезпечення формування та розвитку бренда роботодавця в дослідженні були обрані такі критерії:

- ✦ K_1 – гнучкість проекту (10-бальна шкала оцінювання експертами);
- ✦ K_2 – рівень сприйняття проекту штатними працівниками (10-бальна шкала оцінювання експертами);
- ✦ K_3 – комплексність розроблених у проекті рекомендацій (100-бальна шкала оцінювання експертами);
- ✦ K_4 – середній рівень щомісячних витрат у період дії проекту (% від загальної вартості проекту);
- ✦ K_5 – Вартість проведення (100-бальна шкала оцінювання експертами);
- ✦ K_6 – рівень складності впровадження проекту (100-бальна шкала оцінювання експертами);
- ✦ K_7 – термін розробки та впровадження проекту (міс.).

Визначення вагомості та структури наведеного переліку критеріїв здійснювалося за визначеною в методології дослідження схемою. Результати надано в *табл. 4*.

У межах дослідження було проведено оцінювання обраних альтернатив за попередньо визначе-

ними критеріями (шляхом експертного оцінювання). Передбачається, що кожний критерій матриці рішення має або монотонно зростаючу, або монотонно спадну цільову функцію. Побудована матриця рішень $X = ||X_{ij}||$ (значення всіх критеріїв належать до множини Еджварта – Парето) представлена в *табл. 5*.

Отже, з метою остаточного прийняття рішення щодо ранжування альтернатив у дослідженні використаний метод LINMAP (*Linear Programming Technique for Multidimensional Analysis of Preference*) [9]. Результати розрахунків наведено в *табл. 6*.

Отриманий результат вказує на пріоритетність використання послуг аутсорсингової компанії.

У межах дослідження було також проведено ранжування визначених альтернатив за допомогою методу TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) [10]. Результати розрахунків наведено в *табл. 7*.

Оптимальною альтернативою для компанії за даною методикою є послуги аутсорсингової компанії. Найбільш складною альтернативою для будь-якої компанії є вибір аутсорсингової компанії, яка буде займатися формуванням та просуванням бренду роботодавця. Якість та результативність аутсорсингу, а відповідно, ефективність управління організації в кінцевому підсумку пов'язані з готовністю клієнта до роботи з аутсорсинговою компанією, досвідом, можливостями, репутацією спеціалізованої фірми. Готовність замовника виражається у виконанні ним робіт з оцінки необхідності та можливості переходу на аутсорсинг. До цієї оцінки входять:

- ✦ оцінка можливих ризиків та втрат у зв'язку з переходом на аутсорсинг: неправильний

Таблиця 4

Коефіцієнти вагомості критеріїв

K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
0,08163	0,12245	0,16327	0,14286	0,20408	0,18367	0,10204

Таблиця 5

Вихідні дані (матриця рішень) для ранжирування альтернатив

Критерій	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
Функція	max	max	max	min	min	min	min
A_1 – кваліфікований фрілансер	3	8	60	50	70	40	4
A_2 – відділ маркетингу та зв'язків з громадськістю	4	9	70	40	60	18	6
A_3 – міжфункціональна команда зі спеціалістів відділу кадрів, маркетингу тощо	9	7	100	35	80	25	8
A_4 – аутсорсингова компанія	5	5	75	45	45	20	5
A_5 – відділ кадрів	8	6	75	45	90	35	9

Таблиця 6

Оцінювання альтернатив за методом LINMAP

	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	$\Sigma w_i \cdot (r_{ij} - r_j^+)^2$	S_i	Ранг
A_1	0,501	0,2148	0,3434	0,517	0,443	0,6191	0,269	0,061307	0,248	5
A_2	0,564	0,2864	0,4007	0,413	0,38	0,2786	0,403	0,024567	0,157	3
A_3	0,439	0,6445	0,5724	0,362	0,506	0,3870	0,537	0,020781	0,144	2
A_4	0,313	0,3581	0,4579	0,465	0,285	0,3096	0,336	0,019468	0,14	1
A_5	0,376	0,5729	0,4293	0,465	0,569	0,5417	0,604	0,049098	0,222	4
w	0,082	0,1224	0,1633	0,143	0,204	0,1837	0,102			
A^+	0,564	0,6445	0,5724	0,362	0,285	0,2786	0,269			

Таблиця 7

Оцінювання альтернатив за методом TOPSIS

	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	S_i^+	S_i^-	C_i^*	Ранг
A_1	0,041	0,026	0,0561	0,074	0,090	0,114	0,027	0,1	0,05	0,32	5
A_2	0,046	0,035	0,0654	0,059	0,077	0,051	0,041	0,06	0,08	0,58	3
A_3	0,036	0,079	0,0934	0,052	0,103	0,071	0,055	0,06	0,09	0,59	2
A_4	0,026	0,044	0,0748	0,066	0,058	0,057	0,034	0,05	0,09	0,65	1
A_5	0,031	0,070	0,0701	0,066	0,116	0,099	0,062	0,09	0,05	0,35	4
A^+	0,046	0,079	0,0934	0,052	0,058	0,051	0,027				
A^-	0,026	0,026	0,0561	0,074	0,116	0,114	0,062				

вибір постачальника; витік конфіденційної інформації; цінові ризики; податкові ризики; ризики зниження якості, своєчасності, безпеки обслуговування; технологічні ризики; техногенні ризики; екологічні ризики;

- ✦ оцінка можливостей потенційних аутсорсерів: аналіз пропонування робіт (послуг); якість робіт (послуг) потенційних виконавців; вартість виконання робіт (послуг); оцінка репутації потенційних виконавців: правовий статус, ліцензії та сертифікати (для певних видів послуг); досвід роботи; відгуки попередніх клієнтів; кредитна історія; ділові партнери.

ВИСНОВКИ

Концепція брендингу роботодавця набула поширення в Україні в останні роки, про що свідчать як дослідження порталу HeadHunter Україна, так і результати опитування, проведеного авторами. На сьогоднішній день брендинг роботодавця в Україні – це не прості рекламні заходи, а комплексний підхід із побудови стійких взаємовідносин з працівниками та цільовими групами потенційних кандидатів. Необхідність формування стратегії бренда роботодавця підтримується вищим керівництвом компаній, яке часто залучається до розробки стратегії бренда роботодавця разом з відповідальними за це департаментами компаній. Світове дослідження про глобальні тренди брендингу роботодавця агентства EBI (*Employer*

Branding International), показало, що за управління брендом роботодавця найбільше відповідають кадрові служби, а також відділ маркетингу, HR-відділ разом з відділом маркетингу, також відповідальність несуть HR-відділ разом з відділом комунікацій компаній, HR-відділ разом з відділом маркетингу та відділом комунікацій компаній. Не втрачають свого впливу генеральні директори компаній. Менш популярні у формуванні бренда роботодавця відділи управління талантами, комунікацій та брендингу. З'ясовано на основі он-лайн анкетування керівників вітчизняних компаній із галузей та секторів економіки, за якими проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HendHunter Україна, що найбільш доцільними альтернативами для компаній щодо залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування бренда роботодавця є:

- ✦ залучення аутсорсингової компанії, яка спеціалізується на формуванні та просуванні бренда;
- ✦ формування та просування бренда роботодавця HR-відділом компанії, відділом маркетингу та зв'язків з громадськістю компанії;
- ✦ формування всередині організації міжфункціональної команди зі спеціалістів відділу кадрів, маркетингу, зв'язків з громадськістю та комунікацій, брендингу тощо, які будуть спільно вирішувати питання формування та просування бренда роботодавця;

- ✦ залучення в штат кваліфікованого фрілансера, який буде виконувати обов'язки менеджера по бренду роботодавця.

Сформовано систему критеріїв здійснення такого вибору. З метою остаточного прийняття рішення щодо ранжування альтернатив у дослідженні використано методи багатокритеріального аналізу – LINMAP і TOPSIS. Оптимальною альтернативою для компанії за даними методиками є послуги аутсорсингової компанії.

Перспективами подальших досліджень в напрямку розвитку проблематики даної статті вважаємо аналіз основних метрик проектів компанії-аутсорсерів по формуванню й просуванню бренда роботодавця компаній-замовників, схематизацію процесу прийняття рішення щодо обґрунтованого вибору компаній аутсорсерів та формування системи критеріїв здійснення такого вибору, що включає в себе вимоги як до компанії-аутсорсера, так і до майбутнього проекту. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Ambler T., Barrow S.** The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. P. 185–206. doi.org/10.1057/bm.1996.42
- Minchington B.** Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
- Edwards M. R.** An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*. 2009. Vol. 39. Issue 1. P. 5–23. doi.org/10.1108/00483481011012809
- Mosley R. W.** Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. 2007. Vol. 15. Issue 2. P. 123–134. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550124
- Botha A., Bussin M., Swardt L. De.** An employer brand predictive model for tal-ent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 9. No. 1. P. 1–12. URL: http://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95927
- Aggerholm H. K., Anderson S. E., Thomson C.** Conceptualising employer branding insustainable organizations. *Corporate communications*. 2011. No. 16. P. 105–123. doi.org/10.1108/13563281111141642
- Minchington B., Morris L. G.** In Employer Branding – Experience is Everything. 2015. URL: https://www.slideshare.net/brettmitch/in-employer-branding-experience-is-everything
- Minchington B.** Build Employer Brand Equity: International Waters-Employer Branding. *HRFuture*. 2016. Vol. 1. No. 1. P. 13–14. URL: https://journals.co.za/content/om_hrf/01/1/EJC177720
- Srinivasan V., Shocker A. D.** Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference. *Psychometrica*. 1973. Vol. 38. Issue 3. P. 337–369. doi.org/10.1007/BF02291658
- Hwang C. L., Yoon K. P.** Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. New York : Springer-Varlag. 1981. 259 p. doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9_3

11. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. N. Y. : Hafner Publ. Go., 1995. 196 p. doi.org/10.1111/j.2044-8317.1956.tb00172.x

12. Randstad Employer Brand Research 2017 – global report. URL: https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360/archives/the-randstad-employer-brand-research-2017-global-report-is-here_199/

13. 2020 Outlook: The future of employer branding (infographic) by Universum. URL: https://www.socialtalent.com/blog/recruitment/2020-outlook-the-future-of-employer-branding-infographic

14. Барометр ринку праці України: підсумки року та головні тенденції 2017 року. URL: http://mmr.ua/show/headhunter_ukraina_predstavil_glavnye_tendentsii_rynka_truda_v_2017_godu#3754621.1518021625

15. Рейтинг роботодавців України 2017 – результати дослідження HeadHunter Україна 2017. URL: https://hh.ua/article/21583

16. Прес-реліз ЕУ «Можливості зростання чи ви-нагорода – на що звертають увагу досвідчені кандидати при виборі роботодавця?» URL: http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-professionals

17. Прес-реліз ЕУ «Яким має бути найкращий роботодавець на думку студентів?». URL: http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-students

18. 2014 Employer Branding Global Trends Study Report by Employer Brand International. URL: https://www.slideshare.net/brettmitch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international

REFERENCES

- Aggerholm, H. K., Anderson, S. E., and Thomson, C. "Conceptualising employer branding insustainable organizations". *Corporate communications*, no. 16 (2011): 105-123. doi.org/10.1108/13563281111141642
- Ambler, T., and Barrow, S. "The employer brand". *The Journal of Brand Management*. Vol. 4 (1996): 185-206. doi.org/10.1057/bm.1996.42
- "Barometr rynku pratsi Ukrainy: pidsumky roku ta holovni tendentsii 2017 roku" [Barometer of the Ukrainian labor market: the results of the year and the main trends of 2017]. http://mmr.ua/show/headhunter_ukraina_predstavil_glavnye_tendentsii_rynka_truda_v_2017_godu#3754621.1518021625
- Botha, A., Bussin, M., and Swardt, L. De. "An employer brand predictive model for tal-ent attraction and retention". *SA Journal of Human Resource Management*. 2011. http://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95927
- Edwards, M. R. "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel review*. Vol. 39, no. 1 (2009): 5-23. doi.org/10.1108/00483481011012809
- "2014 Employer Branding Global Trends Study Report by Employer Brand International". https://www.slideshare.net/brettmitch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international
- Hwang, C. L., and Yoon, K. P. *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. New York: Springer-Varlag, 1981. doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9_3
- Kendall, M. G. *Rank Correlation Methods New York: Hafner Publ. Go., 1995.* doi.org/10.1111/j.2044-8317.1956.tb00172.x

Minchington, B. "Build Employer Brand Equity: International Waters-Employer Branding". HRFuture. 2016. https://journals.co.za/content/om_hrf/01/1/EJC177720

Minchington, B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia. 2006.

Minchington, B., and Morris, L. G. "In Employer Branding – Experience is Everything. 2015". <https://www.slideshare.net/brettminch/in-employer-branding-experience-is-everything>

Mosley, R. W. "Customer experience, organisational culture and the employer brand". *Journal of Brand Management*. Vol. 15, no. 2 (2007): 123-134.

doi: 10.1057/palgrave.bm.2550124

"2020 Outlook: The future of employer branding (infographic) by Universum". <https://www.socialtalent.com/blog/recruitment/2020-outlook-the-future-of-employer-branding-infographic>

"Pres-reliz EY «Mozhlyvosti zrostannia chy vynahoroda – na shcho zvertaiut uvahu dosvidcheni kandydaty pry vybori robotodavtsia?»" [Press Release EY "Growth Opportunities or Rewards – What are the Experienced Candidates Looking For

When Selecting an Employer?"]. <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-professionals>

"Pres-reliz EY «Yakym maie buty naikrashchy robotodavets na dumku studentiv?»" [EY Press Release "What should be the best employer in the opinion of students?"]. <http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-students>

"Randstad Employer Brand Research 2017 - global report". https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360/archives/the-randstad-employer-brand-research-2017-global-report-is-here_199/

"Reitynh robotodavtsiv Ukrainy 2017 – rezultaty doslidzhennia HeadHunter Ukraina 2017" [Employers' rating of Ukraine 2017 – results of the research of HeadHunter Ukraine 2017]. <https://hh.ua/article/21583>

Srinivasan, V., and Shocker, A. D. "Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference". *Psychometrica*. Vol. 38, no. 3 (1973): 337-369.

doi.org/10.1007/BF02291658