

ЦІНІСНИЙ ВИМІР БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: ВПЛИВ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

©2021 ВОЛОБОЄВА І. О., КРАВЧУК О. І., ВАРШАВА Д. В.

УДК 334.02
JEL: J28; J30; J50; M12; M59

Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу

Мета статті полягає в дослідженні впливу бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи. При вивченні й аналізі праць багатьох зарубіжних і вітчизняних учених було розглянуто основні підходи до визначення поняття «бренд роботодавця» та запропоновано авторське визначення даного поняття. У результаті проведеного дослідження систематизовано зовнішні та внутрішні елементи бренду роботодавця; обґрунтовано ціннісну пропозицію роботодавця (employee value proposition – EVP), що являє собою невід’ємну складову бренду роботодавця; проведено опитування користувачів соціальної мережі LinkedIn з метою виявлення впливу бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи; визначено основні пріоритетні елементи брендингу. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що брендинг роботодавця й актуальна EVP є одними з найпріоритетніших напрямків діяльності компанії щодо залучення кращих фахівців і збереження талантів у компанії. Ціннісна пропозиція роботодавця має бути стратегією компанії, орієнтованою на працівників, яка узгоджується з ними. Для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості та конкурентоспроможності організації ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною. EVP повинна бути реальним втіленням переваг, що пропонуються компанією працівникові, в іншому випадку неможливо буде втримати залучених працівників і сформувані в них лояльність до компанії. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення ступеня впливу цифровізації бізнесу на розвиток бренду роботодавця, а на теоретичному рівні – вивчення й уточнення деяких складових елементів бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, імідж компанії, ціннісна пропозиція роботодавця, привабливість роботодавця, стратегія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 24.

Волобоєва Ірина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: irinavoloboeva110480@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911652/irina-ic-voloboeva/>

Кравчук Оксана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911869/oksana-kravchuk/>

Варшава Дарина Вікторівна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: varshavadv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8563-4699>

UDC 334.02
JEL: J28; J30; J50; M12; M59

Voloboeva I. O., Kravchuk O. I., Varshava D. V. The Value Dimension of the Employer Brand: Influencing the Staff Engagement

The article is aimed at examining the impact of the employer brand on the choice of a job seeker. After studying and analyzing the works of many foreign and domestic scholars, the main approaches to the definition of the concept of «employer brand» are considered and the authors' definition of this concept is proposed. As result of the carried out research, both the external and the internal elements of the employer brand are systematized; the employer value proposition (EVP), constituting an integral part of the employer brand, is substantiated; a survey of LinkedIn users was conducted in order to identify the influence of the employer brand on the choice of job seekers; the main priority elements of branding are defined. The carried out research allows to conclude that employer branding and the current EVP are among the most priority directions of the company's activity in attracting the best specialists and preserving talents in the company. The value proposition of the employer should be the strategy of the company, oriented to employees, being consistent with them. To develop a strong brand and increase the attractiveness and competitiveness of the organization, the value proposition of the employer must be unique. The EVP should be a real embodiment of the benefits offered by the company to employee, otherwise it will be impossible to retain the employees involved and form loyalty to the company in them. Prospects for further research in this direction are to determine the degree of influence of digitalization of business on the development of the employer brand, and, at the theoretical level, – a study and closer definition of some components of the employer brand.

Keywords: employer brand, company image, value offer of the employer, attractiveness of the employer, strategy.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 24.

Voloboeva Iryna O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: irinavoloboeva110480@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911652/irina-ic-voloboeva/>

Kravchuk Oksana I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911869/oksana-kravchuk/21>

Varshava Daryna V. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: varshavadv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8563-4699>

В умовах наростаючої конкуренції на всіх ринках компанії змушені боротися за конкурентні переваги, одним з основних джерел яких є людські ресурси. Саме тому ринок праці у XXI сторіччі характеризується тенденцією трансформації традиційного ринку роботодавців у якісно новий ринок робітника, який характеризується високою активністю та готовністю до змін. У цьому взаємозв'язку використовується конкурентна боротьба між роботодавцями в доборі найкращого працівника. Для цього роботодавці використовують різноманітні набори пільг і вигоди для підвищення залучення персоналу. Тому актуалізуються пов'язані з такою діяльністю процеси менеджменту персоналу, зокрема брендинг роботодавця, управління корпоративною культурою та мотиваційний менеджмент. Основне завдання організації при цьому – сформулювати дійсно цінну для працівника пропозицію, яка буде конкурентною на ринку праці. Саме ціннісна пропозиція роботодавця є одним із основних трендів на сучасному ринку, яка стає ключовою умовою успішного рекрутингу, у зв'язку з чим основний акцент зміщується на роботу з працівниками компанії та каналами формування бренду роботодавця.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що саме привабливий бренд роботодавця, який є найважливішою конкурентною перевагою на ринку праці для сучасних компаній, має враховувати ціннісно-мотиваційні характеристики персоналу. Такий HR-бренд дозволяє не тільки залучати й утримувати кращих з кращих фахівців, а й підвищує ефективність роботи працівників, їх лояльність і залученість, а також допомагає оптимізувати витрати на компенсаційні пакети.

Аналіз останніх публікацій і досліджень вказує на те, що увагу зарубіжних учених вивчення цього питання привернуло досить давно. Серед зарубіжних дослідників бренду роботодавця можна виділити таких відомих вчених, як Т. Амблер [1], С. Берроу [2], М. Едвардс [18], С. Ллойд [17], Б. Мічінгтон [19], Дж. Саліван [22], П. Волкер і А. Хігінс [24]. Тематика даного питання розкривається в роботах таких вітчизняних науковців, як: А. Василик, А. Ращенко, А. Данилицька [3], А. Колот [5], Г. Лопушняк і О. Ковальчук [6], Г. Писаревська, Н. Аграмакова, А. Семенченко [7], С. Цимбалюк [5; 11; 12], та ін.

Питаннями впливу ціннісної пропозиції роботодавця на поведінку шукачів роботи на ринку праці та формування різних аспектів зовнішнього бренду роботодавця займалися: Л. Степанова та О. Тужилкіна [9], Ч. Арасанмі та А. Крішна [13], А. Біну Радж [14], А. Павар [20; 21], М. Ткалич та О. Якубова [23] та інші.

Але нові виклики та загрози в бізнесі, які зумовлені пандемією COVID-19, вимагають вдосконалення та змінення існуючих підходів до вибудовування бренду роботодавця саме на основі ціннісної пропозиції роботодавця, яка дозволяє сформулювати у працівників компанії такий досвід, який вони найбільше цінуватимуть у своїй роботі.

Метою дослідження є розкриття сутності та аналіз основних підходів до визначення поняття «бренд роботодавця» для обґрунтування ціннісної пропозиції роботодавця та виявлення його впливу на прийняття рішення шукачем роботи про працевлаштування.

Різні автори дають визначення бренду роботодавця з різних точок зору, виділяючи в ньому ті чи інші риси, але на сьогоднішній момент не існує єдиного усталеного визначення цього поняття. С. Цимбалюк вважає, що бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [12]. Писаревська Г., Аграмакова Н., Семенченко А. дають таке визначення даного поняття: це комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі [7]. Зарубіжний дослідник бренду роботодавця С. Ллойд визначає «бренд роботодавця» як сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, що робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників та ін. [17]. Своєю чергою, Дж. Саліван трактує це поняття як спеціально застосовне управління знаннями та цільові довгострокові стратегії щодо обізнаності працівників, потенційних працівників і зацікавлених сторін [22]. На думку сучасних дослідників П. Волкера та А. Хагінга, бренд роботодавця – це сукупність ознак (часто невлесних), які роблять організацію особливою та привабливою для співробітників і здобувачів, сприяють встановленню зв'язку між ними, забезпечують ефективну роботу персоналу [24]. Водночас М. Едвардс вважає, що бренд роботодавців – це діяльність, де принципи маркетингу, зокрема «наука брендингу», застосовуються до діяльності з персоналу стосовно поточних і потенційних працівників [18].

Аналіз різних поглядів на визначення поняття «бренд роботодавця» показує, що всі автори мають досить схожі погляди щодо його сутності та дозволяє виокремити спільні риси:

- ✦ формування позитивного іміджу компанії;
- ✦ наявність цілеспрямованої політики та заходів з позиціонування компанії на ринку праці;
- ✦ пізнаваність організації як роботодавця;
- ✦ взаємодія компанії з працівниками та кандидатами.

На підставі вищенаведеного пропонуємо власне визначення поняття «бренд роботодавця» – це *постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів.*

Для зручності та зрозумілості роботи з брендом роботодавця його поділяють на внутрішній і зовнішній. Зовнішній бренд роботодавця включає: стабільність і перспективи компанії, бренд і пізнаваність компанії, соціальні мережі та офіційний сайт, прозорість діяльності, місія та цінності компанії. Внутрішні елементи включають умови праці та ставлення керівництва до підлеглих, умови професійного та кар'єрного зростання, компенсаційну політику, корпоративну культуру, tone of voice (спосіб спілкування компанії в різних джерелах: у ЗМІ, соцмережах, діловому листуванні, рекламних повідомленнях, на сайті, при особистих зустрічах).

Сьогодні конкурентоспроможні та процвітаючі компанії надають перевагу професіоналам і ретельно створюють умови, що відповідають усьому спектру потреб їх працівників. Вони зосереджені на майбутньому та розуміють, що ринок праці в найближчому майбутньому може виглядати зовсім не так, як сьогодні. Тому вони створюють ціннісну пропозицію роботодавця (з англ.: *Employee Value Proposition – EVP*), що являє собою невід'ємну складову бренду роботодавця.

EVP надає підстави для збагачення бренду роботодавця. На думку Б. Мічінгтона, ціннісна пропозиція для працівників являє собою сукупність переваг і пільг, що надаються працівникам за використання їх

досвіду, навичок, внеску та ефективності в компанії [19]. Тому ціннісна пропозиція роботодавця – це організаційна стратегія, орієнтована на працівників, яка узгоджується з поточними та майбутніми працівниками. Для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості організації ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною.

Узагальнення та систематизація наукового дослідження Бретта Мічінгтона [19] щодо формування ціннісної пропозиції роботодавцем, яка може бути розглянута як ціннісний вимір бренду роботодавця, наведено на *рис. 1*.

Структура EVP включає в себе чотири основні блоки, які об'єднують відповідні атрибути.

EVP повинно бути реальним перевтіленням переваг, що пропонуються компанією працівникові, в іншому випадку неможливо буде втримати залучених працівників та сформувані в них лояльність до компанії. За думкою М. Притули, засновника Talent academy та автора багатьох курсів для HR-фахівців, топ-елементи EVP поділяються на значущі та не значущі [8]. Дослідження, проведене Talent academy, показує, що до найбільш вагомих елементів належать: розмір заробітної плати (46%); можливості професійного зростання (38%); зміст роботи, проекти, завдання (37%); можливості самореалізації та особистісного зростання (37%); графік роботи (35%); можливості навчання (33%); атмосфера і стиль спілкування в колективі (32%); комфортний офіс, робоче місце (32%); команда, колеги (32%). До не значущих елементів

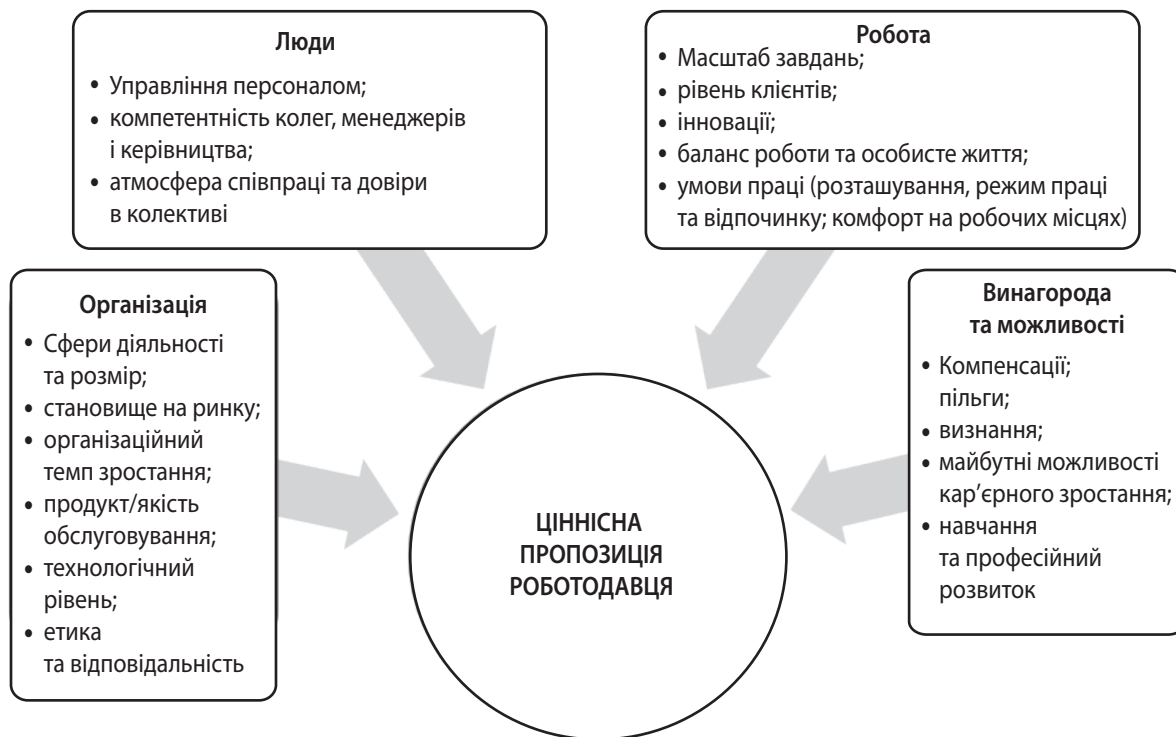


Рис. 1. Структура ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: узагальнено з використанням [19].

належать: підтримка здорового способу життя (рекреаційна зона, спортивні активності, компенсація абонементів – 7%); корпоративи компанії (6%); подарунки співробітникам, матеріальна допомога (5%); корпоративне харчування (організація харчування в офісі – 5%); добровільне медичне страхування (5%); благодійність компанії (3%).

Світовий лідер думок у галузі брендингу роботодавців, компанія «Universum», провела дослідження пріоритетів атрибутів EPV найпривабливіших роботодавців світу за 2020 р. (рис. 2). Результати показали зростаючу увагу до компенсаційного пакета та економічної безпеки працевлаштування, а також постійну увагу до навчання та розвитку. Ці атрибути EVP стали найбільш пріоритетними під час пандемії COVID-19 та, імовірно, триматимуть цю позицію і надалі [15].



Рис. 2. Основні пріоритети атрибутів EPV найпривабливіших роботодавців світу 2020 р.

Джерело: побудовано на основі [15].

Слід звернути увагу на дослідження консалтингової компанії CASE, яка розробляє та впроваджує рішення в галузі управління людським капіталом на ринку України, Казахстану, Росії та є партнером низки міжнародних компаній, що надають послуги у сфері HR-консалтингу – Cubiks, SHL, SLG Thomas, Assessio, Arbora Global Career Partners.

До основних типових недоліків пропозицій роботодавців, які існують на світовому ринку праці, респонденти віднесли [10]:

- ✦ серед атрибутів EVP переоцінені такі, як люди і дохід. При цьому тільки 33% кандидатів вважають їх дійсно важливими при виборі но-

вого місця роботи. І лише 22% працівників усередині компаній говорять про те, що це їх утримує;

- ✦ EVP різних компаній дещо схожі, адже зазвичай використовуються тільки 4 атрибути з 39: колектив, винагорода, кар'єра й індустрія. Атрибутів набагато більше, і вмiле поєднання приводить до значного підвищення конкурентоспроможності пропозиції;
- ✦ компанії не виконують своїх обіцянок. Понад 50% кандидатів відзначають, що всередині компаній не реалізується те, що обіцяється.

Для виявлення впливу бренду роботодавця на прийняття рішення шукачем роботи про працевлаштування було здійснено дослідження методом опитування, в якому взяли участь 160 респондентів, різної вікової структури (з них переважна більшість жінок –

Таблиця 1

Характеристика респондентів опитування щодо виявлення впливу бренду роботодавця на прийняття рішення про працевлаштування

Категорія	Кількість респондентів, %
Вік	
До 20 років	11,3
21–30 років	40
31–40 років	37,5
41 і старше	11,3
Кар'єрний рівень	
Початковий	15,6
Фахівець	35
Керівник групи (команди)	13,85
Лінійний керівник нижчого рівня	1,9
Керівник середнього рівня	13,1
Топ-менеджер	15,6
Стаж роботи	
Менше року	14,4
1–3 роки	22,5
4–10 років	28,1
11–20 років	26,3
21 і більше	8,8

Джерело: складено авторами на підставі проведеного опитування.

Найважливішими елементами бренду роботодавця виявилися такі.

1. Умови професійного та кар'єрного зростання (8,4 бала). Це пов'язано з кадровою політикою компанії, з умовами професійного розвитку, які створюються. Безумовно, багатьох працівників і потенційних кандидатів цікавлять питання підвищення своєї професійної кваліфікації й існуючі особливості просування по кар'єрі в компанії. Чим більше таких можливостей, тим вище HR-бренд компанії.
2. Прозорість і справедливість компенсаційної політики (8,3). Це немонетарна мотивація персоналу (медична страховка, пенсійна програма, лікарняні, безкоштовне харчування тощо). Причому важливо враховувати реальні потреби працівників.
3. Лояльне ставлення керівництва до підлеглих (8,2). Менеджери значним чином впливають на колег і підлеглих. У зв'язку з цим сукупність характерних і стійких методів вирішення завдань, що застосовуються менеджером, манера його поведінки по відношенню до підлеглих обумовлює ефективність діяльності колективу та впливає на задоволеність роботою в компанії в цілому.
4. Корпоративна культура (7,9). Вона включає в себе модель поведінки всередині компанії, що сформована в процесі функціонування компанії та поділяється всіма працівниками. Це

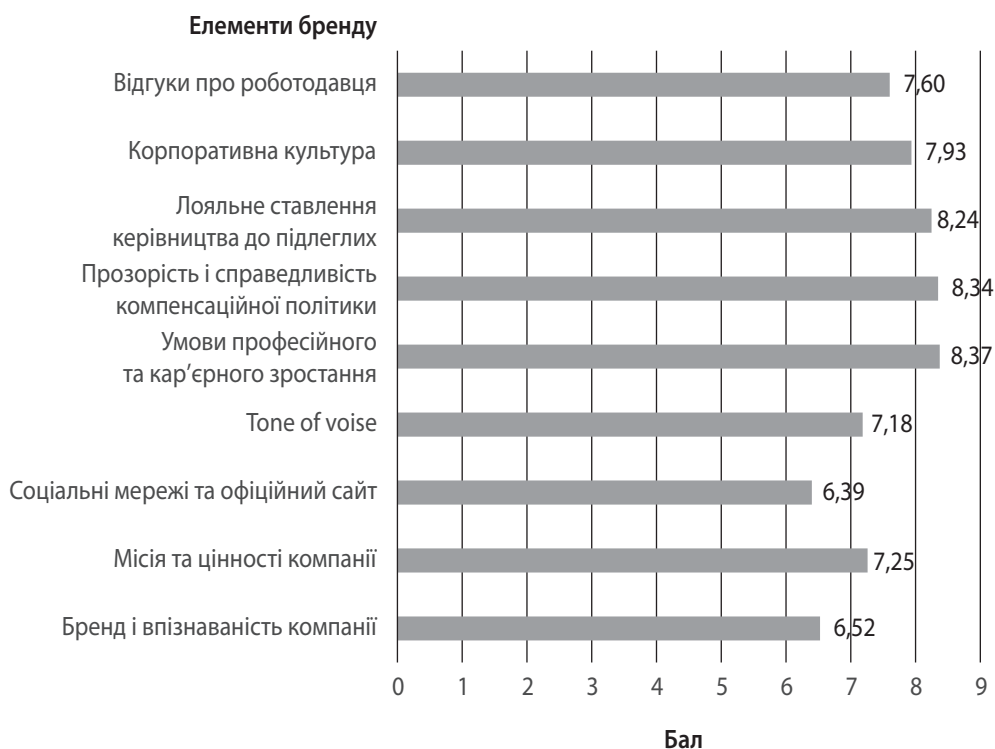


Рис. 3. Важливість елементів бренду роботодавця при виборі місця роботи (середній бал)

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження.

система цінностей, норми, правила, традиції та принципи компанії. Корпоративна культура виконує ряд важливих функцій, які впливають на бренд роботодавця й ефективність компанії в цілому.

5. Відгуки про роботодавця (7,8). Відгуки працівників можуть кардинально змінити рішення кандидата, адже 90,6% опитаних стверджують, що цікавляться відгуками про компанію перед працевлаштуванням. Варто зазначити, що проблема цього елемента бренду роботодавця полягає в тому, що люди більше схильні ділитися негативним досвідом, ніж позитивними враженнями.

Аналіз відповідей респондентів на питання, що стосувалися пошуку роботи, дав змогу виділити такі тенденції:

- ✦ середня тривалість пошуку роботи становить один місяць і менше. Серед причин цього респонденти виділяють: спад активності на ринку праці через пандемію COVID-19, невідповідність пропозицій вимогам кандидатів (рівень заробітної плати, умови праці), недостатня кількість пропозицій для кандидатів з малим досвідом роботи. На сучасному ринку праці відстежується тенденція оберненої пропорційності досвіду кандидата до терміну пошуку роботи: чим більший досвід, тим коротший термін;
- ✦ соціальні мережі (LinkedIn) стають все більш популярними каналами пошуку роботи поряд з Job-порталами для пошуку роботи, такими як «rabota.ua», «work.ua», «Jinni» тощо;
- ✦ пошук роботи «по знайомству» теж є досить поширеним, при цьому переходить онлайн, а саме, в соціальні мережі;
- ✦ при виборі місця роботи більше 90% кандидатів цікавляться відгуками про компанію, найбільше довіряючи відгукам знайомих (118 зі 160 респондентів) та Job-форумам (77 зі 160 респондентів);
- ✦ майже 70% респондентів відмовилися б від пропозиції працевлаштування в компанії з поганою репутацією, проте з вищим рівнем заробітної плати, що вказує на важливість формування позитивного іміджу організації та бренду роботодавця.

За даними асоціації Great place to work [16], що створює рейтинг 100 кращих роботодавців, компанії із сильним брендом роботодавця отримують 7 важливих конкурентних переваг, такі як:

- ✦ більш висока продуктивність праці та рентабельність;
- ✦ стійкість під час економічних спадів;
- ✦ більше відгуків від кваліфікованих кандидатів;

- ✦ зниження плинності персоналу;
- ✦ скорочення негативного впливу стресу на співробітників;
- ✦ підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- ✦ більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

Створення позитивного бренду роботодавця може допомогти організації:

- ✦ зменшити витрати на набір персоналу (потенційні співробітники формують чергу самостійно);
- ✦ оптимізувати витрати на управління персоналом (розподілити кошти на інші елементи механізму управління персоналом);
- ✦ зменшити плинність персоналу (адже організації, внаслідок високої плинності кадрів, несуть значні фінансові, виробничі, інноваційні, соціальні втрати) тощо.

ВИСНОВКИ

Бренд роботодавця – це постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів, що являє собою наявність цілеспрямованої політики та заходів з позиціонування компанії на ринку праці та формування позитивного іміджу організації. Переваги компанії як роботодавця відображаються в EVP, вмиле поєднання атрибутів якого дозволяє підвищити конкурентоспроможність пропозиції.

Аналіз проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що брендинг роботодавця та актуальне EVP є одними з найважливіших напрямків діяльності компанії в боротьбі за найкращих працівників та збереження талантів в організації. Що, своєю чергою, дозволяє зменшити витрати, покращити фінансові результати та підняти рівень задоволеності роботою в компанії. На думку аналітиків, успішними залишаються ті компанії, де співробітники впевнено володіють навичками віддаленої комунікації. У цілому, досвід проходження світом пандемії показав, що інвестиції в цифровізацію бізнесу – одне зі стратегічних завдань, яке необхідне для виживання компаній. Це означає, що роботодавцям важливо розвивати свій бренд на ринку праці навіть під час кризи. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации / пер. с англ. М.: Финансы и статистика. 2003. 248 с.
2. Эрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007. 200 с.
3. Василюк А. В., Рашченко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудова відносина: теорія і*

- практика*. 2017. № 2. С. 226–235. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22602/226-235.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
4. Вплив бренду роботодавця на процес рекрутингу. URL: <https://forms.gle/hV4a6wW5ZHztuJSA>
 5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
 6. Лопушняк Г. С., Ковальчук О. И. Основные характеристики конкурентоспособности рабочих мест // *Материалы конференции «Эффективность сферы товарного обращения и труда»* (г. Гомель, 4 ноября 2016 г.). Гомель, 2016. С. 83–86.
 7. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 33. С. 177–180. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>
 8. Пritула М. Как создать EVP. Почему Compensation&Benefits уже не работает. Из чего состоит Total Rewards? URL: <http://prituca.academy/tpost/43zzz4tnh5-kak-sozdat-evp-pochemu-compensation-ampbe>
 9. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 5. С. 125–130.
 10. Ценностное предложение работодателя. URL: http://www.case-hr.com/img/up/files/evp_presentation.pdf
 11. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.
 12. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>
 13. Arasanmi Ch. N., Krishna A. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*. 2019. Vol. 51. No. 7/8. P. 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
 14. Binu Raj A. Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*. 2021. Vol. 10. No. 2. P. 203–226. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
 15. Employer Branding Now. 2020. URL: <https://universumglobal.com/ebnow2020/>
 16. The Global Authority on Workplace Culture // Great Place to Work. URL: <https://www.greatplacetowork.com/>
 17. Lloyd S. Brangning from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. Vol. 24. No. 10. P. 64–66.
 18. Edwards M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. 2010. Vol. 39. No. 1. P. 5–23. DOI: [10.1108/00483481011012809](https://doi.org/10.1108/00483481011012809)
 19. Minchington B. Employer Brand Leadership – A Global Perspective. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010. 319 p.
 20. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. 2016. Vol. 16. P. 56–62.
 21. Pawar A., Charak K. S. Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*. 2015. Vol. 5. Issue 12. P. 1195–1203.
 22. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. URL: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
 23. Ткалич М. Г., Якупова О. Ю. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота – життя» для персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2019. № 1. С. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
 24. Walker P., Higgins A. Employer branding; A no-nonsense approach. London: Guide CIPD, 2007. 65 p. URL: <https://docplayer.net/20794883-Employer-branding-a-no-nonsense-approach.html>

REFERENCES

- Ambler, T. *Marketing i finansovy rezultat: novyye metriki bogatstva korporatsii* [Marketing and Bottom Line: New Metrics for Corporate Wealth]. Moscow: Finansy i statistika, 2003.
- Arasanmi, Ch. N., and Krishna, A. "Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes". *Industrial and Commercial Training*, vol. 51, no. 7/8 (2019): 387-395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Berrou, S., and Mosli, R. *Brend rabotodatelya. Luchsheye iz brend-menedzhmenta – v rabotu s kadrami* [The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work]. Moscow: Gruppya IDT, 2007.
- Binu, Raj A. "Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity". *South Asian Journal of Business Studies*, vol. 10, no. 2 (2021): 203-226. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- "Employer Branding Now. 2020". <https://universumglobal.com/ebnow2020/>
- Edwards, M. R. "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, vol. 39, no. 1 (2010): 5-23. DOI: [10.1108/00483481011012809](https://doi.org/10.1108/00483481011012809)
- Kolot, A. M., and Tsybaliuk, S. O. *Motyvatsiyni menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.
- Lloyd, S. "Brangning from the inside out". *Business Review Weekly*, vol. 24, no. 10 (2002): 64-66.
- Lopushniak, G. S., and Kovalchuk, O. I. "Osnovnyye kharakteristiki konkurentosposobnosti rabochikh mest" [The Main Characteristics of the Competitiveness of Jobs]. *Effektivnost sfery tovarnogo obrashcheniya i truda*. Gomel, 2016. 83-86.
- Minchington, B. *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010.
- Pawar, A. "Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy". *Journal of Resources Development and Management*, vol. 16 (2016): 56-62.

- Pawar, A., and Charak, K. S. "Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook". *International Journal of Management Research and Reviews*, vol. 5, no. 12 (2015): 1195-1203.
- Pritula, M. "Kak sozdat EVP. Pochemu Compensation & Benefits uzhe ne rabotayet. Iz chego sostoit Total Rewards?" [How to Create an EVP. Why Is Compensation & Benefits No Longer Working. What Does Total Rewards Consist of?]. <http://pritula.academy/tpost/43zzz4tnh5-kak-sozdat-evp-pochemu-compensationampbe>
- Pysarevska, H. I., Ahramakova, N. V., and Semenchenko, A. V. "HR-breindyh yak skladova biznes stratehii pidpriemstva" [HR-Branding as Constituent of Business Strategy of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Kheroskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 33 (2019): 177-180.
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>
- Stepanova, L. V., and Tuzhykina, O. V. "Formuvannia pozytyvnoho brenda robotodavtsia v suchasnykh umovakh" [Formation of a Positive Brand of the Employer in Modern Conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 5 (2018): 125-130.
- Sullivan, J. "The 8 Elements of a Successful Employment Brand". <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- "The Global Authority on Workplace Culture". Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com/>
- "Tsennostnoye predlozheniye robotodatelya" [Employer's Value Proposition]. http://www.case-hr.com/img/up/files/evp_presentation.pdf
- Tkalych, M. H., and Yakupova, O. Yu. "Pozytyvna tsinnisna propozytsiia robotodavtsia (EVP) v prohramakh balansu «robota – zhyttia» dlia personalu orhanizatsii" [Positive Value Proposition of the Employer (EVP) in the Work-life Balance Programs for the Staff of Organizations]. *Problemy suchasnoi psikhologii*, no. 1 (2019): 136-141.
DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
- Tymbaliuk, S. O. "Analiz faktoriv formuvannia pozytyvnoho brenda robotodavtsia sered vnutrishnyoi tsilyvnoi audytorii" [Analysis of the Factors of Formation of a Positive Brand of the Employer Among the Internal Target Audience]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii «Ekonomika»*, no. 1 (2017): 41-46.
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>
- Tymbaliuk, S. O. *Upravlinnia brendom robotodavtsia* [Employer Brand Management]. Kyiv: KNEU, 2016.
- "Vplyv brenda robotodavtsia na protses rekrutynhu" [The Influence of the Employer's Brand on the Recruitment Process]. <https://forms.gle/hV4a6wW5ZHztuJSA>
- Vasylyk, A. V., Rashchenko, A. Yu., and Danylytska, A. P. "Vplyv nematerialnoho motyvuvannia pratsivnykiv na upravlinnia brendom robotodavtsia: svitovyi dosvid i ukraïnski realii" [The Personnel Intangible Motivation Influence on Employer Brand Management: World Experience and Ukrainian Realities]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. 2017. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22602/226-235.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Walker, P., and Higgins, A. "Employer branding; A no-nonsense approach". London : Guide CIPD, 2007. <https://docplayer.net/20794883-Employer-branding-a-no-nonsense-approach.html>