

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>

УДК 005.95:331.108.2

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ДИНАМІЧНОГО SPACE-АНАЛІЗУ

### FORMATION OF AN EMPLOYER BRAND DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE ORGANIZATION BASED ON THE DYNAMIC SPACE-ANALYSIS

**Білорус Тетяна Валеріївна**кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>**Зінченко Сергій Олександрович**здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1736-8772>**Bilorus Tetiana, Zinchenko Serhii**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Стаття містить наукову аргументацію значущості та актуальності проведення досліджень щодо особливостей формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації як концептуальної платформи для реалізації людиноцентричного підходу в умовах соціоекономічної реальності. Наголошено, що формування потужного бренду роботодавця сприятиме подоланню кваліфікаційних ям та розривів, а також скороченню доступу до гідних робочих місць. Запропоновано методику формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі застосування динамічного SPACE-аналізу. SPACE-аналіз модифіковано шляхом визначення узагальнених критеріїв та часткових показників. Окреслено, що застосування саме динамічного SPACE-аналізу робить розроблений методичний інструментарій не жорстко-регламентованим, а гнучким та ефективним інструментом стратегічної діагностики бренду роботодавця та формування стратегії його розвитку.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, стратегія розвитку бренду роботодавця організації, управління персоналом, динамічний SPACE-аналіз, матриця стратегічних рекомендацій.

The article provides a scientific argumentation of the importance and relevance of conducting research on the peculiarities of forming an employer brand development strategy for an organization as a conceptual platform for implementing a human-centered approach in the context of socio-economic reality. It is emphasized that the formation of a powerful employer brand will help overcome qualification holes and gaps, as well as reduce barriers to accessing decent jobs. A methodology for forming a strategy for developing an organization's employer brand based on the use of dynamic SPACE analysis is proposed. The SPACE analysis is modified by defining generalized criteria, namely: the strength of the employer brand, the attractiveness of the organization in the labor market, the competitive advantages of the organization's HR management system and the stability of the labor market. Each of the identified generalized criteria is characterized by a system of partial indicators. Using the ranking method based on the results of expert evaluation, the weighting coefficients of partial indicators are determined. To evaluate the partial criteria, it is proposed to use a five-point scale (where 0 is the worst measure and 4 is the best one). A conditional example of assessing the level of development of the organization's employer brand is provided, based on which the trajectory of its development is determined. According to the methodology of classical SPACE analysis, for the current and predicted states, the vector can be placed in one of four quadrants («aggressive state», «competitive state», «protective state», «conservative state»), which will characterize the strategy of employer brand development. A matrix of strategic recommendations has been developed to determine the basic trajectories of change in the state of the strategic position of the employer brand of an organization. The result of applying the methodology is the development of strategic recommendations for the formation of a strategy for the development of the organization's employer brand, which, in turn, allows increasing its competitiveness in

the labor market. It is outlined that the use of dynamic SPACE analysis makes the developed methodological tools not rigidly regulated but flexible and effective for strategic diagnostics of the employer brand and the formation of its development strategy.

**Keywords:** employer brand, strategy for the development of the organization's employer brand, human resources management, dynamic SPACE analysis, matrix of strategic recommendations.

**Постановка проблеми.** Становлення нової соціально-трудової реальності характеризується жорсткою конкуренцією за висококваліфікованих працівників на ринку праці. Саме в цьому аспекті конкурентоспроможність організації залежить від рівня сформованості її бренду роботодавця, а також від його постійного розвитку у стратегічний перспективі.

Проблематика стратегічного управління брендом роботодавця на перший погляд є зрозумілою та очевидною, але її вирішення у практичній площині є досить поверхневим. Зокрема це стосується намагання прийняти рішення щодо стратегічного розвитку бренду роботодавця без використання належного методичного забезпечення. Саме це і обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатоаспектна проблематика управління брендом роботодавця знайшла своє відображення у низці наукових досліджень як зарубіжних так і вітчизняних вчених. Звичайно питання формування та розвитку бренду роботодавця набули своєї популярності завдяки таким зарубіжним науковцям як Т. Амблер і С. Барроу, М. Армстронг, К. Бакхаус, В. Беллоу, П. Бертон, М. Бісвас, А. Ботха, П. Бурке, Е. Галанакі, С. Гіллівер, Дж. Герценберг, М. Евінг, С. Кнокс, Ф. Лівенс, С. Ллойд, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Свардт, Дж. Салліван, Л. Сартейн, С. Тікоо, К. Томсен, Л. Хах, С. Фріман та багато інших.

Останнім часом концепція бренду роботодавця стає об'єктом уваги і серед вітчизняних вчених. Основні детермінанти концепції бренду роботодавця розкриті у працях С. Мокіної [8], С. Цимбалюк [13], О. Сардак та Л. Балабанова [1], О. Хитра [12], Т. Білорус та С. Фірсової [3], Л. Завідна та І. Миколайчук [7], Г. Жовтяк [6], М. Джулай, А. Безус, А. Сичова та Н. Сичова [5], Ж. Торяник, А. Савіна та І. Торяник [11], Я. Сало [9], Н. Самолюк та В. Міщук [10], Т. Вонберг, С. Дмитрук та І. Лаврухіна [4] та інші.

Поряд з такими численними дослідженнями залишаються невирішеними питання комплексного методичного забезпечення процесів управління брендом роботодавця в

цілому і аспектів формування стратегії його розвитку зокрема.

**Формулювання цілей статті.** Ознайомлення зі складовими системи розвитку бренду роботодавця організації на основі SPACE-аналізу із застосуванням динамічного підходу та його апробація для оцінювання векторів розвитку позиції організації на ринку праці з метою формування успішної стратегії.

Реалізація поставленої мети буде можлива за умови вирішення наступних завдань:

1) ідентифікувати узагальнені критерії оцінювання стратегічної позиції бренду роботодавця організації;

2) сформувати групи часткових показників оцінювання для кожного з обраних на попередньому етапі узагальнених критеріїв;

3) визначити вагові коефіцієнти для обраних часткових показників для кожного з узагальнених критеріїв за методом ранжирування;

4) провести аналітичне дослідження рівня сприйняття бренду роботодавця організації на ринку праці за визначеними критеріями;

5) актуалізувати експертні оцінки у межах кожної з груп часткових показників;

6) провести причинно-наслідковий аналіз можливих сценаріїв розвитку бренду роботодавця організації та сформувати перелік стратегічних рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досить вагомою групою методів щодо розробки стратегій розвитку організації є матричні підходи, які в свою чергу, на нашу думку, можуть бути модифіковані під вирішення завдання і щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця.

Комплексним методом стратегічної діагностики на основі багатокритеріального аналізу, який призначений для визначення стратегічної позиції підприємства та формування стратегічних рекомендацій є SPACE-аналіз. Досить велика кількість сучасних науковців присвятили свої праці застосуванню саме цього методу. Цікавим є підхід, запропонований В. Баланом та І. Тимченко [2], який передбачає розробку методики портфельного аналізу підприємства на основі застосування динамічного SPACE-аналізу. Подальшого розвитку з точки зору його адаптації до формування

кадрової стратегії підприємства цей підхід набув у дослідженні Т. Білорус [14].

Саме використання ідеї динамічного SPACE-аналізу дасть змогу виокремити, який із визначених варіантів стратегічних ініціатив щодо розвитку бренду роботодавця є найбільш прийнятним в умовах, що склалися. Реалізація запропонованого підходу буде передбачати шість етапів.

**Етап 1.** Ідентифікація узагальнених критеріїв оцінювання стратегічної позиції бренду роботодавця організації. За основу у виокремленні узагальнених внутрішніх критеріїв оцінювання беремо атрибути моделі бренду роботодавця як найбільш вагомі її елементи. За основу у виокремленні зовнішніх критеріїв оцінювання – найбільш впливові кумулятивні фактори, що визначають позицію компанії на ринку праці.

У прямокутній системі координат відкладаємо значення внутрішніх параметрів по вертикальній осі та зовнішніх – по горизонтальній, відповідно:

- сила бренду роботодавця (СБР) (уверх);
- привабливість організації на ринку праці (ПОРП) (униз);
- конкурентні переваги системи управління персоналом організації (КПСУПО) (праворуч);
- стабільність ринку праці (СРП) (ліворуч).

**Етап 2.** Формування групи часткових показників для кожного з ідентифікованих узагальнених критеріїв оцінювання розвитку бренду роботодавця організації. Представляємо можливі сукупності часткових показників для кожного з узагальнених критеріїв.

- Сила бренду роботодавця:
  - 1) рівень задоволеності працівників роботою в організації;
  - 2) рівень лояльності працівників до організації;
  - 3) рівень впізнаваності бренду роботодавця організації;
  - 4) рівень привабливості компанії на думку кандидатів на вакантну посаду;
  - 5) скорочення рівня витрат та термінів закриття вакансії.
- Привабливість організації на ринку праці:
  - 1) рівень прогресивності та інноваційності організації;
  - 2) рівень соціальної відповідальності організації;
  - 3) динамічність розвитку організації;
  - 4) стабільність та успішність діяльності організації;

5) привабливість конкурентної позиції організації.

– Конкурентні переваги системи управління персоналом організації:

- 1) дієвість підсистеми задоволення потреби у персоналі;
  - 2) розвиненість підсистеми розвитку персоналу;
  - 3) дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;
  - 4) рівень розвитку корпоративної культури та іміджу організації;
  - 5) дієвість кадрової політики організації та стратегії управління персоналом.
- Стабільність ринку праці:
- 1) якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини;
  - 2) рівень соціальної інфраструктури країни (регіону);
  - 3) ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій;
  - 4) рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів та реалізацію державної кадрової політики;
  - 5) ефективність державної програми підготовки фахівців.

**Етап 3.** Визначаємо вагові коефіцієнти для обраних часткових показників по кожному з узагальнених критеріїв за допомогою методу ранжирування на основі результатів експертного оцінювання. Для цього кожному частковому показнику призначимо ранг за пріоритетним розподілом (max = 5 (найбільш суттєвий показник), min = 1 (найменш суттєвий показник)), відповідно до рівнів значимості параметрів, визначених шляхом експертного аналізу застосованої на ринку практики (табл. 1 та табл. 2).

**Етап 4.** Оцінювання часткових показників за кожним із узагальнених критеріїв за п'ятибальною шкалою зі зростаючим трендом, де 0 – найгірше значення, а 4 – найкраще. Оцінювання проводиться експертним шляхом для поточного стану розвитку бренду роботодавця організації. Оцінки для прогнозованого стану досліджуваної складової обчислюються арифметичним способом. Для цього, групою експертів визначено, що часткові показники першого пріоритету (тут і далі див. табл.1) покращать свої характеристики на 27,8%, другого пріоритету – на 21%, третього – на 17,7%, четвертого – на 8,1%, а п'ятого – на 5,5% відповідно. Причому зазначимо, що дані експертні оцінки не характеризують кількісні показники номінально. Тобто, оцінка для частки ринку не дорівнює

Таблиця 1

**Розрахунок вагових коефіцієнтів на основі ранжирування часткових показників по узагальненим критеріям**

<b>СБР</b>	<b>max &gt;&gt; Пріоритет, P &gt;&gt; min</b>					<b>Ранг, R= (1 - P) + 6</b>	<b>Ваговий коефіцієнт, W = Ri / ΣR</b>
<b>Пріоритетна оцінка показників</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
1. Рівень задоволеності працівників роботою в організації	x					1	0,0667
2. Рівень лояльності працівників до організації		x				2	0,1333
3. Рівень впізнаваності бренду роботодавця організації					x	5	0,3333
4. Рівень привабливості компанії на думку кандидатів на вакантну посаду			x			3	0,2000
5. Рівень витрат та термінів закриття вакансії				x		4	0,2667
						15	1
<b>ПОРП</b>	<b>max &gt;&gt; Пріоритет, P &gt;&gt; min</b>					<b>Ранг, R= (1 - P) + 6</b>	<b>Ваговий коефіцієнт, W = Ri / ΣR</b>
<b>Пріоритетна оцінка показників</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
1. Рівень прогресивності та інноваційності організації				x		4	0,2667
2. Рівень соціальної відповідальності організації			x			3	0,2000
3. Динамічність розвитку організації					x	5	0,3333
4. Стабільність та успішність діяльності організації	x					1	0,0667
5. Конкурентна позиція організації на ринку		x				2	0,1333
						15	1
<b>КПСУПО</b>	<b>max &gt;&gt; Пріоритет, P &gt;&gt; min</b>					<b>Ранг, R= (1 - P) + 6</b>	<b>Ваговий коефіцієнт, W = Ri / ΣR</b>
<b>Пріоритетна оцінка показників</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
1. Дієвість підсистеми задоволення потреби у персоналі					x	5	0,3333
2. Розвиненість підсистеми розвитку персоналу				x		4	0,2667
3. Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу			x			3	0,2000
4. Рівень корпоративної культури та іміджу організації		x				2	0,1333
5. Дієвість кадрової політики організації та стратегії управління персоналом	x					1	0,0667
						15	1
<b>СРП</b>	<b>max &gt;&gt; Пріоритет, P &gt;&gt; min</b>					<b>Ранг, R= (1 - P) + 6</b>	<b>Ваговий коефіцієнт, W = Ri / ΣR</b>
<b>Пріоритетна оцінка показників</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
1. Якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини	x					1	0,0667

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Рівень соціальної інфраструктури країни		x				2	0,1333
3. Ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій			x			3	0,2000
4. Рівень залучення інвестицій у розвиток та реалізацію державної кадрової політики				x		4	0,2667
5. Ефективність державної програми підготовки фахівців					x	5	0,3333
						15	1

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

**Зведені значення вагових коефіцієнтів за частковими показниками по узагальненим критеріям оцінки стратегії розвитку бренду роботодавця**

Критерії оцінювання	СБР	ПОРП	КПСУПО	СРП
Частковий показник (№ з/п)				
1	0,0667	0,2667	0,3333	0,0667
2	0,1333	0,2000	0,2667	0,1333
3	0,3333	0,3333	0,2000	0,2000
4	0,2000	0,0667	0,1333	0,2667
5	0,2667	0,1333	0,0667	0,3333
$\Sigma$	1	1	1	1

Джерело: розроблено авторами

реальній частці впливу організації на ринок, а оцінка щодо участі у професійних заходах не дорівнює кількості відвідувань, виконаних проектів тощо.

Результати (умовний приклад) розрахунково-аналітичного експертного оцінювання складових системи розвитку бренду роботодавця організації представлено у табл. 3.

**Етап 5.** З метою актуалізації даних («звужування») експертних оцінок у межах кожної групи часткових показників приймемо за основу модифіковані формули базового SPACE-аналізу:

$$СБР_i = \sum_j w_j^{СБР} \times СБР_i^j;$$

$$КПСУПО_i = \sum_j w_j^{КПСУПО} \times КПСУПО_i^j;$$

$$ПРПО_i = \sum_j w_j^{ПРПО} \times ПРПО_i^j - 6;$$

$$СРП_i = \sum_j w_j^{СРП} \times СРП_i^j - 6.$$

Координати векторів, що характеризують стан розвитку бренду роботодавця підприємства визначимо за формулами:

$$X_i = СБР_i + ПРПО_i;$$

$$Y_i = КПСУПО_i + СРП_i.$$

Як уже зазначалось, для поточного та прогнозованого станів вектор може бути розміщений в одному з чотирьох квадрантів, що характеризують стратегію розвитку бренду роботодавця: «агресивний стан», «конкурентний стан», «захисний стан» або «консервативний стан».

Розрахунок параметрів і координат поточного та прогнозованого станів розвитку досліджуваного об'єкту (умовний приклад) відображено у табл. 4.

На основі розрахунків будемо SPACE-чотирикутник, відкладаючи обчислені значення на відповідних осях матриці SPACE-аналізу (рис. 1), а також траєкторію розвитку стратегії (рис. 2).

Зафіксована на рис. 2 траєкторія розвитку бренду роботодавця організації (умовний

Таблиця 3

**Результати експертного оцінювання часткових показників  
за узагальненими критеріями стану бренду роботодавця організації (умовний приклад)**

№, з/п	Часткові параметри за узагальненими критеріями	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки			
			Поточний стан	Пріоритет	Індекс покращення	Прогнозований стан
1	2	3	4	5	6	7= 4 x 6
<b>Сила бренду роботодавця (СБР)</b>						
1	Рівень задоволеності працівників роботою в організації	0,0667	3,1	1	1,278	3,96
2	Рівень лояльності працівників до організації	0,1333	3,3	2	1,210	3,99
3	Рівень впізнаваності бренду роботодавця організації	0,3333	1,9	5	1,055	2,00
4	Рівень привабливості компанії на думку кандидатів на вакантну посаду	0,2000	3,2	3	1,177	3,77
5	Рівень витрат та термінів закриття вакансії	0,2667	1,2	4	1,081	1,30
<b>Привабливість організації на ринку праці (ПОРП)</b>						
1	Рівень прогресивності та інноваційності організації	0,2667	2,8	4	1,081	3,03
2	Рівень соціальної відповідальності організації	0,2000	3,0	3	1,177	3,53
3	Динамічність розвитку організації	0,3333	2,3	5	1,055	2,43
4	Стабільність та успішність діяльності організації	0,0667	3,0	1	1,278	3,83
5	Конкурентна позиція організації на ринку	0,1333	2,1	2	1,210	2,54
<b>Конкурентні переваги системи управління персоналом організації (КПСУПО)</b>						
1	Дієвість підсистеми задоволення потреби у персоналі	0,3333	2,7	5	1,055	2,85
2	Розвиненість підсистеми розвитку персоналу	0,2667	2,3	4	1,081	2,49
3	Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу	0,2000	1,9	3	1,177	2,24
4	Рівень корпоративної культури та іміджу організації	0,1333	3,2	2	1,210	3,87
5	Дієвість кадрової політики організації та стратегії управління персоналом	0,0667	3,0	1	1,278	3,83
<b>Стабільність ринку праці (СРП)</b>						
1	Якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини	0,0667	2,0	1	1,278	2,56
2	Рівень соціальної інфраструктури країни	0,1333	1,3	2	1,210	1,57
3	Ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій	0,2000	3,2	3	1,177	3,77
4	Рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів та реалізацію державної кадрової політики	0,2667	0,5	4	1,081	0,54
5	Ефективність державної програми підготовки фахівців	0,3333	0,5	5	1,055	0,53

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

**Розрахунок параметрів та координат векторів за SPACE-аналізом стану розвитку бренду роботодавця організації (умовний приклад)**

Значення за ключовими критеріями							
СБР		ПОРП		КПСУПО		СРП	
Поточний	Прогнозований	Поточний	Прогнозований	Поточний	Прогнозований	Поточний	Прогнозований
2,2400	2,5639	-2,4800	-2,1684	2,5934	2,9166	-3,7533	-3,5466
Координати векторів							
$X_i = \text{СБР}_i + \text{ПОРП}$				$Y_i = \text{КПСУПО}_i + \text{СРП}_i$			
Поточний стан		Прогнозований стан		Поточний стан		Прогнозований стан	
-0,24005		0,395		-0,630		-0,983	

Джерело: розроблено авторами

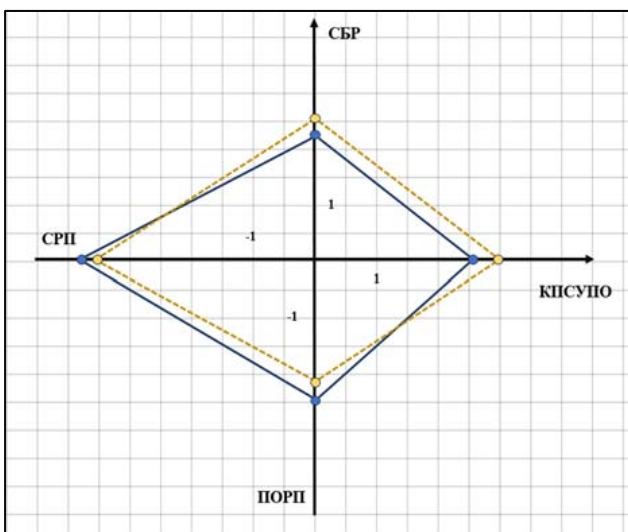


Рис. 1. SPACE-чотирикутник бренду роботодавця організації

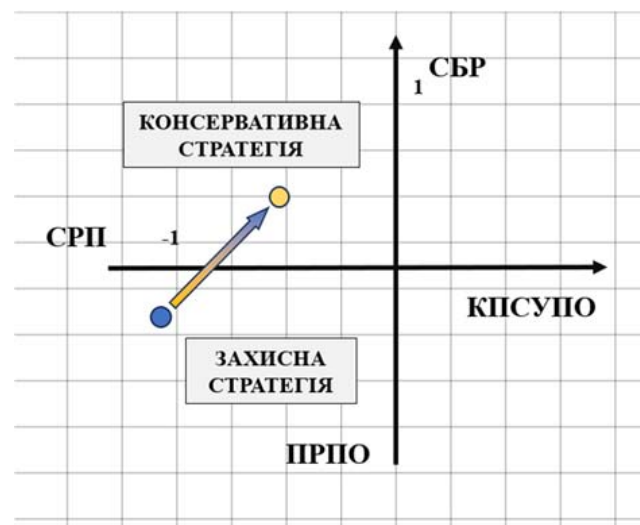


Рис. 2. Траєкторія розвитку бренду роботодавця організації

приклад) є результатом посилення конкурентних переваг системи управління персоналом організації, покращення показників привабливості організації на ринку праці, підвищення сили бренду роботодавця тощо. Координати за критеріями, що характеризують розвиток бренду роботодавця визначають стратегію організації за цією складовою як перехідну з захисної до консервативної. Обираючи консервативну стратегію, організація стає більш залежною від конкурентів та умов ринку. Застосування такого способу управління

брендом роботодавця доречне для стабільних галузей з конкурентами-гігантами, що існують на ринку давно. Тим не менш, на відміну від захисної, консервативна стратегія спонукає до пошуку та імплементації нових управлінських рішень щодо розвитку бренду роботодавця, що відповідає інтересам організації, як сильного гравця, на ринку праці.

**Етап 6.** Аналіз S-траєкторії (динаміки) за кожним критерієм (табл. 5).

Виходячи з розрахунку динаміки показників (умовний приклад), можемо спостерігати

Таблиця 5

**Опис S-траєкторії (умовний приклад)**

$\Delta \text{СБР}$	$\Delta \text{ПОРП}$	$\Delta \text{КПСУПО}$	$\Delta \text{СРП}$	$\alpha =  \Delta \text{СБР} + \Delta \text{ПОРП} $	$\beta =  \Delta \text{КПСУПО} + \Delta \text{СРП} $
0,324	0,312	0,323	0,207	0,636	0,530

Джерело: розроблено авторами

покращення за усіма узагальненими критеріями. Причому складова сила бренду роботодавця зазнала найінтенсивніших змін, а стабільність ринку праці розвивається повільніше, що відповідає реальним прогнозам, пріоритетності та динамічності процесів поліпшень. Загалом, спостерігаємо тенденцію, що дозволяє організації розвивати внутрішні параметри значно простіше і швидше, ніж зовнішні. Така практика є прийнятною та логічною, і не викликає додаткових ризиків. Також можемо зафіксувати перехід організації від захисної стратегії розвитку бренду роботодавця до консервативної, що передбачає врахування наступних стратегічних рекомендацій (табл. 6).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Посилення конкурентних позицій організації на ринку праці в умовах людиноцентричного підходу, подолання кваліфікаційних ям та уникнення кваліфікаційних

розривів, а також необхідності скорочення доступу до гідних робочих місць є пріоритетним завданням. Вважаємо, що керівники організацій, які піклуються питання розвитку власного бренду роботодавця, зможуть взяти на озброєння запропонований підхід та методичний інструментарій вирішення прикладних завдань щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця.

Можна сподіватися, що запропоновані в статті методичні рекомендації щодо пошуку стратегічних варіантів дій у питаннях розвитку бренду роботодавця організації значно підвищать її ефективність. Застосування саме динамічного SPACE-аналізу робить розроблений методичний інструментарій не жорстко-регламентованим, а гнучким та ефективним інструментом стратегічної діагностики бренду роботодавця та формування стратегії його розвитку.

Таблиця 6

**Матриця формування стратегії розвитку бренду роботодавця та стратегічних рекомендацій динамічного SPACE-аналізу\***

Стратегічний стан	Траєкторія	Стратегічні рекомендації
Консервативний	$\Delta\text{СБР} + \Delta\text{ПРПО} > 0$	Посилення позицій організації на ринку праці та його впізнаваності, що забезпечить лояльність серед потенційних працівників, і має стати результатом нарощення заходів щодо посилення зовнішнього бренду роботодавця. Окрім цього організації слід застосовувати інноваційні методики для задоволення потреб у персоналі, що дозволить комплексно розв'язати питання якості забезпечення кадрами та оптимізувати витрати й часовий бюджет на пошук відповідного кандидата. З позиції роботодавця, організації слід вести цінову війну на ринку праці, інколи навіть «демпінгуючи» ціни, оскільки конкуренти це, імовірно, вже роблять. Також варто переглянути брендовий вміст на предмет його запам'ятовуваності та впізнаваності, зосередитись на унікальності елементів бренду роботодавця, а також сконцентруватись на його конкурентних перевагах. Слід замислитись над механізмом акумулювання відгуків від колишніх працівників. Рейтинг бренду роботодавця – є найслабшим з критеріїв, а тому варто приділити виняткову увагу розвитку параметрів саме цієї складової.
	$\Delta\text{КПСУПО} + \Delta\text{СРП} > 0$	Організації необхідно запроваджувати інноваційні рішення в кадровому управлінні, щоб відповідати вимогам часу та тенденціям ринку праці для можливості конкурування з іншими брендами роботодавця за методикою та інструментами. Мова йде про різноманітні форуми, виставки, аукціони, премії, конференції. Участь у них не тільки у ролі слухача, а й в якості активного учасника з власним кейсом інноваційних рішень (особливо у HR-сфері) допоможе значно розвинути параметри критерію та наростити динаміку покращення за критерієм. Організації слід підвищувати якість та ідейність корпоративної культури, зміцнювати соціально-психологічний клімат та підвищувати якість забезпечення працівників належними умовами праці, застосовувати індивідуалізовані підходи. Задоволення працівників від місця роботи має дуже великий вплив на стан внутрішнього бренду роботодавця.

*Джерело: розроблено авторами*



Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі можуть бути спрямовані на адаптацію матриці стратегічних рішень щодо бренду роботодавця організації з урахуван-

ням специфіки галузі дослідження або окремого бізнес-сектора, а також з урахування сценарного підходу (оптимістичного, реалістичного та песимістичного).

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1–2(1). С. 94–97.
2. Балан В. Г., Тимченко І. П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економічні науки*. Вип. 4. 2016. С. 5–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2016\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2)
3. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду підприємства роботодавця. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923>.
4. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Лаврухіна І. К. Дослідження факторів впливу на формування бренду роботодавця. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 8–12.
5. Джулай М. В., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 6(47). С. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3908>
6. Жовтяк Г. А. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 30. С. 74–78. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/6871>
7. Завідна Л. Д., Миколайчук І. П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *ГЕВ. Т. : ТНТУ*. 2023. Том 85. № 6. С. 155–166. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155)
8. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357.
9. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92–96.
10. Самолюк Н. М., Міщук В. А. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 1(93). С. 156–167.
11. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 4. С. 34–47.
12. 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>
13. 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\\_brand\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk_brand_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
14. Bilorus T. Formation of HR (human resources) business strategy based on SPACE analysis. *Technology Audit and Production Reserves*, 2017. 2(40). 4–11. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.128644>.

#### REFERENCES:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2014) Diagnostyka konkurentospromozhnosti brendu pidpryjemstva-robotodavcya [Diagnostics of the competitiveness of the brand of the company-employer]. *Ekonomichnyj chasopys-XXI*, no. 1–2(1), pp. 94–97.
2. Balan V. & Tymchenko I. (2016) Formuvannia stratehii rozvytku pidpryjemstva na osnovi dynamichnoho SPACE-analizu [Formation of the company's development strategy based on dynamic SPACE analysis]. *Skhid*, 4, pp. 5–16.
3. Bilorus T. V. and Firsova S. G. (2019) Metodychnyj instrumentarij ocinjuvannja rivnja rozvytku brendu pidpryjemstvu robotodavcya [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. Vonberg T. V., Dmytruk S. M., Lavrukhina I. K. (2023) Doslidzhennia faktoriv vplyvu na formuvannia brenda robotodavtsia [Research on factors influencing the formation of an employer brand]. *Infrastruktura rynku*, no. 73. pp. 8–12.
5. Dzhulai M. V., Sycheva A., Bezus A., Sycheva N. (2022) Strateghija rozvytku brendu robotodavcya pid chas vijny ta v povojennyj chas [Strategy of employer brand development during the war and in the postwar period]. *Finansovo-kredytna dijalnistj: problemy teorii ta praktyky*, no. 6(47), pp. 433–446.

6. Zhovtiak H. A. (2021) Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi [Building employer branding in the labor market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-12>
7. Zavidna L., Mykolaichuk I. (2023) Kontsepsiia formuvannia ta rozvytku brendu robotodavtsia v Ukraini pid chas viiny [The concept of forming and developing an employer brand in Ukraine during the war]. *GEJ (Tern.)*, vol. 85, no. 6, pp. 155–166.
8. Mokina S. M. (2014) Konceptualjna modelj pobudovy brenda robotodavcja [Conceptual model of building an Employer Brand]. *BusinessInform*, no. 9, pp. 353–357.
9. Salo Y. V. (2022) Osoblyvosti formuvannja brendu robotodavcja [Peculiarities of the employer's brand formation]. *Naukovyj pohljad: ekonomika ta upravlinnja*, no. 2(78), pp. 92–96.
10. Samolyuk N. M., Mishchuk V. A. (2021) Osoblyvosti formuvannja ta rozvytku brendu robotodavcja [Peculiarities of the formation and development of the employer brand]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu vodnogho ghospodarstva ta pryrodokorystuvannja*, no. 1(93), pp. 156–167.
11. Torianyuk Z., Savina A., Torianyuk I. (2022). Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand [HR marketing as a tool for building an effective employer brand]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no. 1(4), pp. 34–47. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06>
12. Khytra O. and Vyhovanchuk M. (2019). Synerghija brendu robotodavcja ta brendu personalu v rezultati uspishnogho HR-breninghu na pidpryemstvi [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, pp. 149–156. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-27>
13. Tsymbaliuk S. O. (2018) Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia [Employer brand: research methodology and practice of formation: monohraf]. Kyiv: KNEU, 227 p. (in Ukrainian)
14. Bilorus T. (2017). Formation of HR (human resources) business strategy based on SPACE analysis. *Technology Audit and Production Reserves*, no. 2(4(40)), pp. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.128644>