

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-1>

УДК 005.95: 005.33: 519.8

ДІАГНОСТИКА РИЗИКОСТІЙКОСТІ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

THE EMPLOYER BRAND RISK RESILIENCE DIAGNOSTICS: METHODICAL APPROACH

Білорус Тетяна Валеріївнакандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>**Bilorus Tetiana**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті обґрунтовано необхідність проведення діагностики ризикостійкості бренду роботодавця та запропоновано методичний підхід, який передбачає визначення інтегрального показника на основі розрахунку коефіцієнту якості, коефіцієнту внутрішньої вразливості та коефіцієнту зовнішньої загрози. За кожним коефіцієнтом визначено склад показників та алгоритм їх оцінювання. З метою визначення якісної ідентифікації рівня ризикостійкості бренду роботодавця компанії запропоновано шкалу, що включає три рівні (зелена, жовта та червона зона). Запропонований методичний підхід до діагностики ризикостійкості бренду роботодавця дасть змогу оцінити загальний рівень його ризикостійкості, а також на основі причинно-наслідкових зв'язків визначити вузькі місця та прийняти відповідні управлінські рішення, які дозволять покращити рівень розвитку бренду роботодавця у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: бренд роботодавця, атрибути (складові) бренду роботодавця, ризикостійкість, рівень ризикостійкості, діагностування, оцінювання.

The article substantiates the need for conducting the employer brand risk resilience diagnostics. The author analyzes science literature. The result allowed to determine the company's employer brand risk resilience as a complex concept. It characterizes the employer brand's management system's quality and reliability. It also implies the ability to achieve planned development indicators and withstand the negative impact of destabilizing factors, phenomena and processes. The author proposes the methodical approach to diagnostics. It involves determining the integral indicator of the risk tolerance of the company's employer brand based on the calculation of: the quality coefficient (reflects the adequacy of the company's internal potential in terms of employer brand attributes), the internal vulnerability coefficient (reflects the degree of influence of the company's internal risks on the level of employer brand development) and the external threat coefficient (reflects the negative impact of external factors on maintaining the level of development of the employer brand) of the employer brand. For each coefficient, the composition of indicators and the algorithm for their evaluation are determined. The study identifies a list of internal vulnerability factors (internal risks) for each of the employer brand attributes (organizational, functional, economic and psychological). It also identifies a list of external threat factors (external risks). It should be noted that external threats affect the overall state and level of development of the employer brand, i.e. they affect each of the attributes with equal force. In order to determine the qualitative identification of the company's employer brand risk resilience level, a scale has been proposed. It includes three levels (green, yellow and red zone). Proposed methodical approach will allow you to assess the overall level of the employer brand risk resilience. And also based on cause-and-effect relationships, identify bottlenecks and make appropriate management decisions. They will improve the level of the employer brand development in the long term.

Keywords: the employer brand, the employer brand attributes (components), risk resilience, risk resilience level, diagnosing, assessing.

Постановка проблеми. Наростаюча проблема, пов'язана з дефіцитом кадрів в усіх категоріях працівників (кадровий голод), приводить роботодавців до розуміння того, що

персонал є для них основним капіталом зараз і така ситуація буде зберігатися і у найближчій перспективі. В таких умовах пріоритетним завданням для компаній є поєднання стабіль-

ності бізнесу та турботи про бренд роботодавця. Саме це підтверджує гіпотезу останніх років про те, що окрім бізнес-орієнтованості компанії мають стати ще й людино-орієнтованими. Отже ключовою задачею для компанії є стати привабливим та орієнтованим на людей роботодавцем.

Ринок праці в сучасних умовах характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності, агресивністю конкуренції за таланти, нерациональністю використання власного потенціалу компаній як роботодавців. Саме ці аспекти ставлять під загрозу існування компанії як потужного гравця на ринку праці. Також слід наголосити на тому, що навіть ті компанії, які мають високий рівень розвитку бренду роботодавця, повинні постійно його підтримувати та розвивати. Виконати це завдання можливо лише за умови використання широкого спектру методів управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-практичним аспектам управління ризиками присвячено велика кількість праць як закордонних так і вітчизняних вчених. Проте питання оцінювання стійкості до ризику (ризикостійкості) не знайшли детального висвітлення та потребують подальшого дослідження, особливо з урахування об'єкт нашого дослідження – бренду роботодавця.

Слід погодитися з думкою Гросул В. А. та Усової М. О. що «... ризик є об'єктивно немінучим, а обґрунтованою причиною негативних наслідків прояву широкого спектру ризиків у підприємницькій діяльності є відсутність своєчасної адекватної реакції на «виклики» зовнішнього середовища, неповнота урахування можливого впливу на діяльність підприємства різних ризикоутворюючих факторів. Відсутність своєчасної реакції з боку суб'єктів господарювання на ризикові події призводить до втрати можливостей його адаптації та запуску механізмів «руйнування системи» – дезорганізації підприємства» [4].

У свою чергу Касмініна К. О. та Кулакова С. Ю. стверджують, що «... управління ризиками – це не реакційний процес подолання випадкових подій, а скоріше процес розвитку випереджаючого мислення та формування готовності до того, що може статися» [5].

Звідси логічною є позиція, що процес управління ризиками потрібно розпочинати з ідентифікації можливих ризиків, а найголовніше з діагностування ризикостійкості (враховуючи об'єкт нашого дослідження мова має

йти про необхідність діагностування ризикостійкості бренду роботодавця компанії та його складових).

Руденко С. В. зазначає: «Ризикостійкість передбачає не відсутність дестабілізуючих факторів, а можливість нормальної діяльності підприємства шляхом локалізації негативних наслідків факторів ризику, що досягається випереджаючим управлінським впливом, за рахунок передбачених фінансових, матеріальних та організаційних резервів. Подвійна роль ризикостійкості у системі управління підприємством полягає в тому, що з одного боку, ризикостійкість сприяє цілеспрямованому функціонуванню та розвитку, впливаючи на загальні результати діяльності. З іншого боку, вона визначається взаємодією підприємства з системами вищого рівня, а також внутрішніми та зовнішніми факторами, які в кризових ситуаціях можуть стати джерелами ризику» [8].

Виходячи із зазначеного вважаємо, що *ризикостійкість бренду роботодавця* – це комплексне поняття, яке характеризує якість та надійність системи управління брендом роботодавця, а також передбачає здатність досягати запланованих показників розвитку та витримувати негативний вплив дестабілізаційних чинників, явищ та процесів.

Окрім цього ризикостійкість бренду роботодавця засвідчує його здатність виводити на ринок праці інноваційні інструменти (складові) та впроваджувати інноваційні форми привернення уваги з боку стейкхолдерів та взаємодії з ними.

Мета дослідження: розробити методичний підхід до діагностики рівня ризикостійкості бренду роботодавця та запропонувати якісну ідентифікацію отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтування методичного підходу щодо діагностики рівня ризикостійкості передбачає врахування припущення, що «рівень ризикостійкості – є моментним показником, який характеризує конкретну економічну ситуацію, що склалася в певний момент часу під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів [6].

Гривківська О. В. та Дух В. М. [3] у своєму дослідженні запропонували методичний підхід до визначення ризикостійкості підприємства на основі використання методу таксономії.

Дослідники [6; 7] при розробці методичного підходу до оцінювання ризикостійкості підприємства запропонували виділити три

складові (фінансову, ринкову та виробничу стійкість), а інтегральний показник ризикостійкості визначати як середньозважене значення з показників, що характеризують поточний, тактичний та стратегічний рівні. Для якісної ідентифікації рівня ризикостійкості підприємства запропоновано шкалу, що включає сім варіантів оцінювання, починаючи від відмінного стану й закінчуючи катастрофічним.

Харченко Т. М. та Шестакова А. В. [9] запропонували науково-методичний підхід до оцінювання ризикостійкості сільськогосподарських підприємств, що полягає, по-перше, у врахуванні при оцінюванні ризикостійкості одночасно двох ключових груп параметрів: 1 група – показники забезпеченості підприємства основними видами ресурсів (фінансових, виробничих, трудових, управлінських) та ризиків – вразливістю до внутрішніх змін та загрозами зовнішнього середовища; по-друге, можливістю формувати різний набір факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ окремо для різних видів ресурсів, що підвищує точність проведення оцінювання.

За основу запропонованого в межах дослідження підходу до діагностики рівня ризикостійкості бренду роботодавця пропонуємо взяти підхід, запропонований Харченко Т. М. та Шестаковою А. В. З метою визначення інтегрального показника ризикостійкості бренду роботодавця доцільно розрахувати коефіцієнт якості, коефіцієнт внутрішньої вразливості та коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця.

Слід також окреслити, що під брендом роботодавця будемо розуміти «сукупність (комплекс) організаційних, функціональних, економічних та психологічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших компаній та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників [2].

Коефіцієнт якості атрибутів бренду роботодавця відображає достатність внутрішнього потенціалу компанії за атрибутами бренду роботодавця.

Коефіцієнт якості бренду роботодавця розраховується шляхом визначення співвідношення фактичного значення показника за складовою до його максимального/бажаного рівня:

$$Q_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{maxij}}$$

де, Q_{ij} – коефіцієнт якості j -ої складової i -го атрибуту бренду роботодавця;

q_{ij} та q_{maxij} – відповідно фактичне та максимальне/бажане значення рівня розвитку j -ої складової i -го атрибуту бренду роботодавця компанії

Фактори якості складових бренду роботодавця пропонується оцінювати за 5-ти бальною шкалою, де 5 – максимальний рівень розвитку складової, а 1 – проблеми з розвитком складової. Оцінку фактичних значень може проводити як один експерт (наприклад фахівець з побудови бренду роботодавця/HR-фахівець тощо) або сформована група експертів. Якщо оцінку проводить група експертів, то в таблицю вносяться середні значення оцінок за складовими. Максимальне/бажане значення пропонуємо оцінювати у 5 балів.

Коефіцієнт внутрішньої вразливості атрибутів бренду роботодавця відображає ступінь впливу внутрішніх ризиків компанії на рівень розвитку бренду роботодавця.

Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця розраховується за кожним атрибутом шляхом визначення співвідношення прогнозованого та максимального значення рівня атрибуту внаслідок негативного впливу внутрішнього чинника:

$$V_i = \frac{v_{ij}}{v_{maxij}}$$

де, V_i – коефіцієнт внутрішньої вразливості j -го показника i -ого атрибуту бренду роботодавця;

v_i – прогнозоване зниження j -го показника рівня розвитку i -го атрибуту бренду роботодавця компанії внаслідок дії внутрішніх факторів ризику;

v_{maxi} – максимально можливе зниження j -го показника рівня розвитку i -го атрибуту бренду роботодавця компанії внаслідок впливу внутрішніх факторів ризику.

Фактори внутрішньої вразливості (внутрішні фактори ризику) пропонуємо оцінювати за 5-бальною шкалою, де 0 – вважаємо, що зміна даного фактору (наявність ризику) не має ніякої загрози для бренду роботодавця компанії; 5 – даний фактор (ризик) має летальні наслідки для бренду роботодавця компанії.

Оцінку фактичних значень може проводити як один експерт (наприклад фахівець з побудови бренду роботодавця/HR-фахівець тощо) або сформована група експертів. Якщо оцінку проводить група експертів, то в таблицю вносяться середні значення оцінок за складовими. Максимальне значення пропонуємо оцінювати у 5 балів.

Фактори внутрішньої вразливості (внутрішні фактори ризику) щодо атрибутів бренду роботодавця:

– *внутрішні ризики впливу на організаційний атрибут бренду роботодавця*: втрата ринкових позицій компанії (скорочення потужностей, технологічна відсталість, хибні управлінські рішення, відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку тощо); негативні асоціації з брендом компанії / погіршення іміджу компанії (зниження рівня соціальної відповідальності, компанія має партнерські зв'язки з країною-агресоркою, погіршення якості продукції/послуг тощо); інформаційна інтолерантність (розповсюдження неповної, фрагментованої та суперечливої інформації про компанію як роботодавця; нерозвиненість джерел розповсюдження інформації про компанію як роботодавця тощо); негативний імідж та репутація топ менеджменту компанії (неприйнятна манера спілкування, закритість, зовнішній вигляд топ менеджерів /власників компанії, демонстрація токсичних стосунків з зовнішніми контрагентами тощо); погіршення місця та зручності розташування офісу (необґрунтований переїзд, відмова від безкоштовного трансферу тощо) тощо;

– *внутрішні ризики впливу на функціональний атрибут бренду роботодавця*: відсутність сенсу роботи, незрозумілі завдання, професійна некомпетентність та невідповідність посадам; нерозвинена система професійного розвитку/навчання; непрозорість системи кар'єрного зростання; суб'єктивізм та несистематичність оцінювання персоналу; відсутність залученості до процесів управління тощо;

– *внутрішні ризики впливу на економічний атрибут бренду роботодавця*: незадоволеність рівнем оплати праці, непрозорість та непередбачуваність в організації оплати праці, неконкурентний рівень оплати праці; відсутність гарантії зайнятості та довгострокових контрактів; надмірне робоче навантаження, порушення режимів праці та відпочинку, порушення балансу «робота-особисте життя»; відсутність фізичної безпеки (незадовільні умови праці, відсутність укриття, незадовільний рівень організації робочого місця тощо); неефективність системи мотивації, незбалансованість соціального (компенсаційного) пакету тощо;

– *внутрішні ризики впливу на психологічний атрибут бренду роботодавця*: недовіра організаційної культури та корпоративного управління; порушення ергономічності у

зовнішньому вигляді офісу компанії; низький рівень соціально-психологічної безпеки та психосоціальної підтримки персоналу (загострення професійного вигорання працівників, систематичність конфліктів у колективі тощо); токсичні стосунки робітників з керівництвом, порушення комунікаційних процесів; наявність ознак непотизму в системі роботи з персоналом тощо.

Коефіцієнт зовнішньої загрози атрибутам бренду роботодавця відображає негативний вплив чинників зовнішнього середовища на збереження рівня розвитку бренду роботодавця. Слід зазначити, що коефіцієнт зовнішньої загрози діє в цілому на стан та рівень розвитку бренду роботодавця компанії, тобто з однаковою силою діє на кожний з атрибутів.

Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця розраховується за шляхом визначення співвідношення прогнозованого та максимального значення рівня розвитку бренду роботодавця компанії внаслідок негативного впливу зовнішнього фактору:

$$D_j = \frac{d_j}{d_{maxj}}$$

де, D_j – коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця;

d_j – прогнозоване зниження j -го показника рівня розвитку бренду роботодавця компанії внаслідок дії негативних зовнішніх факторів;

d_{max} – максимально можливе зниження j -го показника рівня розвитку бренду роботодавця компанії внаслідок впливу зовнішніх ризиків.

Фактори зовнішньої загрози пропонуємо оцінювати за 5-бальною шкалою, де 0 – вважаємо, що зміна даного фактору (наявність ризику) не має ніякої загрози для бренду роботодавця компанії; 5 – даний фактор (ризик) має летальні наслідки для бренду роботодавця компанії.

Фактори зовнішньої загрози (зовнішні ризики) щодо бренду роботодавця: втрата ринкових позицій компанії (посилення конкуренції, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні тощо); негативні асоціації з брендом компанії, зниження рівня привабливості компанії з боку потенційних працівників; посилення рівня розвитку бренду роботодавця у конкурентів; зниження рівня впізнаваності бренду компанії, блокування каналів поширення інформації про компанію; негативні коментарі про компанію та її топ-менеджмент тощо.

Перелік факторів, що відображають внутрішню вразливість та зовнішні загрози, формується відповідно до особливостей самої компанії, стадії її життєвого циклу, галузевої приналежності, дієвості зовнішніх обставин на момент проведення дослідження.

Коефіцієнт ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця компанії – це інтегральний показник, який враховує значення всіх трьох коефіцієнтів (коефіцієнту якості, коефіцієнту внутрішньої вразливості та коефіцієнту зовнішньої загрози).

Якість атрибутів бренду роботодавця має прямий зв'язок з його ризикостійкістю, тобто чим вища якість бренду роботодавця, тим вищим є ступінь його ризикостійкості. Що стосується коефіцієнтів внутрішньої вразливості та зовнішніх загроз, то вони мають обернений

зв'язок з коефіцієнтом ризикостійкості, тобто зростання цих коефіцієнтів призводить до зниження показника ризикостійкості бренду роботодавця компанії.

Враховуючи зазначені співвідношення, розрахунок інтегрального показника ризикостійкості за *i*-тим атрибутом бренду роботодавця буде мати наступний вигляд:

$$RS_i = \frac{\sum q_{ij} \times \sum v_{maxij} \times \sum d_{maxj}}{(\sum v_{maxij} + \sum v_{ij}) \times (\sum d_{maxj} + \sum d_j) \times \sum q_{maxij}}$$

Загальний інтегральний показник рівня ризикостійкості бренду роботодавця компанії за всіма атрибутами, враховуючи їх вагомість (w_i) розраховується за формулою:

$$RS = \sum \sum \frac{w_i \sum q_i \times \sum v_{maxi} \times \sum d_{maxi}}{(\sum v_{maxi} + \sum v_i) \times (\sum d_{maxi} + \sum d_i) \times \sum q_{maxi}}$$

Таблиця 1

Граничні інтервали оцінки ризикостійкості бренду роботодавця

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	Зелена зона (0,50 – 0,75]	Такі компанії характеризуються високим ступенем стійкості до ризику. Атрибути бренду роботодавця мають високу якість (рівень розвитку), низький рівень внутрішньої вразливості та зовнішньої загрози, тобто вони практично є основою формування бренду роботодавця компанії, здатні протистояти негативному впливу практично всіх факторів середовища, а навіть у разі незначного погіршення у значеннях щодо рівня їх розвитку вони швидко відновлюються. Керівники компанії мають можливості та приймають аргументовані управлінські рішення щодо їх підтримки та розвитку.
Середній	Жовта зона (0,25 – 0,50]	Такі компанії характеризуються середньою увагою до питань управління ризикостійкістю бренду роботодавця: бренд роботодавця розроблений, але не завжди охоплює всі необхідні атрибути; рівень розвитку бренду роботодавця оцінюється як задовільний. Це може бути викликане наступними факторами: керівництво не вважає питання формування та розвитку HR-бренду пріоритетними або окремі атрибути починають тільки розроблятися. Атрибути (складові) цієї групи мають підвищений рівень вразливості, дуже чутливі до негативного впливу факторів середовища компанії (як внутрішнього так і зовнішнього), мають посередній термін відновлюваності за умови належної уваги з боку керівництва та прийняття ним обґрунтованих управлінських рішень.
Низький	Червона зона (0 – 0,25]	Рівень ризикостійкості бренду роботодавця низький і потребує від керівництва компанії прийняття невідкладних управлінських рішень. Атрибути цієї групи мають низьку якість та високий рівень внутрішньої вразливості та зовнішньої загрози, спостерігаються негативні тенденції у їх зміні навіть за мінімального впливу факторів середовища компанії. Слід також наголосити, що зазвичай вони мають дуже тривалий період відновлення, а більшість рішень керівництва не сприяють їх підтримці та розвитку. По відношенню до атрибутів (складових) цієї групи доречним буде використання стратегії їх реструктуризації, керівництво має усвідомити необхідність змін і підготувати програму заходів з метою забезпечення відповідності рівня їх розвитку встановленим цілям з управління персоналом компанії.

Джерело: розроблено автором

Важливим та практично необхідним етапом після отримання інтегральної оцінки ризикостійкості бренду роботодавця є визначення його якісної характеристики. Нами запропоновано виокремлення трьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній і високий табл. 1.

Апробація. Проведення безпосереднього оцінювання рівня ризикостійкості бренду

роботодавця компанії продемонструємо на умовному прикладі.

Етап 1. Визначаємо коефіцієнт якості бренду роботодавця за атрибутами та їх складовими (табл. 2).

Як бачимо коефіцієнт якості атрибутів бренду роботодавця коливається в межах від 0,6 до 0,72 балів, тобто по суті має значення трохи вище середнього. Сумарне зна-

Таблиця 2

Коефіцієнт якості бренду роботодавця за атрибутами

Складові атрибуту бренду роботодавця*	Фактичне значення	Максимальне/бажане значення	Коефіцієнт якості складових / атрибутів бренду роботодавця $Q_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{maxij}}$
Організаційний атрибут	18	25	0,72
позиція компанії на ринку	3	5	0,6
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	3	5	0,6
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	4	5	0,8
імідж і репутація топ менеджменту	4	5	0,8
місце та зручність розташування офісу	4	5	0,8
Функціональний атрибут	18	25	0,72
зміст роботи	4	5	0,8
можливості навчання та професійного розвитку	3	5	0,6
перспективи кар'єрного зростання	3	5	0,6
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	4	5	0,8
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	4	5	0,8
Економічний атрибут	17	25	0,68
рівень оплати праці	3	5	0,6
гарантія стабільності зайнятості	4	5	0,8
графік роботи	4	5	0,8
умови праці та рівень організації робочого місця	3	5	0,6
соціальний пакет	3	5	0,6
Психологічний атрибут	15	25	0,60
корпоративна культура	3	5	0,6
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	4	5	0,8
соціально-психологічний клімат колективу	3	5	0,6
стиль управління	3	5	0,6
відсутність непотизму	2	5	0,4

Джерело: розроблено автором

*складові за атрибутами бренду роботодавця [1]

чення коефіцієнтів якості за атрибутами дає нам коефіцієнт якості бренду роботодавця. В нашому випадку він становить 2.72 бали $(0,72+0,72+0,68+0,60)$ з 5 можливих.

Етап 2. Визначаємо коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця за атрибутами (табл. 3).

Як бачимо коефіцієнт внутрішньої вразливості атрибутів бренду роботодавця коливається в межах від 0,52 до 0,72 балів, тобто по суті має значення трохи вище середнього. Сумарне значення коефіцієнтів внутрішньої вразливості за атрибутами дає нам коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця.

Таблиця 3

Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця за атрибутами

Фактори внутрішньої вразливості атрибутів бренду роботодавця	Фактичне значення	Максимальне значення	Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця $V_i = \frac{v_{ij}}{v_{maxij}}$
1	2	3	4
Організаційний атрибут	15	25	0,60
втрата ринкових позицій компанії (скорочення потужностей, технологічна відсталість, хибні управлінські рішення, відсутність інвестиційних ресурсів для розвитку тощо)	3	5	0,6
негативні асоціації з брендом компанії / погіршення іміджу компанії (зниження рівня соціальної відповідальності, компанія має партнерські зв'язки з країною-агресоркою, погіршення якості продукції/послуг тощо)	4	5	0,8
інформаційна інтолерантність (розповсюдження неповної, фрагментованої та суперечливої інформації про компанію як роботодавця; нерозвиненість джерел розповсюдження інформації про компанію як роботодавця тощо)	3	5	0,6
негативний імідж та репутація топ менеджменту компанії (неприйнятна манера спілкування, закритість, зовнішній вигляд топ менеджерів /власників компанії, демонстрація токсичних стосунків з зовнішніми контрагентами тощо)	3	5	0,6
погіршення місця та зручності розташування офісу (необґрунтований переїзд, відмова від безкоштовного трансферу тощо)	2	5	0,4
Функціональний атрибут	17	25	0,68
відсутність сенсу роботи, незрозумілі завдання, професійна некомпетентність та невідповідність посадам	3	5	0,6
нерозвинена система професійного розвитку/навчання	3	5	0,6
непрозорість системи кар'єрного зростання	4	5	0,8
суб'єктивізм та несистематичність оцінювання персоналу	4	5	0,8
відсутність залученості до процесів управління	3	5	0,6
Економічний атрибут	18	25	0,72
незадоволеність рівнем оплати праці, непрозорість та непередбачуваність в організації оплати праці, неконкурентний рівень оплати праці	4	5	0,8
відсутність гарантії зайнятості та довгострокових контрактів	4	5	0,8
надмірне робоче навантаження, порушення режимів праці та відпочинку, порушення балансу «робота-особисте життя»	3	5	0,6

Продовження Таблиці 3

1	2	3	4
відсутність фізичної безпеки (незадовільні умови праці, відсутність укриття, незадовільний рівень організації робочого місця тощо)	4	5	0,8
неефективність системи мотивації, незбалансованість соціального (компенсаційного) пакету	3	5	0,6
Психологічний атрибут	13	25	0,52
недієвість організаційної культури та корпоративного управління	3	5	0,6
порушення ергономічності у зовнішньому вигляді офісу компанії	2	5	0,4
низький рівень соціально-психологічної безпеки та психосоціальної підтримки персоналу (загострення професійного вигорання працівників, систематичність конфліктів у колективі тощо)	3	5	0,6
токсичні стосунки робітників з керівництвом, порушення комунікаційних процесів	3	5	0,6
наявність ознак непотизму в системі роботи з персоналом	2	5	0,4

Джерело: розроблено автором

В нашому випадку він становить 2.52 бали (0,60+0,68+0,72+0,52) з 5 можливих.

Етап 3. Визначаємо коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця (табл. 4).

Отже, коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця становить 0,64 бали, тобто також має значення вище середнього.

Етап 4. Визначаємо коефіцієнт ризикостійкості бренду роботодавця. Значення цього коефіцієнта за окремими атрибутами бренду роботодавця (табл. 5) розраховуємо за формулою:

$$RS_i = \sum \frac{\sum q_{ij} \times \sum v_{maxij} \times \sum d_{maxj}}{(\sum v_{maxij} + \sum v_{ij}) \times (\sum d_{maxj} + \sum d_j) \times \sum q_{maxij}}$$

Таблиця 4

Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця

Фактори зовнішньої загрози (зовнішні ризики) атрибутам бренду роботодавця	Фактичне значення	Максимальне значення	Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця $D_j = \frac{d_j}{d_{maxj}}$
	16	25	0,64
втрата ринкових позицій компанії (посилення конкуренції, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні тощо)	2	5	0,4
негативні асоціації з брендом компанії, зниження рівня привабливості компанії з боку потенційних працівників	3	5	0,6
посилення рівня розвитку бренду роботодавця у конкурентів	4	5	0,8
зниження рівня впізнаваності бренду компанії, блокування каналів поширення інформації про компанію	4	5	0,8
негативні коментарі про компанію та її топ-менеджмент	3	5	0,6

Джерело: розроблено автором

Таблиця 5

Коефіцієнт ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця

Атрибут бренду роботодавця	Коефіцієнт якості атрибуту бренду роботодавця		Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця		Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця		Коефіцієнт ризикостійкості атрибуту бренду роботодавця RS_i
	Σq_{ij}	Σq_{maxij}	Σv_{ij}	Σv_{maxij}	Σd_i	Σd_{maxj}	
Організаційний	18	25	15	25	16	25	0,2744
Функціональний	18	25	17	25	16	25	0,2613
Економічний	17	25	18	25	16	25	0,2411
Психологічний	15	25	13	25	16	25	0,2407

Джерело: розроблено автором

Таблиця 6

Коефіцієнти оцінки ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця компанії

Атрибут бренду роботодавця	Коефіцієнт якості атрибуту бренду роботодавця	Коефіцієнт внутрішньої вразливості бренду роботодавця	Коефіцієнт зовнішньої загрози бренду роботодавця	Коефіцієнт ризикостійкості атрибуту бренду роботодавця
	прагне до max	прагне до min	прагне до min	прагне до max
Організаційний	0,72	0,60	0,64	0,2744
Функціональний	0,72	0,68	0,64	0,2613
Економічний	0,68	0,72	0,64	0,2411
Психологічний	0,60	0,52	0,64	0,2407

Джерело: розроблено автором

Таблиця 7

Інтегральний коефіцієнт ризикостійкості бренду роботодавця компанії

Атрибут бренду роботодавця	Коефіцієнт вагомості атрибуту бренду роботодавця* w_i	Коефіцієнт ризикостійкості атрибуту бренду роботодавця RS_i	Коефіцієнт ризикостійкості бренду роботодавця компанії RS
Організаційний	0,2286	0,2744	0,2535
Функціональний	0,2428	0,2613	
Економічний	0,3000	0,2411	
Психологічний	0,2286	0,2407	

Джерело: розроблено автором

*коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця [1]

. Отже, за результатами розрахунків коефіцієнту ризикостійкості атрибутів бренду роботодавця можемо зробити висновок, що практично всі вони знаходяться на одному рівні ризикостійкості, проте найменш стійким є психологічний атрибут.

Узагальнення результатів розрахунків коефіцієнтів ризикостійкості за атрибутами бренду роботодавця наведено у табл. 6.

Етап 5. Визначаємо загальний інтегральний показник рівня ризикостійкості бренду роботодавця компанії (табл. 7) за всіма атри-

бутами, враховуючи їх вагомість (w_i) розраховується за формулою:

$$RS = \sum \sum \frac{w_i \sum q_i \times \sum v_{maxi} \times \sum d_{maxi}}{(\sum v_{maxi} + \sum v_i) \times (\sum d_{maxi} + \sum d_i) \times \sum q_{maxi}}$$

$$\text{або } RS = \sum w_i \times RS_i.$$

Як бачимо, у межах нашого умовного прикладу інтегральний коефіцієнт ризикостійкості бренду компанії як роботодавця набув значення 0,2535, тобто знаходиться фактично на межі червоної та жовтої зони і відповідно потребує значної уваги з боку керівництва компанії.

Висновки. В умовах сучасних викликів для України (війна, міграційні процеси, кадровий голод на ринку праці) дослідження показників

ризикостійкості бренду роботодавця є першочерговим завданням. Запропонований методичний інструментарій дозволяє керівникам компанії як самостійно так і з залученням експертів провести детальний глибокий аналіз атрибутів бренду роботодавця. Багатовекторність запропонованого інструментарію (якість атрибутів бренду роботодавця, їх внутрішня вразливість та стійкість до зовнішніх загроз) дозволяє виявити вузькі місця та розробити ефективну програму дій. Запропонований підхід можна використовувати як з аналітичною метою, так і для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо нівелювання впливу ризиків на рівень розвитку бренду компанії як роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4(10). С. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923>
2. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця». *Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали міжнар. наук-практ. конф.* (м. Київ, 2019). С. 316–318. URL: http://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf
3. Гривківська, О. В., Дух В. М. Методичний підхід до визначення ризикостійкості підприємства у забезпеченні ефективної його діяльності в умовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 22–27. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40966>
4. Гросул В. А., Усова М. О. Методичні аспекти оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 9(1). С. 282–286. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-48>
5. Касмініна К. О., Кулакова С.Ю. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори. *Агросвіт*. 2016. № 12. С. 60–64. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2017/8.pdf
6. Kulakova S. Yu., Chevhanova V. Ya., Stetsenko Yu. V. The Evaluation of the Risk Tolerance Impact on the Enterprise Efficiency. *Економіка і регіон*. 2021. № 3 (78). С. 28–39. DOI: [https://doi.org/10.26906/EIR.2020.3\(78\).1994](https://doi.org/10.26906/EIR.2020.3(78).1994)
7. Kulakova S. Yu., Siora R. Methodological Approaches to Assessing the Level of Enterprise Risk Resistibility. *Економіка і регіон*. 2019. № 4(7). С. 121–128. DOI: [https://doi.org/10.26906/EIP.2019.4\(75\).1860](https://doi.org/10.26906/EIP.2019.4(75).1860)
8. Руденко С. В. Організаційно-економічні засади ризикостійкості у системі антикризового управління діяльністю підприємств. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи* : матеріали Міжнар. наук-практ. конф. (м. Харків, 07 черв. 2024 р.) Харків : ДБТУ, 2024. С. 117–118. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11916196>
9. Харченко Т. М., Шестакова А. В. Роль ризик-менеджменту на підприємствах за сучасних умов господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4 (1). С. 135–142. URL: <http://ujae.org.ua/rol-ryzyk-menedzhmentu-na-pidpryyemstvah-za-suchasnyh-umov-gospodaryuvannya/>

REFERENCES:

1. Bilorus T. V., Firsova S. G. (2019) Metodychnyi instrumentarii otsiniuvannia rivnia rozvytku brendu kompanii robotodavtsia [Methodical tools for evaluating the level of brand development of the employer's enterprise]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 4(10), pp. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923>
2. Bilorus T. V., Firsova S. G. Sutnisna kharakterystyka katehorii «brend robotodavtsia» [Essential characteristics of the category "brand of the employer"]. *Teoriia ta praktyka upravlinnia rozvytkom ekonomiky: materialy mizhnar. nauk-prakt.CONF.* (m. Kyiv, 2019), pp. 316–318. (in Ukrainian). Available at: http://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf

3. Hryvkivska, O. V., Dukh V.M. (2023) Metodychnyi pidkhid do vyznachennia ryzykostiikosti pidpriemstva u zabezpechenni efektyvnoi yoho diialnosti v umovakh nevyznachenosti [Methodological approach to determining the risk tolerance of an enterprise in ensuring its effective activity in conditions of uncertainty]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, vol. 1, pp. 22–27. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40966>
4. Hrosul V., Usova M. (2024) Methodological aspects of assessing the level of risk resistance of retail trade enterprises [Methodological aspects of assessing the level of risk of a retail enterprise]. *Ukrainian journal of applied economics and technology – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9(1), pp. 282–286. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-48>
5. Kasminina, K.O., Kulakova, S.Yu. (2016) Risk resistance of the enterprise as a prerequisite for its development: essence and indicators [Enterprise risk tolerance as a prerequisite for its development: essence and indicators]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 12, pp. 60–64. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2017/8.pdf
6. Kulakova S. Yu., Chevhanova V. Ya., Stetsenko Yu. V. (2021) The Evaluation of the Risk Tolerance Impact on the Enterprise Efficiency. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, vol. 3 (78), pp. 28–39. DOI: [https://doi.org/10.26906/EIR.2020.3\(78\).1994](https://doi.org/10.26906/EIR.2020.3(78).1994)
7. Kulakova S. Yu. Siora R. (2019) Methodological Approaches to Assessing the Level of Enterprise Risk Resistibility. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, vol. 4 (7), pp. 121–128. DOI: [https://doi.org/10.26906/EIP.2019.4\(75\).1860](https://doi.org/10.26906/EIP.2019.4(75).1860)
8. Rudenko S. V. (2024) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady ryzykostiikosti u systemi antykrizovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstv [Organizational and economic principles of risk tolerance in the system of anti-crisis management of enterprise activities]. *Rozvytok biznesu v konteksti yevropeiskoi intehtratsii: hlobalni vyklyky, stratehichni priorytety, realii ta perspektyvy: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, (Kharkiv, June 07, 2024). Kharkiv : DBTU, pp. 117-118. (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11916196>
9. Kharchenko, T. M., Shestakova A. V. (2019) Rol ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvakh za suchasnykh umov hospodariuvannia [The role of risk management at enterprises under modern economic conditions]. *Ukrain-skyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 4(1), pp. 135–142. Available at: <http://ujae.org.ua/rol-ryzyk-menedzhmentu-na-pidpryyemstvakh-za-suchasnyh-umov-gospodaryuvannya/>