

УДК 331.10:331.58:334.02

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-24

САМОЛЮК Н. М.

ORCID ID: 0000-0001-8693-8558

e-mail: n.m.samoliuk@nuwm.edu.ua

МІЩУК Г. Ю.

ORCID ID: 0000-0003-4520-3189

e-mail: h.y.mishchuk@nuwm.edu.ua

МІЩУК В. А.

ORCID ID: 0000-0003-3626-5652

e-mail: mishchuk\_em19@nuwm.edu.ua

Національний університет водного господарства та природокористування

## ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

*Аргументовано необхідність розробки ціннісної пропозиції роботодавця, зорієнтованої на потреби та уподобання різних цільових груп для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості та конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Розглянуто основні фактори привабливості роботодавців та систематизовано критерії, що впливають на рішення щодо працевлаштування. Проведено опитування з метою визначення пріоритетності складових бренду роботодавця за гендерною ознакою. Доведено, що релевантна ціннісна пропозиція є одним з стратегічних напрямків діяльності компанії щодо залучення нових та збереження уже наявних працівників.*

*Ключові слова: ринок праці, роботодавець, працівник, бренд роботодавця, HR-бренд, ціннісна пропозиція роботодавця.*

NATALIA SAMOLIUK,  
HALYNA MISHCHUK,  
VIKTORIYA MISHCHUK

National University of Water and Environmental Engineering

## GENDER ASPECTS OF THE EMPLOYER VALUE PROPOSITION FORMATION ON THE LABOR MARKET

*In modern conditions, the brand of the employer becomes a tool for differentiation of the company in the labour market, which allows achieving the competitive advantages in the rivalry for skilled workers. The need to develop the employer value proposition focused on the requirements and preferences of different target groups in order to strengthen the brand and increase the attractiveness of the company in the labour market is argued in the article. The priority of the components of the employer brand regarding gender differences is determined due to the survey conducted by the authors. It is proved that the expectations of representatives of different target groups regarding the HR brand may differ due to difference in age, gender, education, culture, employment status. Therefore, forming an HR-brand it is important to understand that it is impossible to attract any employee with one value proposition, i.e. EVP must be special in accordance with the expectations of each target segment. Particularly, the results of our study showed gender differences in perception of the importance of the criteria for selecting a potential job. For example, women prioritize career opportunities and a secure work environment, while men prioritize a company's reputation in the labour market and personal development opportunities. Employer value proposition must be a real embodiment of the benefits offered by the company to the employee; otherwise, it will be impossible to retain the employees involved and maintain their loyalty to the company. It is proved that the relevant value proposition is one of the strategic directions of the company's activity on attracting new and retaining existing employees. Prospects for further research in this area are to improve the mechanism of formation and development of HR-brand, taking into account the value propositions of the employer for different (internal and external) target groups in crisis situations.*

*Key words: labor market, employer, employee, employer brand, HR brand, employer's value proposition.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Демографічна криза 90-х років та значна кількість трудових мігрантів серед працездатного населення України суттєво загострили конкуренцію між роботодавцями за кваліфікованих фахівців на ринку праці. Адже без кваліфікованих, ініціативних, здатних до розвитку та креативу кадрів компанія швидко втратить свою конкурентоспроможність і збанкрутує. Ця ситуація отримала назву «рекрутинговий бум», який зробив актуальним питання формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці, використовуючи такий стратегічний інструмент, як HR-бренд.

Аналогічно до того як відомий бренд товару або послуги захоплює свідомість покупців на конкретному ринку, позитивний чи негативний бренд роботодавця здатен залучити або відштовхнути кандидатів на ринку праці. Крім того, сильний бренд роботодавця сприяє зниженню плинності власних кадрів та скорочує ризик їх переманювання конкурентами. В цілому HR-брендинг носить комплексний характер і передбачає глибокі причинно-наслідкові зв'язки. Зокрема, задоволеність працівників від умов роботи в конкретній компанії впливає на якість та продуктивність їх праці, а відтак і на репутацію компанії серед замовників та на її прибуток. Згідно з даними Boston Consulting Group, в тих компаній, що розвивали

свій бренд роботодавця, спостерігалось суттєве зростання економічних результатів їх діяльності: доходи зросли в 3,5 рази, а прибуток – в 2,5 рази [1]. Також сильний HR-бренд сприяє скороченню витрат на закриття вакансій і дає можливість не переплачувати найманим працівникам через їх бажання працювати у топового «брендovanого» роботодавця. Дану тезу підтверджують результати дослідження Harvard Business Review, котрі показують, що компанії з незривним брендом роботодавця витрачають на зарплати як мінімум на 10% більше в порівнянні з тими, що мають хорошу репутацію на ринку праці [1].

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сьогодні поняття «бренд роботодавця» стійко ввійшло у професійну лексику багатьох HR-фахівців, хоча даний термін вперше був представлений у 1990 році на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії. Проте лише через шість років в журналі «Journal of Brand Management» було опубліковано статтю С. Берроу і Т. Емблера, де вони трактують бренд роботодавця як «низку економічних, функціональних та психологічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним» [2].

В подальшому дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренду роботодавця, обґрунтуванням його значення для підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці, займалися провідні закордонні та вітчизняні вчені, а саме: Мартін Г., Хетрік С. [3], Мінчінгтон Б. [4], Сартен Л., Шуманн М. [5], Едвардс М. [6], Мансуров Р., Томпсен К., Келлер К., Балабанова Л., Сардак О. [7], Білорус Т., Фірсова С. [8], Мокіна С. [9], Оберемчук В., Писаренко Н., Татарська М., Сорока О., Лосікова О. [10], Цимбалюк С. [11] та ін. Водночас питанням впливу ціннісної пропозиції роботодавця на ситуацію на ринку праці та формуванню різних аспектів зовнішнього бренду роботодавця присвячені наукові праці Ч. Арасанмі, А. Крішна [12], А. Біну Раджа [13], А. Павара [14], І. Волобоєвої, О. Кравчук [15], Л. Степанової, О. Тужилкіної [16], М. Ткалич, О. Якупової [17] та ін. Однак, незважаючи на численні напрацювання вчених та з огляду на нові виклики та загрози, зумовлені пандемією COVID-19, виникла необхідність вдосконалення існуючих підходів до формування та розвитку HR-бренду на основі ціннісної пропозиції роботодавця, зорієнтованої на потреби та уподобання різних цільових груп.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження складових бренду роботодавця, що можуть слугувати критеріями вибору потенційного місця роботи в гендерному розрізі.

### Виклад основного матеріалу

Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці компанія має сформулювати відмінні атрибути, унікальні вигоди, які визначають її привабливість для цільових груп, тобто сформувати свою ціннісну пропозицію (EVP – Employee Value Proposition). Варто відмітити, що EVP має бути релевантною і значущою для представників цільової групи, інакше вони не відчуватимуть потребу в ньому, тому EVP може бути розділена на суб-EVP для різних цільових груп (випускники навчальних закладів, досвідчені фахівці на ринку праці, власні працівники і т.д.) [16].

Розуміння значимості побудови сильного HR-бренду призводить до потреби в ідентифікації тих його атрибутів, що є важливими для різних цільових аудиторій. Тож насамперед необхідно проаналізувати портрет конкретної цільової аудиторії та виявити її потреби.

Дослідження бренду роботодавця консалтинговою компанією Randstad (Employer Brand Research Global Report), яке у 2020 році охопило більше 185 тис. респондентів з 6136 компаній 33 країн світу, дозволило виділити протиріччя та неузгодженість між найважливішими критеріями вибору роботодавця з точки зору потенційних кандидатів та ціннісними пропозиціями компаній-роботодавців [18].

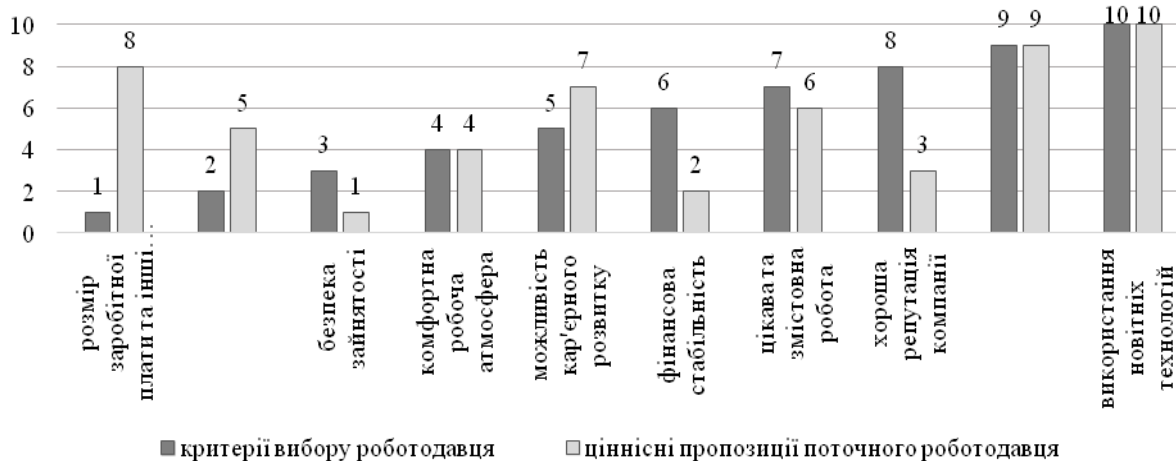


Рис. 1. Ранжування критеріїв вибору потенційного роботодавця кандидатами на посади та ціннісних пропозицій компаній [18]

Як видно з рис. 1, найбільшу цінність для кандидатів має розмір заробітної плати та складові компенсаційного пакета потенційного роботодавця (1 місце), при цьому серед топ-10 ціннісних пропозицій компанії заробітна плата знаходиться в кінці рейтингу – на 8 місці. Водночас, топовою ціннісною пропозицією компаній являється безпека зайнятості, тобто офіційне працевлаштування та безпечні умови праці, що для працівників також важливо. Крім того, ефективними засобами переманювання та приваблення персоналу, на думку роботодавців, є другорядні для кандидатів критерії вибору місця роботи: фінансова стабільність та хороша репутація компанії (відповідно, 2-ге і 3-тє місце). Відтак, в повній мірі компанії задовольняють лише потреби найманих працівників в наявності комфортної робочої атмосфери.

Варто відмітити, що також існує чітка диференціація критеріїв вибору роботодавця представниками різних поколінь. Так в рамках дослідження «Формула поколінь: цінності та мотиви сучасних генерацій» було виділено найбільш важливі критерії вибору роботи представниками різного віку. Зокрема, покоління Z (народженні після 2000 року) та покоління Y (народженні у 1984–2000 рр.) під час пошуку роботи зважають на кар'єрні можливості в компанії та на можливості особистісного і професійного розвитку. В той же час для покоління X (народженні у 1963–1984) першочерговим є офіційне працевлаштування та баланс між роботою та особистим життям [19]. Крім того, результати Randstad Employer Brand Research показали, що 23 % українських зумерів звертають увагу на забезпечення різноманітності та відкритості на робочому місці в порівнянні з 17 % мілленіалів та 16 % бумерів [1].

Також можна припустити, що оскільки потреби чоловіків та жінок певною мірою відрізняються, то і важливість критеріїв привабливості робочого місця під час пошуку роботи для різних статей може бути різною. І якщо раптом компанія у своїй програмі формування та розвитку бренду буде акцентуватиметься лише на окремих атрибутах, наприклад лише на економічних, то, у зв'язку із цим, вона може втратити частину власних кваліфікованих фахівців, а також потенційних кандидатів на вакантні посади певної статі. Тож нами проведено оцінку важливості критеріїв вибору місця роботи за гендерною ознакою.

Дослідження проводилося на базі Національного університету водного господарства та природокористування в м. Рівне. Вибірка включала 324 студенти денної форми навчання одного з інститутів університету. Анкетування проведено у грудні 2020 р. з використанням сервісу google-forms.

Аналіз структури респондентів показав, що лише 18,4 % із них чоловіки, а 81,6 % – жінки, в основному це зумовлено статевою структурою студентів, що навчаються за різними спеціальностями в даному інституті. Крім того, з табл. 1 видно, що 63 % опитаних поєднують навчання з роботою в даний час або поєднували в минулому, тобто вони уже працювали і перед ними уже поставала проблема вибору місця роботи. Відтак, можна очікувати, що оцінюючи критерії важливості вибору місця роботи дані респонденти керуватимуться власним досвідом. Варто відмітити і те, що 28 % студентів з досвідом роботи (працювали раніше, або працюють зараз) молодші 20 років, а 35 % – у віці 20 років і старші.

Таблиця 1

Структура вибірки, %

Статус зайнятості	Вік		Стать		Разом
	до 20 років	20 років і більше	Чол.	Жін.	
Навчаюся	22	15	9	28	37
Навчаюся і працюю в даний час	13	23	5	31	36
Навчаюся, але працював(-ла) раніше	15	12	4	23	27
Разом	50	50	18	82	

Дизайн анкети містив окремі критерії вибору місця роботи, об'єднані в шість груп та шкалу оцінки від 1 до 3, що передбачає власну оцінку респондентами наведених критеріїв-тверджень, де 3 – «дуже важливо»; 2 – «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийнятті рішення про працевлаштування»; 1 – «абсолютно не важливо».

У групу статусних було включено 5 критеріїв, що характеризують репутацію компанії та її зв'язки. Як видно з рис. 2, репутація компанії як виробника є дуже важливою при виборі місця роботи для 41,2 % опитаних чоловіків і 46,8 % жінок, і важливою але не визначальною для 50,6 % жінок і 52,9 % чоловіків, тобто за даним критерієм не має суттєвих гендерних відмінностей. Водночас «репутація компанії як роботодавця», тобто бренд роботодавця, є дуже важливим фактором для більшості респондентів обох статей, а саме для 83,5 % жінок та 70,6 % чоловіків.

Однак за важливістю критерію «престиж роботи саме в цій компанії» спостерігається значний гендерний розрив, адже цей фактор є суттєвим і визначальним для 55,7 % жінок і лише для 29,4 % чоловіків. Що стосується соціальної відповідальності компанії, то вона є важливою для більш ніж 50 % опитаних респондентів обох статей. Проте «наявність міжнародних зв'язків» у майбутнього роботодавця є менш визначальною при прийнятті рішення для обох статей, особливо для жінок (рис. 2).

Що стосується матеріальних критеріїв, як проілюстровано на рис. 3, обидва з них є дуже важливими для більшості респондентів обох статей. Проте, варто відмітити, що за критерієм «розмір заробітної плати» простежується розрив (майже на 20 %) за гендерною ознакою – він є визначальним при виборі місця роботи для 83,5 % жінок і лише для 64,7 % чоловіків.

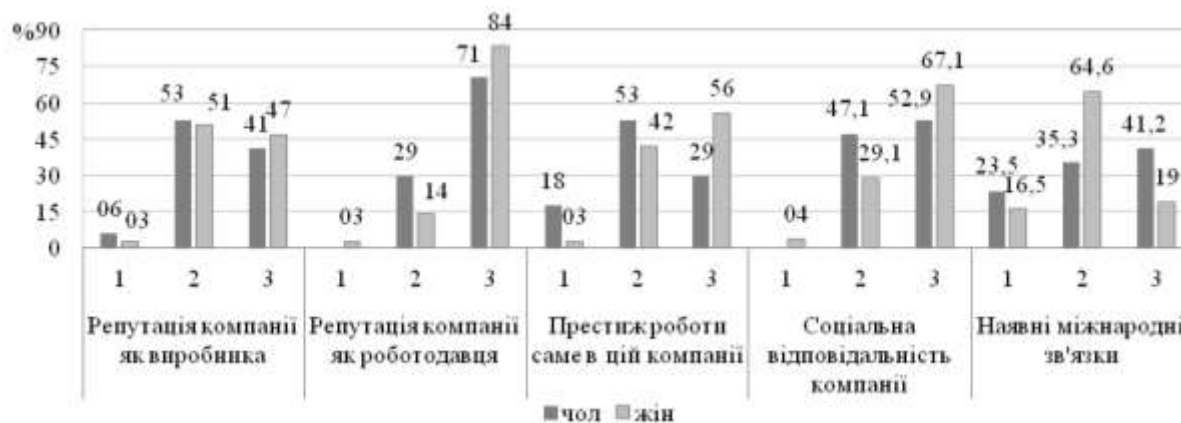


Рис. 2. Статусні критерії компанії при виборі місця роботи

Однак, «наявність соціального пакету» є важливою, але не визначальною, тобто бажаною, для майже 42 % жінок і лише для 29 % чоловіків. При цьому 17,6 % чоловіків зазначили, що соціальний пакет для них абсолютно не важливий, а серед жінок таких було тільки 5 %.

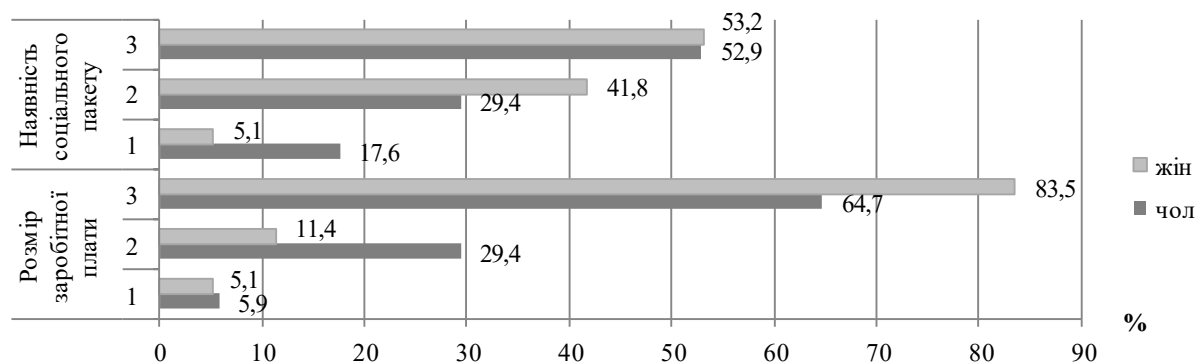


Рис. 3. Матеріальні критерії при виборі місця роботи

Варто відмітити, що окремі критерії самореалізації також відіграють значну роль при виборі майбутнього роботодавця. Як видно з рис. 4, можливості для навчання та особистісного розвитку є дуже важливими для 76 % респондентів не залежно від статі. Проте, можливість кар'єрного зростання хоча і дуже важлива для обох статей, але в більшій мірі (89,9 % проти 64,7 %) для жінок. При цьому, для 29,4 % чоловіків, на даному життєвому етапі, можливість зробити кар'єру є бажаною, але не визначальною.

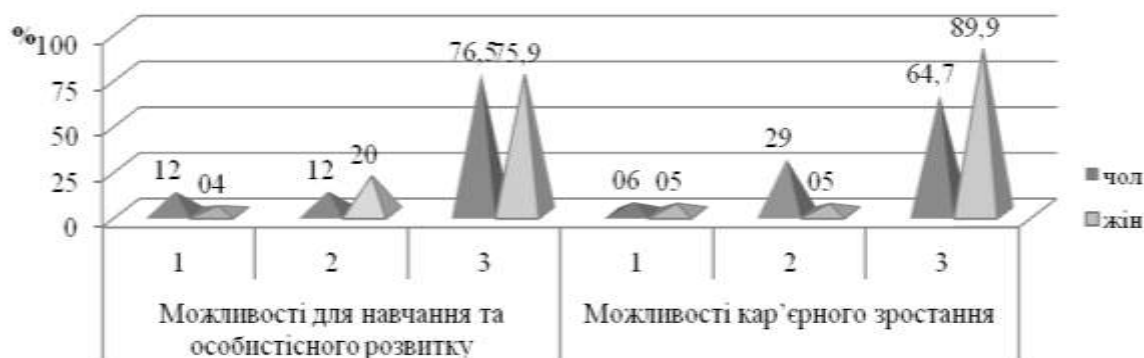


Рис. 4. Критерії самореалізації при виборі місця роботи

Опитування також показало, що професійне оточення при виборі місця роботи більш важливе і визначально для жінок. Зокрема, репутація майбутнього керівника є дуже важливою для 67 % жінок і лише для 41 % чоловіків. Однак, 53 % респондентів чоловічої статі відмітили бажаність, але не визначальну роль даного критерію при прийнятті рішення щодо працевлаштування. Подібний гендерний розрив спостерігається і при розподілі відповідей респондентів за критерієм наявності колег з якими комфортно працювати. Даний фактор, який є основою позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, є дуже важливим для 72 % жінок та для 53 % чоловіків (рис. 5).

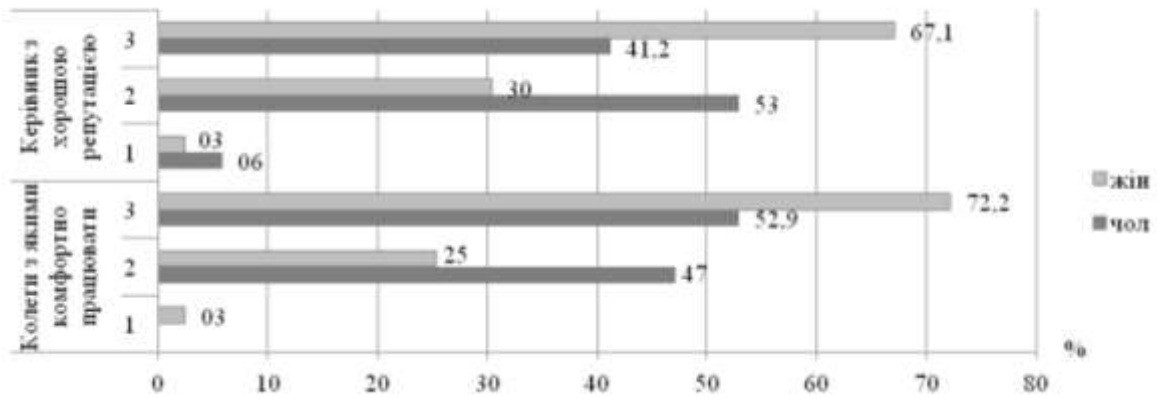


Рис. 5. Критерії професійного оточення при виборі місця роботи

Безпечне робоче/професійне середовище, що є одним з критеріїв безпеки та стабільності, виявилось дуже важливим майже для 89 % опитаних жінок і лише для 47 % чоловіків. З рис. 6 також видно, що для 47 % чоловіків безпека роботи є бажаною, але не визначальною. Відтак, можна зробити висновок, що якщо компанія, яка пропонує вакансію, в основному влаштовуватиме кандидата за всіма критеріями окрім даного, то чоловік вибере її як місце роботи, а жінка, скоріше всього, ні.

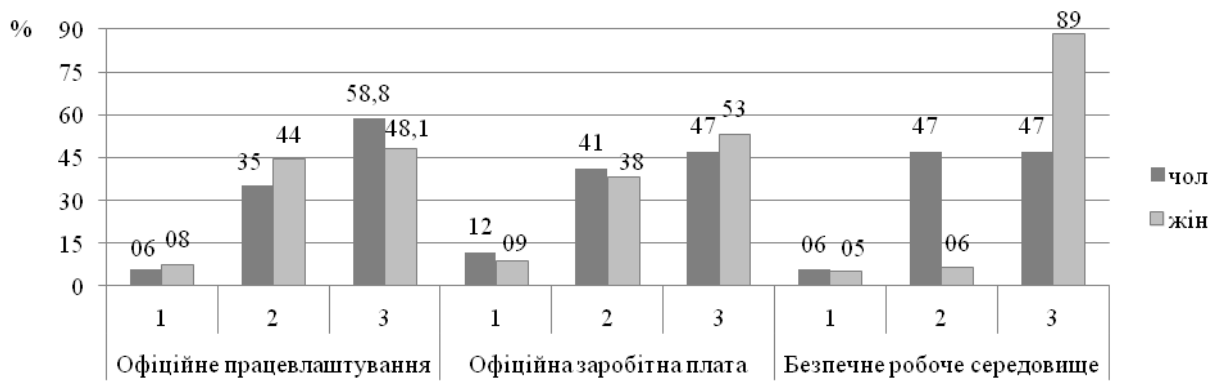


Рис. 6. Критерії безпеки та стабільності при виборі місця роботи

Що стосується «офіційного працевлаштування», то даний критерій є більш важливим для чоловіків – розрив відповідей респондентів за гендерною ознакою 10 %. Водночас, за критерієм «офіційна заробітна плата» розриву у відповідях чоловіків та жінок майже не має. Однак, не можна не відмітити, що для 41 % чоловіків та 38 % жінок обставина виплати «білої» зарплати є важливою, але не визначальною (рис. 6).

Зручний графік роботи є дуже важливим для 77 % жінок, і лише для 41 % чоловіків. Схожа ситуація спостерігається і за критерієм «дотримання балансу між роботою та особистим життям», який також є більш важливим і визначальним при виборі місця роботи саме для жінок (рис. 7).

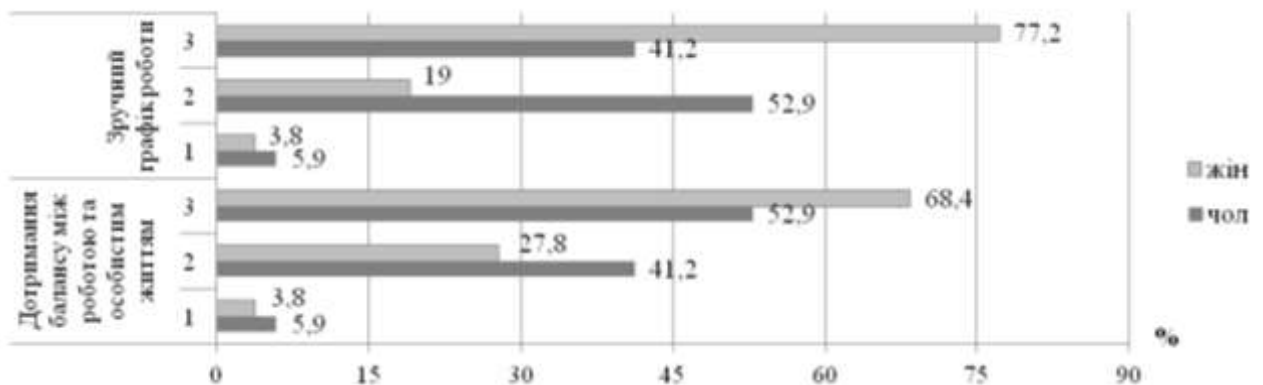


Рис. 7. Критерії часу при виборі місця роботи

Фінальним етапом даного дослідження було ранжування критеріїв вибору місця роботи в залежності від їх привабливості та важливості для респондентів. Як видно з табл. 2, загалом для опитаних респондентів на 1 місці знаходиться можливість зробити кар'єру, на 2 – репутація компанії як роботодавця, а на 3 –

безпечне робоче середовище. Проте в гендерному розрізі є певні відмінності, а саме: для чоловіків першочергове значення має репутація компанії на ринку праці, на 2 місці вони розмістили можливість розвитку, а на 3 – кар’єрне зростання; для жінок найбільш важливою виявилася можливість побудови кар’єри, на 2 місці опинилася безпека роботи, а репутація компанії як роботодавця посіла третє місце. Водночас, «наявність у компанії міжнародних зв’язків» найменш впливає на вибір місця роботи у жінок, а «престиж роботи саме в цій компанії» – у чоловіків. Відтак, якщо компанія прагне бути конкурентоспроможною на ринку праці та сформувати позитивний HR-бренд, то для цього варто диференціювати критерії, які робитимуть її привабливими в очах різних за статтю претендентів. Адже, як зазначено у звіті міжнародного дослідження Diversity Matters, компанії з гендерним різноманіттям мають на 15% більше шансів отримати економічну віддачу, що перевищує середні показники у їх виді діяльності [20].

Таблиця 2

## Ранжування критерії вибору місця роботи залежно від їх важливості

Критерій вибору місця роботи	Ранг		
	обидві статті	Чол.	Жін.
Можливості кар’єрного зростання	1	3	1
Репутація компанії як роботодавця / HR-бренд	2	1	3
Безпечне робоче середовище	3	7	2
Розмір заробітної плати	4	4	4
Можливості для навчання та особистісного розвитку	5	2	5
Зручний графік роботи	6	10	6
Колеги з якими комфортно працювати	7	6	7
Соціальна відповідальність компанії	8	5	8
Дотримання балансу між роботою та особистим життям	9	9	9
Керівник з хорошою репутацією	10	13	10
Престиж роботи саме в цій компанії	11	16	11
Репутація компанії як виробника	12	11	12
Наявність соціального пакету	13	12	13
Офіційна заробітна плата	14	14	14
Офіційне працевлаштування	15	8	15
Наявні міжнародні зв’язки	16	15	16

Для побудови та просування бренду роботодавця використовується цілий комплекс дій та інструментів. Зокрема, залучаються event-інструментарій, реклама (самореклама, зовнішня, advice-реклама), ярмарки вакансій, кар’єрні заходи, підготовка презентаційних матеріалів, PR-акції, залучення Internet-маркетингу, зокрема, просування в соціальних мережах, web-10 презентації. Кожна з цих дій потребує окремої уваги та чітко продуманої послідовності дій.

Правильний вибір і сегментація цільових аудиторій дають змогу виділити найбільш значущі для представників кожної з них переваги роботи в компанії, а також підібрати ефективні канали та інструменти донесення цієї інформації [21]. Наприклад, для залучення в компанію молодих спеціалістів, варто використовувати ті канали комунікацій, які є у них популярними. Зокрема, проведене нами дослідження дозволило виявити основні джерела, котрими користуються студенти для пошуку інформації про майбутнього, потенційного роботодавця (рис. 8).



Рис. 8. Джерела інформацію про компанію, як можливе місце роботи

Можна зробити висновок, що сторінка компанії у соцмережі та сайт компанії можуть як привабити так і відштовхнути значне число потенційних працівників, тому над їх виглядом та наповненням варто постійно працювати. Також позитивні чи негативні відгуки про компанію її працівниками рано чи пізно стають відомі широкому загалу, тому варто моніторити їх думку і вживати заходів щодо підвищення задоволеності працівників компанією як під час їх роботи, так і при їх звільненні.

Без сумніву затяжна пандемія також вплинула на структуру каналів комунікації на ринку праці. Зокрема, за даними дослідження ЕУ, для професіоналів пріоритетність соціальних мереж є трохи вищою, ніж для студентів. Вони більше користуються Facebook та LinkedIn, а студенти – Instagram та Telegram. Популярними лишаються портали з працевлаштування та корпоративні сайти компаній. Останнім часом зросла пріоритетність подій за участю експертів компанії як джерела інформації – проведення онлайн-вебінарів, віртуальних ярмарків вакансій тощо. На таких заходах про роботодавців дізналися 79 % студентів і 74 % професіоналів. Популярним джерелом інформації про роботодавців для студентів є стажування у компанії. Попри це рекомендації від родичів та знайомих є важливими для 50 % професіоналів та 42 % студентів [22].

### **Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі**

Ринок праці в Україні за багатьма професіями є працедефіцитними, і ті компанії, які не приділяють уваги своїй репутації на ринку, розробці привабливих EVP, не тільки не можуть залучити компетентних фахівців, а й ризикують втратити наявних. В таких умовах бренд роботодавця стає інструментом диференціації компанії на ринку праці та дає змогу досягнути необхідних конкурентних переваг у боротьбі за кваліфікованих працівників. При цьому, сильний HR-бренд повинен відповідати образу ідеального місця роботи, який складається в свідомості працівника компанії чи кандидата на ринку праці. Проте, через різницю у віці, статі, освіті, культурі, статусі зайнятості очікування представників різних цільових груп можуть відрізнятися. Тому формуючи HR-бренд потрібно розуміти, що неможливо однією ціннісною пропозицією привабити усіх, тобто EVP має бути особливою відповідно до очікувань кожного цільового сегмента. Зокрема, результати проведеного нами дослідження показали, відмінності у важливості критерії вибору потенційного місця роботи за гендерною ознакою. Наприклад, жінки першочергово зважають на можливість кар'єрного зростання та безпечне робоче середовище, а чоловіки – на репутацію компанії на ринку праці та можливості особистісного розвитку. Отже, бренд роботодавця, котрий формується та розвивається з врахуванням ціннісно-мотиваційні характеристик як власного персоналу, так і зовнішніх цільових аудиторій, дозволить компанії лишатися конкурентоспроможною на ринку праці, завдяки залученню й утриманню кваліфікованих фахівців, зростанню їх лояльності і підвищенню ефективності роботи.

Подальші дослідження мають розвиватися в напрямі удосконалення механізму формування та розвитку HR-бренду з урахуванням ціннісних пропозицій роботодавця для різних (внутрішніх та зовнішніх) цільових груп в умовах кризових ситуацій.

### **Література**

1. Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/> – (07.05.2021).
2. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. – 1996. – № 4. – P. 185–206.
3. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR / G. Martin, S. Hetrick. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. – 400 p.
4. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / Minchington B. – Collective Learning Australia, 2006. – 232 p.
5. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business / L. Sartain, M. Schumann. – San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. – 272 p.
6. Edwards M.R. Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* / Edwards M.R. – New York : John Wiley & Sons. – 2012. – P. 389–410.
7. Балабанова Л.В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак // *Економічний часопис-XXI*. – 2014. – № 1-2(1). – С. 94–97.
8. Білорус Т.В. Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії [Електронний ресурс] / Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2020. – Вип. 2. – С. 54–61. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2020\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_2_11)
9. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця / С.М. Мокіна // *Бізнес Інформ*. – 2014. – № 9. – С. 353–357.
10. Татаревська М.С. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації / М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова // *Економіка і регіон*. – 2014. – № 2. – С. 57–62.

11. Цимбалюк С.О. Формування бренда роботодавця на ринку праці / С.О. Цимбалюк // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – № 1. – С. 21–25.
12. Arasanmi Ch. N. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes / Ch. N. Arasanmi, A. Krishna // *Industrial and Commercial Training*. – 2019. – Vol. 51 (7/8). – P. 387–395.
13. Binu Raj A. Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity / A. Binu Raj // *South Asian Journal of Business Studies*. – 2021. – Vol. 10 (2). – P. 203–226.
14. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy / A. Pawar // *Journal of Resources Development and Management*. – 2016. – Vol. 16. – P. 56–62.
15. Волобоєва І.О. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу / І. О. Волобоєва, О.І. Кравчук, Д.В. Варшава // *Бізнес Інформ*. – 2021. – № 4. – С. 302–309.
16. Степанова Л. В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах / Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. – 2018. – № 5. – С. 12–130.
17. Ткалич М. Г. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота – життя» для персоналу організацій / М. Г. Ткалич, О. Ю. Якупова // *Проблеми сучасної психології*. – 2019. – № 1. – С. 136–141.
18. Randstad Employer Brand Research Global Report 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global\\_report\\_2020\\_final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf) – (07.08.2021).
19. Звіт дослідження 2019 «Формула Покоління: цінності та мотиви сучасних генерацій» [Електронний ресурс] // Academy DTEK та hh.ua. – Режим доступу : <https://hhcdn.ru/file/16834655.pdf> – (07.05.2021).
20. McKinsey. Why diversity matters. 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> – (07.05.2021).
21. Жовтяк Г.А. Формування бренду роботодавця на ринку праці / Г.А. Жовтяк // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2021. – Випуск 3(30). – С. 74–78.
22. Фокус на працівника: як COVID-19 прискорив еволюцію ринку праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-znayti-robotu-i-yak-zminivsyu-rinok-praci-pislya-covid-19-filip-morris-ukrajina-50169046.html> – (07.05.2021).

## References

1. Hubarieva K. Brend robotodavtsia v kryzu: navishcho potriben, z choho pochaty ta yak vymiryuvaty efektyvnist [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/employer-branding-during-crisis/> – (07.05.2021).
2. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. – 1996. – № 4. – R. 185–206.
3. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR / G. Martin, S. Hetrick. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. – 400 p.
4. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / Minchington B. – Collective Learning Australia, 2006. – 232 p.
5. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business / L. Sartain, M. Schumann. – San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. – 272 p.
6. Edwards M.R. Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* / Edwards M.R. – New York : John Wiley & Sons. – 2012. – P. 389–410.
7. Balabanova L.V. Diahnostyka konkurentospromozhnosti brendu pidpriemstva-robotodavtsia / L.V. Balabanova, O.V. Sardak // *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. – 2014. – № 1-2(1). – S. 94–97.
8. Bilorus T.V. Metodichniy instrumentarii otsiniuvannya rivnia zadovolenosti pratsivnykiv vnutrishnim HR-brendom kompanii [Elektronnyi resurs] / T.V. Bilorus, S.H. Firsova // *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*. – 2020. – Vyp. 2. – S. 54–61. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2020\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_2_11)
9. Mokina S.M. Kontseptualna model pobudovy brenda robotodavtsia / S.M. Mokina // *Biznes Inform*. – 2014. – № 9. – S. 353–357.
10. Tatarevska M.S. HR-brendinh v systemi upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii / M.S. Tatarevska, O.V. Soroka, O.O. Losikova // *Ekonomika i rehion*. – 2014. – № 2. – S. 57–62.
11. Tsybaliuk S.O. Formuvannya brenda robotodavtsia na rynku pratsi / S.O. Tsybaliuk // *Rynok pratsi ta zainiatist naselennia*. – 2016. – № 1. – S. 21–25.
12. Arasanmi Ch. N. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes / Ch. N. Arasanmi, A. Krishna // *Industrial and Commercial Training*. – 2019. – Vol. 51 (7/8). – P. 387–395.
13. Binu Raj A. Impact of employee value proposition on employees intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity / A. Binu Raj // *South Asian Journal of Business Studies*. – 2021. – Vol. 10 (2). – P. 203–226.
14. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy / A. Pawar // *Journal of Resources Development and Management*. – 2016. – Vol. 16. – P. 56–62.
15. Voloboieva I.O. Tsinnisnyi vymir brenda robotodavtsia: vplyv na zaluchennia personalu / I. O. Voloboieva, O.I. Kravchuk, D.V. Varshava // *Biznes Inform*. – 2021. – № 4. – С. 302–309.
16. Stepanova L. V. Formuvannya pozytyvnoho brenda robotodavtsia v suchasnykh umovakh / L. V. Stepanova, O. V. Tuzhyklyna // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky»*. – 2018. – № 5. – S. 12–130.
17. Tkalych M. H. Pozytyvna tsinnisna propozytsiia robotodavtsia (EVP) v prohramakh balansu «robota – zhyttia» dlia personalu orhanizatsii / M. H. Tkalych, O. Yu. Yakupova // *Problemy suchasnoi psykholohii*. – 2019. – № 1. – S. 136–141.
18. Randstad Employer Brand Research Global Report 2020 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global\\_report\\_2020\\_final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf) – (07.08.2021).
19. Zvit doslidzhennia 2019 «Formula Pokolin: tsinnosti ta motyvny suchasnykh heneratsii» [Elektronnyi resurs] // Academy DTEK та hh.ua. – Rezhym dostupu : <https://hhcdn.ru/file/16834655.pdf> – (07.05.2021).



20. McKinsey. Why diversity matters. 2015 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> – (07.05.2021).

21. Zhovtiak H.A. Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi / H.A. Zhovtiak // Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. – 2021. – Vypusk 3(30). – S. 74–78.

22. Fokus na pratsivnyka: yak COVID-19 pryskoryv evoliutsiiu rynku pratsi [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-znayti-robotu-i-yak-zminivsia-rinok-praci-pislya-covid-19-filip-morris-ukrajina-50169046.html> – (07.05.2021).

Надійшла / Paper received : 08.05.2021

Надрукована/Printed : 01.07.2021