

---

# V. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА Й ПОЛІТИКА

---

УДК 331.58

## ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Л. В. СТЕПАНОВА, кандидат економічних наук, доцент;  
О. В. ТУЖИЛКІНА, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Метою статті є визначення сутності, структури, функцій та особливостей формування позитивного бренда роботодавця в сучасних умовах. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації й узагальнення, системного підходу. **Результати.** Запропоновано визначення сутності та структури бренду роботодавця, створення алгоритмів і процедур формування позитивного бренду роботодавця підвищуватиме конкурентоспроможність підприємств на ринку товарів і послуг. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновано процедуру підвищення конкурентоспроможності підприємства на підґрунті формування позитивного бренду роботодавця.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, роботодавець, бренд, позитивний бренд роботодавця, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах велику увагу приділяють формуванню бренду роботодавця, оскільки це покращує конкурентну позицію підприємства на ринку товарів і послуг, його привабливість для працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі іноземні науковці та фахівці, як-от: С. Берроу, Т. Емблер, Г. Мартін, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартейн, С. Хетрік, М. Шуманн – займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренду роботодавця, обґрунтуванням його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Наукові праці українських учених А. Войчака, Т. Дібрової, О. Зозульова, О. Кендюхова, О. Кістеня, О. Ляшенко, А. Мелетинської, О. Пестрецової, Г. Рябцева, А. Старостіної, Р. Федоровича, А. Федорченка, С. Цимбалюк присвячені дослідженню бренду роботодавця та його впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Водночас у вітчизняній літературі концепція бренду роботодавця не так поширена. Залишаються недостатньо дослідженими причини її виникнення та імплементації у практику управління персоналом. Відсутнє належне обґрунтування доцільності вкладання підприємствами коштів у його формування, зокрема визначення зисків, що одержує підприємство від позитивного бренду

(іміджу) на ринку праці. Бракує ґрунтовних досліджень практики формування бренда роботодавця на вітчизняних підприємствах, а також його впливу на імідж підприємства на ринку товарів (послуг) та підвищення конкурентоспроможності.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення сутності, структури, функцій та особливостей формування позитивного бренда роботодавця в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах підприємства вважають свій бренд найбільшим активом, а людей, персонал – найважливішим ресурсом. Бренд можна визначити як набір матеріальних і нематеріальних атрибутів, призначених для створення репутації продуктів, послуг або місця та створення ідентичності організації [1, с. 116]. Брендінг спочатку використовувався для диференціації матеріальних продуктів, внаслідок чого підприємства, в основному, зосереджують свої маркетингові зусилля на розробленні продуктів та корпоративних брендів. Проте за останні роки він широко почав використовуватися у сфері управління людських ресурсів для диференціації підприємств і людей.

Для визначення змістових характеристик, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця», доцільно з'ясувати сутність поняття «бренд».

Під брендом, зазвичай, розуміють певний образ (уявлення) конкретного продукту на ринку. Як зазначають Дж. Грегорі та Дж. Вітчманн, бренд – це не річ, не продукт, не компанія й не організація. Бренди не існують у реальному світі, це ментальні конструкції. Його найкраще описати як сукупність усього

досвіду людини, його сприйняття речі, продукту, підприємства. Бренди існують у свідомості або конкретних людей, або суспільства загалом [2, с. 134].

Саймон Берроу та Тім Емблер уперше визначили концепцію бренда роботодавця в журналі «Brand Management» у 1996 році. Вони розглядають бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним [3, с. 186].

На думку фахівців британського Дипломованого інституту персоналу та кадрового розвитку (CIPD), бренд роботодавця – це набір характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших та обіцяють особливі умови набуття досвіду [4].

Б. Мінчінгтон тлумачить поняття «бренд роботодавця» як імідж організації, як «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників та основних зацікавлених сторін на зовнішньому ринку [5, с. 307].

Найбільш розповсюдженими характеристиками бренда роботодавця, на думку зарубіжних учених, є образ підприємства як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (наявних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів); сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, що одержує працівник, приєднуючись до підприємства; спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх зацікавлених осіб. Зважаючи на зміст поняття «бренд» та специфічність соціально-трудових відносин, сформульовано концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця» (рис. 1).

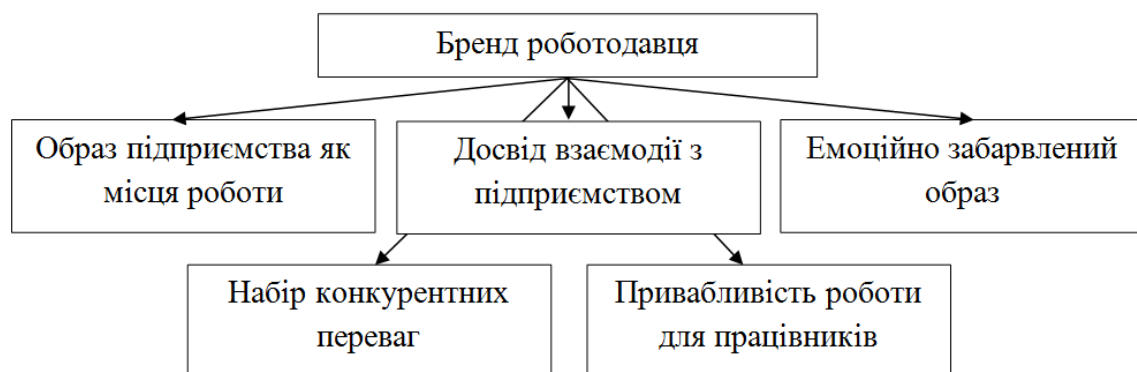


Рис. 1. Характеристики сутності поняття «бренд роботодавця»

По-перше, бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, що існує у свідомості певних категорій людей або громадськості загалом.

По-друге, бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи: під час пошуку роботи, працевлаштування, роботи (перебування в соціально-трудових відносинах), звільнення (після припинення соціально-трудових відносин).

По-третє, бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, який викликає певні емоції, зокрема позитивні, у певних людей (працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів).

По-четверте, бренд роботодавця визначається набором характеристик (переваг), що вирізняють підприємство з-поміж інших.

По-п'яте, бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Отже, бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із 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.

На рис. 2 відображено взаємозв'язок між брендом роботодавця та його привабливістю і продуктивністю праці працівників, який був розроблений як модель Бакхауса і Тіку. Через формування позитивного іміджу посилюється привабливість підприємства для можливих кандидатів на вакантні посади. Через лояльність бренду роботодавця до працівників підвищується продуктивність праці. Усі ці чинники підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів і послуг.

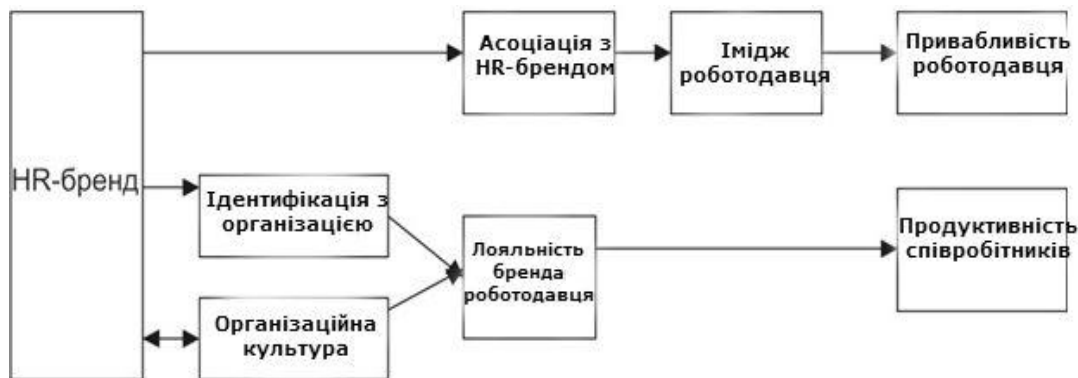


Рис. 2. Модель HR-бренда за Бакхаусом і Тіком [6]

У літературі брендинг роботодавця характеризується як триступеневий процес. Спершу потрібно розробити ціннісну пропозицію підприємства, яка потім продаватиметься потенційним працівникам. Інформація про організаційну культуру, стиль менеджменту й поточний імідж роботодавця становить концепцію певних цінностей, що підприємства пропонують працівникам. Ціннісна пропозиція створює привабливість підприємства та полегшує основний посыл про бренд роботодавця. Як тільки пропозиція визначена, її потрібно поширити серед наявних і потенційних працівників.

Другий крок можна описати як зовнішній маркетинг позицій бренду роботодавця, що дозволяє залучати найкращих працівників. Однак формування репутації підприємства та набір талантів не є єдиним аспектом брендингу роботодавців, на якому підприємству слід зосереджуватися. Інший важливий аспект, третій крок – це внутрішній маркетинг, метою якого є розвиток людських ресурсів, об'єднання цілей робітників із цілями підприємства. Отже, внутрішній маркетинг сприяє утриманню працівника.

Зарубіжні автори Берроу та Мослі засвідчують, що в кожного роботодавця є його бренд,

що являють собою атрибути чи імідж, з якими б хотіли асоціюватися. Іншими словами, бренди як репутація в кінцевому підсумку визначаються людськими уявленнями [7].

Два основних елементи, що створюють міцний бренд роботодавців, – ціннісна пропозиція для працівників (EVP – Employee Value Proposition) та досвід роботи. EVP допомагає підприємству створити привабливу обіцянку, яку вони хочуть надати своїм нинішнім і майбутнім працівникам. Зважаючи, що досвід зайнятості є фактичною доставкою обіцянки на різних етапах життєвого циклу працівників, важливо, щоб зовнішня обіцянка та внутрішній досвід зайнятості доповнювали один одного.

Ціннісні пропозиції – це унікальні пропозиції, які надає підприємство в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Іншими словами, це – відмінні вигоди, що може запропонувати своїм працівникам підприємство. Ключовим питанням для підприємства є перевірка того, що пропозиція дійсно є привабливою, унікальною та надійною для кандидатів [8, с. 20–23]. EVP допомагає відповісти на питання, чому мотивований та кваліфікований кандидат повинен віддати перевагу одному підприємству. EVP не тільки покликаний бути повним описом усіх переваг, що компанія пропонує працівникам, але й є основною диференційною ознакою бренда. Світовий лідер

у сфері брендингу роботодавців, Universum стверджує, що EVP відображає конкурентні переваги компанії. Роботодавці, які ефективно керують своїм EVP, отримують вигоду у вигляді збільшення кадрових резервів та залучення працівників [9].

Запропоновано процедуру підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, ґрунтуючись на формуванні позитивного бренда роботодавця (рис. 3).

EVP має бути розпізнавальним та привабливим для цільової аудиторії, задовольняти як раціональні, так і емоційні аспекти. EVP має бути релевантним і значущим для працівників, інакше вони не відчуватимуть потребу в ньому. Рекомендується також створити внутрішній проект EVP перед оголошенням кандидатам, щоб переконатись, що EVP дійсно описує реальність підприємства.

Першим кроком для роботодавця є визначення його цільової аудиторії. EVP може бути розділений на суб-EVP для різних цільових груп. Наприклад, ними можуть бути випускники чи досвідчені фахівці. Лише після з'ясування цільових талантів компанія може продовжувати розвивати свій EVP. Неможливо привабити всіх, оскільки люди мають відмінні очікування від роботодавця через різницю у віці, статі, освіті або культурі. Отже, EVP має бути особливим відповідно до очікувань кожного цільового сегмента.

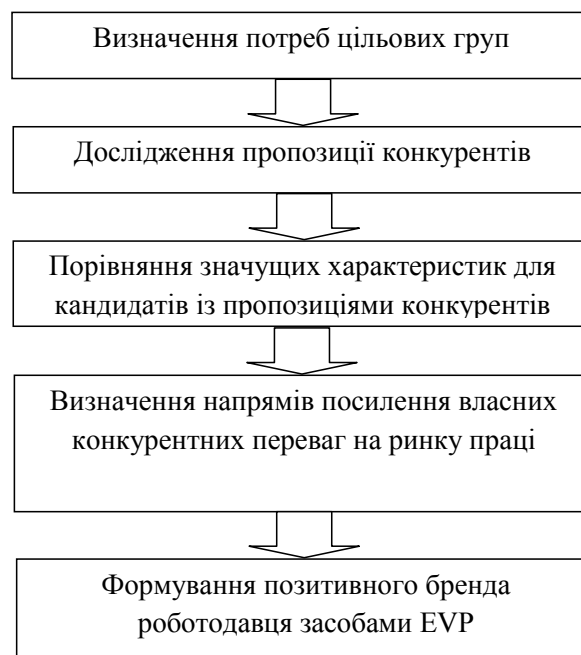


Рис. 3. Процедура підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку праці

Другий етап полягає у вивченні поточного іміджу роботодавця, уподобань цільових груп, характеристики роботодавця, стратегії брэнда підприємства, позиціонуванні конкурентів. Це дасть підприємству розуміння того, що робить його унікальним і як краще визначити його EVP. Під час визначення EVP компанія повинна думати про слабкі та сильні сторони порівняно з конкурентами. Іншими словами, компаніям необхідно стратегічно думати про їх теперішній стан і потенційних працівників.

Останній крок – це реалізація попереднього проекту EVP, яка містить такі заходи, як установлення правил, процесів та складання комунікаційного матеріалу, щоб розпочати брендингову кампанію [10].

Брендинг роботодавців може мати позитивний або негативний вплив на досвід працівників на всіх етапах циклу роботи, від приваблювання до утримання. Навіть коли працівник покинув підприємство, бренд роботодавця потенційно має вплив на готовність працівників рекомендувати його іншим працівникам або клієнтам.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, визначення сутності та структури брэнда роботодавця, створення алгоритмів і процедур формування позитивного брэнда роботодавця підвищуватиме конкурентоспроможність підприємств на ринку товарів і послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Сміт П. *Комунікації стратегічного маркетингу* / П. Сміт, К. Беррі, А. Пулфорд ; пер. з англ. В. М. Єгорова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.
- Gregory J. R. *Leveraging the Corporate Brand* / J. R. Gregory, J. G. Wiechmann. – Chicago : NTC Business Books, 1997. – 225 p.
- Ambler T. *The employer brand* / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. – 1996. – Т. 4. – Р. 185–206.
- Barrow S. *Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference* / S. Barrow – Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.
- Minchington B. *Employer Brand & the new world@work* / B. Minchington // *CLA (Collective Learning Australia)*. – С. 307.
- Backhaus K. *Conceptualizing and researching employer branding* / K. Backhaus, S. Tikoo // *Career Development International*. – 2004. – Vol. 9.
- Barrow S. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* / S. Barrow, R. Mosley // John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, ChicHester, West Sussex PO19 8SQ, England, 2005.
- Розробляємо ціннісну пропозицію / О. Остервальдер, І. Пінє, Г. Бернад, А. Сміт. – Київ : Наш формат, 2018. – 324 с.
- Employer Value Proposition Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://universumglobal.com/employer-value-proposition-development> (дата звернення: 21.05.2018). – Назва з екрана.
- How to create a compelling Employee Value Proposition [Електронний ресурс] // *Insync*. – Режим доступу: [http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync\\_evp\\_research\\_paper.pdf](http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf) (дата звернення: 21.05.2018). – Назва з екрана.

## REFERENCES

- Smit, P., Berri, K. & Pulford, A. (2001). *Komunikatsii stratehichnoho marketynhu [Communication Strategic Marketing]*. (V. M. Yehorova, Trans.). Moscow : YuNYTY-DANA [in Ukrainian].
- Gregory, J. R. & Wiechmann, J. G. (1997). *Leveraging the Corporate Brand*. Chicago : NTC Business Books.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *The Journal of Brand Management*, 4, 185–206.

4. Barrow, S. (1990). *Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference*. Harrogate : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
5. Minchington, B. (n.d.). *Employer Brand & the new world@work*. CLA (Collective Learning Australia).
6. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9.
7. Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. *John Wiley & Sons Ltd, The Atrium*.
8. Ostervalder, O., Pin'e, I., Bernard, H. & Smyt, A. (2018). *Rozrobliavimo tsinnisnu propozytsiiu [Develop a value proposition]*. Kyiv : Nash format.
9. Employer Value Proposition Development (n.d.). [https://universumglobal.com/ employer-value-proposition-development](https://universumglobal.com/employer-value-proposition-development) Retrieved from <https://universumglobal.com/employer-value-proposition-development> (accessed 10 May 2018).
10. How to create a compelling Employee Value Proposition (n.d.). [http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync\\_evp\\_research\\_paper.pdf](http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf) Retrieved from [http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync\\_evp\\_research\\_paper.pdf](http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf) (accessed 10 May 2018).

**Л. В. Степанова**, кандидат экономических наук, доцент; **О. В. Тужилкина**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Формирование позитивного бренда работодателя в современных условиях.**

**Аннотация.** Целью статьи является определение сущности, структуры, функций и особенностей формирования положительного бренда работодателя в современных условиях. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, системного подхода. **Результаты.** Предложено определение сущности и структуры бренда работодателя, создание алгоритмов и процедур формирования положительного бренда работодателя повысить конкурентоспособность предприятий на рынке товаров и услуг. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложена процедура повышения конкурентоспособности предприятия на основе формирования положительного бренда работодателя.

**Ключевые слова:** персонал, предприятие, работодатель, бренд, положительный бренд работодателя, конкурентоспособность.

**L. Stepanova**, Cand. Econ. Sci., Docent; **O. Tuzhykina**, Cand. Econ. Sci., Docent; (Poltava University of Economics and Trade). **Formation of positive employer brand in modern conditions.**

**Annotation. Purpose.** The article is devoted to the definition of the essence, structure, functions and features of the formation of positive brand in modern conditions. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, system approach. **Findings.** The definition of the essence and structure of the employer brand, the creation of algorithms and procedures for the formation of a positive brand employer will increase the competitiveness of enterprises in the market of goods and services are proposed. **Practical value.** The procedure of increasing the enterprise competitiveness on the basis of the positive employer brand formation is proposed.

**Keywords:** personnel, enterprise, employer, brand, positive brand of employer, competitiveness.