

## РОЗДІЛ 4 ПСИХОЛОГІЯ

УДК 005.32.330.1

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.11>

**Віннікова Вікторія Вікторівна,**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту бізнесу і адміністрування

Державного біотехнологічного університету

ORCID ID: 0000-0002-0668-9617

### АКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ

### ATTRACTIVENESS OF THE COMPANY AS AN EMPLOYER: ECONOMIC AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF ACTIVITY

*У статті наведено розв'язання актуальної наукової проблеми обґрунтування атрактивності компанії з точки зору економічних та соціально-психологічних підходів, що забезпечують практичне використання отриманих наукових результатів. Розглянута проблематика атрактивності підприємства як роботодавця, а також визначення трендів щодо HR-брендингу та складових формування іміджу. Представлено профіль підприємства як роботодавця за критеріями атрактивності на ринку праці. Визначено соціально-психологічні методи управління персоналом. В статті приділяється увага соціальній відповідальності та умовам праці на підприємстві, що дозволить в свою чергу зберегти фахівців.*

*Проаналізовано проблематику атрактивності компанії як роботодавця. Визначено залежність результатів діяльності компанії від бренду роботодавця, правові засади функціонування підприємства на ринку праці, зокрема визначена трудова та цивільна правосуб'єктність роботодавця. При формуванні моделі бренду роботодавця представлений зв'язок між атрактивністю підприємства на ринку праці та результатами його діяльності.*

*Для визначення профілю компанії як роботодавця використано показник, що відображає наближення фактичних характеристик підприємства за критеріями атрактивності до максимально можливих їх значень. При забезпеченні атрактивності компанії на ринку праці підприємства використовують економічні та соціально-психологічні методи управління. Визначено склад критеріїв, за якими оцінюють компанії. За даними рейтингу найкращих роботодавців України, розраховано показник відповідності фактичних характеристик підприємства максимально можливим їх значенням за критеріями атрактивності.*

*Розрахунки атрактивності компанії як роботодавця засвідчили, що компанії в управлінні персоналом упроваджують як економічні так і соціально-психологічні методи, причому результативність упровадження цих методів зростає.*

**Ключові слова:** підприємство, критерії діяльності, соціально-психологічні методи управління, економічні методи управління, психологія управління.

*The article provides a solution to the current scientific problem of substantiating the company's attractiveness from the point of view of economic and social-psychological approaches, which ensure the practical use of the obtained scientific results. The problem of attractiveness of the enterprise as an employer, as well as the determination of trends in HR-branding and components of image formation, are considered. The profile of the enterprise as an employer according to the criteria of attractiveness in the labor market is presented. Social and psychological methods of personnel management are defined. The article pays attention to social responsibility and working conditions at the enterprise, which will allow in turn to retain specialists.*

*The problem of attractiveness of the company as an employer is analyzed. The dependence of the company's activity results on the employer's brand, the legal basis of the enterprise's functioning on the labor market, in particular the labor and civil legal personality of the employer, are determined. When forming the employer brand model, the relationship between the attractiveness of the enterprise on the labor market and the results of its activity is presented.*

*To determine the profile of the company as an employer, an indicator was used that reflects the approximation of the actual characteristics of the enterprise according to the criteria of attractiveness to their maximum possible values. To ensure the*

*company's attractiveness on the labor market, enterprises use economic and socio-psychological management methods. The composition of the criteria by which the companies are evaluated has been determined. According to the rating of the best employers of Ukraine, the indicator of compliance of the actual characteristics of the enterprise with the maximum possible values according to the attractiveness criteria was calculated.*

*Calculations of the company's attractiveness as an employer have shown that companies in personnel management implement both economic and socio-psychological methods, and the effectiveness of the implementation of these methods is increasing.*

**Key words:** *enterprise, activity criteria, socio-psychological management methods, economic management methods, management psychology.*

**Постановка проблеми.** Ключовим чинником успішного розвитку компанії в сучасному бізнес-середовищі є залучення та утримання талановитих фахівців. У боротьбі за кваліфіковані кадри роботодавці не лише пропонують конкурентну заробітну плату, але й інвестують у професійний розвиток працівників, створюють атмосферу довіри в колективі, демонструють соціальну відповідальність, забезпечуючи тим самим атрактивність компанії в очах потенційних та зайнятих на підприємстві співробітників. Ураховуючи те, що імідж компанії як роботодавця формується через поєднання економічних і соціально-психологічних аспектів, важливо розуміти сучасні тренди щодо співвідношення вказаних компонент. Це допоможе компанії залишатися атрактивною на ринку праці, збільшуючи її конкурентні переваги та забезпечуючи стійкість кадрового складу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій засвідчив, що проблематику атрактивності компанії як роботодавця в літературі подано через розгляд науковцями теоретичних і практичних питань щодо створення HR-бренду компанії, а також дослідження чинників, що впливають на її репутацію та конкурентні переваги на ринку праці. Так, у статтях [1, 2] розглянуто проблематику створення бренду роботодавця на основі формування внутрішніх комунікацій та лідерства [1], гейміфікації діяльності компанії [2]. У публікації [3] досліджено залежність результатів діяльності компанії від бренду роботодавця та доведено, що ця залежність передбачає більш складні зв'язки, а саме результативність діяльності залежить від ефективності найму та позитивного емоційного клімату в компанії. У праці [4] наведено розробки щодо визначення моделі бренду роботодавця та використання її для залучення та утримання працівників малих та середніх підприємств. Для визначення моделі бренду роботодавця автори пропонують ураховувати організаційну культуру, стратегію та репутацію компанії, систему винагород. У статті [5] розглянуто питання ролі бренду роботодавця в підборі персоналу. Автори розглядають зв'язок між різними видами брендів підприємства (товар-

ним, корпоративним, роботодавця) та доходять висновку, що найсильніший вплив на бренд роботодавця чинить корпоративний бренд. У свою чергу саме бренд роботодавця впливає на намір потенційного працівника подати заяву на працевлаштування.

У працях [6–9] проблематика атрактивності підприємства як роботодавця представлена з акцентом на правові аспекти цього питання, а також визначення трендів щодо HR-брендингу та складових формування іміджу. Так, у праці [6] увагу приділено встановленню правових засад функціонування підприємства на ринку праці, зокрема щодо визначення трудової та цивільної правосуб'єктності роботодавця. У публікації [7] за підсумками дослідження сучасних трендів HR-брендингу у світі та в Україні вказано на актуальність неекономічних аспектів у процесі підтримки іміджу компанії як роботодавця, а саме посиленні фокусу на досвіді працівників, соціальної відповідальності бізнесу, зосередженості на культурі, розвитку особистості [7, с. 496–497]. У статті [8] зазначено критерії вибору роботодавця, якими вказано стабільність компанії на ринку, її фінансову спроможність, корпоративну культуру, соціальну відповідальність, атрактивність товарів і послуг [8, с. 113]. Складники HR-брендингу наведено також у праці [9]. Формуючи модель бренду роботодавця, автор статті вказує на зв'язок між атрактивністю підприємства на ринку праці та результатами його діяльності [9, с. 203].

Надаючи рекомендації з управління атрактивністю підприємства як роботодавця, дослідники приділяють увагу обґрунтуванню пропозицій щодо ефективного управління іміджем підприємства в цілому або покращенням окремих його компонент. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання щодо профілю компанії з точки зору співвідношення економічних та соціально-психологічних критеріїв, що визначають атрактивність підприємства як роботодавця.

**Метою статті** є визначення профілю сучасної компанії як роботодавця на ринку праці. Для досягнення цієї мети вирішено такі завдання: визначено

елементи, що дозволяють оцінити позицію компанії як роботодавця на ринку праці; проаналізовано співвідношення економічних та соціально-психологічних елементів, що формують атрактивність компанії як роботодавця.

**Опис методики проведення дослідження.**

Дослідження профілю сучасних компаній з точки зору їх атрактивності на ринку праці здійснено за такими етапами: 1) визначення профілю компаній, урахуваючи склад критеріїв атрактивності підприємства як роботодавця; 2) визначення профілю компаній, урахуваючи активність діяльності компаній щодо управління персоналом із використанням економічних та соціально-психологічних методів у контексті забезпечення атрактивності підприємства як роботодавця.

Для проведення дослідження використано дані компаній, які входять до рейтингу «Найкращі роботодавці України» за версією Forbes у 2020, 2021, 2023, 2024 рр. [10–13]. Методика формування цього рейтингу базується на сукупності критеріїв, що відображають економічні та соціально-психологічні аспекти управління підприємством, а саме: матеріальне стимулювання працівників, умови праці, можливість для розвитку та ін. Рейтинг компаній формується з огляду на таке: відгуки працівників підприємств (70% загальної оцінки), висновки експертів (20% загальної оцінки), дані з відкритих джерел (10%).

Для визначення профілю компанії як роботодавця використано показник, що відображає наближення фактичних характеристик підприємства за критеріями атрактивності до максимально можливих їх значень. Формула для розрахунку така:

$$K = \frac{A_f}{A_{\max}}$$

де  $K$  – активність діяльності компанії з упровадження заходів у рамках дотримання критерію атрактивності підприємства як роботодавця, коефіцієнт;

$A_f$  – фактичне значення показника атрактивності підприємства як роботодавця, бал;

$A_{\max}$  – максимальне значення показника атрактивності підприємства як роботодавця, бал.

Розрахований коефіцієнт набуває значень від 0 до 1,0. Чим ближче розрахований коефіцієнт до 1,0, тим активніше компанія впроваджує заходи для забезпечення атрактивності на ринку праці та тим краще їй це вдається.

**Виклад основного матеріалу.** Проведений аналіз засвідчив, що в забезпеченні атрактивності компанії на ринку праці підприємства використовують економічні та соціально-психологічні методи управління. Про це свідчить склад критеріїв, за якими оцінюють компанії, зокрема такі: винагорода, умови праці, соціальний пакет, внесок у перемогу, інформаційна відкритість, можливість для розвитку, відчуття захисту та ін. (табл. 1).

Аналіз критеріїв оцінювання, застосованих для оцінювання атрактивності компаній на ринку праці, показав, що впродовж декількох років існування рейтингу вони незмінні. Критерії, що застосовуються в рейтингу «Найкращі роботодавці України» за версією Forbes, дозволяють оцінити атрактивність компанії як роботодавця за результатами її активності у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Водночас виявлено

Таблиця 1

**Критерії оцінювання атрактивності компанії як роботодавця за 2020, 2021, 2023, 2024 рр.**

Критерій	Максимальна кількість балів			
	2020	2021	2023	2024
Лояльність	25	20	0	0
Бренд	0	0	20	20
Винагорода	20	20	20	20
Робоче місце та графік роботи	20	0	0	0
Умови праці	0	20	15	15
Соціальний пакет	5	10	10	10
Внесок у перемогу	0	0	10	10
Інформаційна відкритість	10	10	10	5
Можливість для розвитку	5	5	5	5
Відчуття захисту	5	5	5	5
Рівність	0	0	0	5
Інші фактори	10	10	5	5
Разом	100	100	100	100

Примітка. Складено за даними [10-13].

зміну структурних елементів атрактивності. Від 2022 року, урахувавши практику діяльності підприємств і запити суспільства, до характеристик роботодавця включено критерій «внесок у перемогу». Відзначено, що за періодами часу елемент «лояльність персоналу» змінено на ширше поняття – «бренд роботодавця», «робоче місце та графік роботи» на «умови праці»; у переліку оцінних характеристик 2024 року виділено «рівність».

Грунтуючись на даних рейтингу найкращих роботодавців України, розраховано показник відповідності фактичних характеристик підприємства максимально можливим їх значенням за критеріями атрактивності. Урахувавши інформаційне забезпечення, розрахунки здійснено за сукупністю підприємств за періодами часу (табл. 2).

Результати розрахунків дозволяють зробити висновок про збереження підприємствами здат-

Таблиця 2

**Відповідність фактичних характеристик максимально можливим їхнім значенням за критеріями атрактивності підприємств на ринку праці за 2020, 2021, 2023, 2024 рр., коефіцієнт**

Критерій	2020	2021	2023	2024
Лояльність	0,76	0,77	–	–
Бренд	0,00	0,00	0,77	0,83
Винагорода	0,63	0,59	0,50	0,55
Робоче місце та графік роботи	0,80	–	–	–
Умови праці	0,00	0,76	0,77	0,75
Соціальний пакет	0,84	0,7	0,61	0,78
Внесок у перемогу	–	–	0,68	0,73
Інформаційна відкритість	0,73	0,87	0,84	0,87
Можливості для розвитку	0,80	0,7	0,79	0,58
Відчуття захисту	0,65	0,64	0,95	0,85
Рівність	–	–	–	0,63
Інші фактори	0,87	0,89	0,81	0,82
Загалом	0,75	0,74	0,71	0,73

Примітка. Розраховано за даними [10–13].

ності до залучення та утримання фахівців. Коефіцієнт відповідності фактичних характеристик підприємства максимально можливим їхнім значенням за критеріями атрактивності впродовж аналізованого періоду становить 0,71–0,75. Разом із тим, порівняння атрактивності підприємств як роботодавців за даними 2024 р. із даними 2020 та 2023 рр. свідчить про зміни інструментів та методів управління компаніями (рис. 1, 2).

У 2024 р. порівняно із 2020 значно зросла увага компаній до вирішення питань щодо захисту працівників та забезпечення інформаційної відкритості (рис. 1). Цього ж року порівняно із 2023 для залучення й утримання фахівців відзначено зростання активності компаній із розширення соціальних програм, волонтерства, фінансової допомоги, гуманітарної підтримки [14].

Критерії оцінювання атрактивності компанії як роботодавця застосовані для визначення їхнього профілю з точки зору використання ними економічних та соціально-психологічних методів управління. Упровадження економічних методів на підприємствах оцінено з огляду на інфор-

мацію про матеріальне стимулювання працівників, упровадження соціально-психологічних методів – за інформацією щодо соціальної підтримки та розвитку колективу, причетності до загальної справи. Урахувавши сказане, для визначення активності реалізації економічних методів управління використано дані за критерієм «винагорода», соціально-психологічних методів – за критеріями «умови праці» та/або «робоче місце та графік роботи», «соціальний пакет», «внесок у перемогу», «можливості для розвитку», «відчуття захисту», «рівність». Результат розрахунку наведено в табл. 3.

Розрахунки свідчать про те, що компанії в управлінні персоналом упроваджують як економічні, так і соціально-психологічні методи, причому результативність упровадження цих методів зростає. Про це свідчить наближення фактичної кількості балів до максимально можливої їх кількості за критеріями, що відображають економічні та соціально-психологічні аспекти управління персоналом із року в рік. Разом із тим діяльність компаній зі створення умов для праці, можли-





Рис. 1. Профіль підприємства як роботодавця за критеріями атрактивності на ринку праці у 2024 р. порівняно з 2020 р.

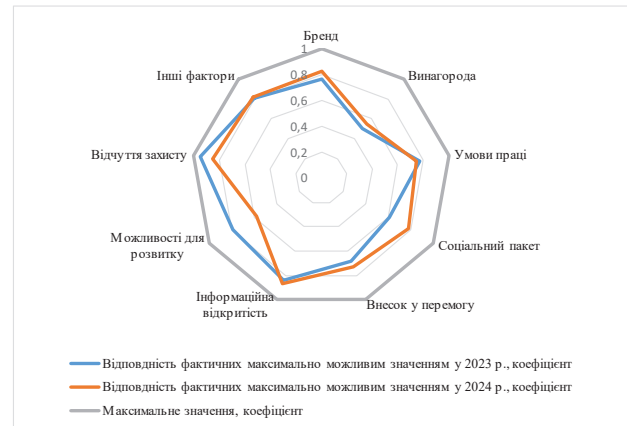


Рис. 2. Профіль підприємства як роботодавця за критеріями атрактивності на ринку праці у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Таблиця 3

**Активність використання економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом у забезпеченні атрактивності підприємства на ринку праці**

Напрямок оцінювання	Показник	2020	2021	2023	2024
Використання економічних методів	Фактична кількість балів	12,68	11,72	10,06	16,68
	Максимально можлива кількість балів	20,00	20,00	20,00	20,00
	Активність використання економічних методів, коефіцієнт	0,63	0,59	0,50	0,83
Використання соціально-психологічних методів	Фактична кількість балів	27,46	28,9	33,18	45,98
	Максимально можлива кількість балів	35,00	40,00	45,00	50,00
	Активність використання соціально-психологічних методів, коефіцієнт	0,78	0,72	0,74	0,92

Примітка. Розраховано за даними [10–13].

востей для розвитку, відчуття захисту оцінена працівниками підприємств та експертами більш високо, ніж щодо матеріального стимулювання. За даними 2024 р. із максимально можливих 20 балів активність компаній із матеріального стимулювання працівників оцінено в 16,68 бала, що в коефіцієнтах становить 0,83 пункту. У цей самий період активність компаній з управління персоналом на засадах соціально-психологічних методів оцінено в 45,98 бала з максимально можливих 50 балів, що в коефіцієнтах становить 0,92 пункту. Для порівняння у 2020 р. коефіцієнти, що відображають активність використання економічних та психологічних методів управління персоналом, становили 0,63 та 0,89, у 2023 р. – 0,50 та 0,74 відповідно.

**Висновки.** Дослідження засвідчило, що для сучасної компанії атрактивність як роботодавця є важливим чинником залучення талановитих фахівців. За минулі роки спостерігаємо зростання значення соціально-психологічних аспек-

тів управління персоналом, які доповнюють економічні методи, забезпечуючи більш стійкий і мотивований кадровий склад. Компанії дедалі частіше приділяють увагу соціальній відповідальності, умовам праці, розвитку працівників і культурі підтримки, що дозволяє не тільки утримувати працівників, але й підвищувати їхню лояльність.

З аналізу рейтингів за 2020, 2021, 2023, 2024 рр. зроблено висновок, що активність компаній у соціально-психологічних методах управління персоналом перевищує економічні стимули, що вказує на зміщення пріоритетів в управлінні людськими ресурсами.

Отже, щоб зберегти конкурентоспроможність і утримати талановитих працівників, компаніям необхідно балансувати між економічними та соціально-психологічними методами управління. Сучасна компанія мусить не тільки забезпечувати матеріальне стимулювання, але й створювати сприятливу робочу

атмосферу, дбати про розвиток своїх співробітників та демонструвати соціальну відповідальність.

У подальшому передбачено дослідити залежність між рівнем атрактивності компанії як роботодавця та ефективністю її діяльності.

#### REFERENCES:

1. Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Vnytrishii brending: konceptualizacija na osnovi oglyadu literature ta moglivosti dlya maibutnix doslidgen [Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research]. *Zhurnal brend menedzhment – Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
2. Küpper, D. M., Klein, K., & Völekner, F. (2021). Geimifikacija brendu robotodavcya: integraciina osnova ta doslidnicki propozicii dlya novogo pidhodu do upravlinnya personalom u tsefrovij ekonomitsi [Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy]. *Oglyad upravlinnya ludskimi resursami – Human Resource Management Review*, 31(1), 100686.
3. Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2020). Poiednannya orientatsii nab rend robotodavtsya ta efektyvnosti firmi: testuvannya podviinogo poserednitskogo shlahku efektyvnosti naimu ta pozitivnogo emotsiinogo klimatu. [Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate]. *Upravlinnya lyudskimi resursamy – Human Resource Management*, 59(1), 83-99.
4. Monteiro, B. (2020). Brend robotodavtsya zastosovanii MSP: novatorska pozitsiya modeli dlya zalutsenya i utrimannya [Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent]. *Informatsiya – Information*, 11(12), 574.
5. Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). Rol brendiv u pidbori personalu: poserednitska rol kapitalu brendu robotodavtsya [The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity]. *Aziatsko-Tykhookeanskyy zhurnal lyudskyykh resursiv – Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
6. Kozub I. Bondarchyk M. (2021). Rabotodavets yak odin z cubektiv trudovikh pravovidnosin [The employer as one of the subjects of legal relationship] *Aktualni doslidgennya pravovoi ta istorichnoi nauki: materialy Mignarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii – Actual studies of legal and historical science: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. (pp.25-28.) Ternopil [in Ukrainian].
7. Varis, I., Potockueva, A. (2024). Sychasni trendi HR brendingu v cviti ta v Ukraine [Modern trends of HR branding in the world and in Ukraine.] Retrived from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2743cbb6-e8e6-45eb-9711-6704c1e39df3/content> [in Ukrainian].
8. Dragan O., Solomaka O., Maznik L. (2022). Brend robotodavcya pidpriemstv kharchovoi promislovosti [Employer brand of food industry enterprises]. Retrived from <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4d7b598f-9478-44a7-9f99-239c506558b9/content> [in Ukrainian].
9. Lozovskoi O. (2020). HR-brening – formuvannya imidgu pidpriemstv [HR-branding – forming the image of the enterprise]. *Infrastruktura rinku – Market infrastructure*, (43), 201-205 [in Ukrainian].
10. Sait 50 naikrashikh robotodavtsiv. Forbes Ukraine [Sait Top 50 Employers Forbes Ukraine]. *forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-04012021-826*. Retrived from <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-04012021-826> [in Ukrainian].
11. Sait 5 naikrashih robotodavciv Ukraini za 2021 rik za vercieu Forbes [Sait Top 5 employers in Ukraine for 2021 according to Forbes]. *work.ua/articles/career/2813*. Retrived from <https://www.work.ua/articles/career/2813/> [in Ukrainian].
12. Sait TOP-50 naikrashih robotodavciv Ukraini u 2024 r [Sait TOP-50 best employers of Ukraine in 2024]. *landlord.ua/news/top-50-najkrashhyh-robotodavcziv-ukrayiny-u-2024-roczy*. Retrived from <https://landlord.ua/news/top-50-najkrashhyh-robotodavcziv-ukrayiny-u-2024-roczy/> [in Ukrainian].
13. Sait katalog vnesku biznecu v Peremogu v rociisko-ukrainskii viini [Sait catalog of the contribution of business to Victory in the Russian-Ukrainian war]. *csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war*. Retrived from <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> [in Ukrainian].