

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

© 2015 ЦИМБАЛЮК С. О.

УДК 331.108.2:331.104

Цимбалюк С. О.

### Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти

Стратегічним ресурсом за сучасних умов є потенціал бренда роботодавця, а отже, його формування та використання стає важливим завданням роботодавців, керівників і фахівців із управління персоналом. Метою роботи є з'ясування сутності поняття «бренд роботодавця», висвітлення теоретичних і прикладних аспектів його дослідження та формування, а також обґрунтування переваг, які одержує підприємство від вкладання коштів у формування позитивного бренда роботодавця. Виходячи зі змісту поняття «бренд» та враховуючи специфічність соціально-трудових відносин, сформульовано концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця». Розкрито процедуру формування концепції та методи дослідження бренду роботодавця. У процесі дослідження практики формування бренду роботодавця на українських підприємствах з'ясовано, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміє значущість бренду роботодавця для розвитку та успіху компанії на ринку. У той же час менше третини з них займається розробленням і реалізацією програм формування позитивного бренду роботодавця. Встановлено, що для переважної більшості працівників бренд роботодавця на ринку праці є одним із пріоритетних критеріїв вибору місця роботи. Визначено переваги, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, серед яких: можливість залучити кращих кандидатів, посилити мотивацію працівників, зменшити плинність персоналу, поліпшити імідж на товарному ринку та результати діяльності. Обґрунтовано вплив бренду роботодавця на товарний бренд, зокрема встановлено, що компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає наявних і потенційних споживачів товарів і послуг.

**Ключові слова:** бренд, імідж, репутація, бренд роботодавця, управління персоналом, ринок праці

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Цимбалюк Світлана Олексіївна** – доктор економічних наук, доцент, професор, кафедра управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**Email:** cymso@ukr.net

УДК 331.108.2:331.104

UDC 331.108.2:331.104

### Цимбалюк С. А. Исследование и формирование бренда работодателя: теоретико-прикладные аспекты

### Tsybalyuk S. O. The Study and Formation of the Employer Brand: Theoretical and Applied Aspects

Стратегическим ресурсом в современных условиях является потенциал бренда работодателя, следовательно, его формирование и использование становится важной задачей работодателей, руководителей и специалистов по управлению персоналом. Целью работы является определение сущности понятия «бренд работодателя», изложение теоретических и прикладных аспектов его исследования и формирования, а также обоснование преимуществ, получаемых предприятием от вложения средств в формирование позитивного бренда работодателя. Исходя из содержания понятия «бренд» и учитывая специфику социально-трудовых отношений, сформулированы концептуальные положения, раскрывающие содержание понятия «бренд работодателя». Раскрыта процедура формирования концепции и методы исследования бренда работодателя. В процессе исследования практики формирования бренда работодателя на украинских предприятиях выявлено, что большинство руководителей отечественных компаний понимает важность бренда работодателя для развития и успеха компании на рынке. Вместе с тем менее трети из них занимается разработкой и реализацией программ формирования положительного бренда работодателя. Установлено, что для подавляющего большинства работников бренд работодателя на рынке труда является одним из приоритетных критериев выбора места работы. Определены преимущества, которые может получить компания, занимающаяся формированием положительного бренда, среди которых: возможность привлечь лучших кандидатов, повысить мотивацию работников, уменьшить текучесть кадров, улучшить имидж на товарном рынке и результаты деятельности. Обосновано влияние бренда работодателя на товарный бренд, в частности установлено, что компания, которая не заботится о своем бренде

Under modern conditions a strategic resource is the employer brand potential, therefore, its creation and use becomes an important task of employers, managers and specialists in personnel management. The aim of the work is to define the concept of «employer brand», present the theoretical and applied aspects of its study and formation, as well as justification of the advantages received by the enterprise from investing in the formation of a positive employer brand. Based on the essence of the concept of «brand» and taking into account the specificity of the social and labor relations, conceptual positions revealing the essence of the concept of «employer brand» have been formulated. There have been revealed the procedure of forming the concept and methods of investigation of the employer brand. In the course of studying the practice of forming the employer brand at Ukrainian enterprises, it has been found that most of the leaders of domestic companies understand the importance of the employer brand for the development and success of the company in the market. At the same time less than a third of them are engaged in the development and implementation of programs on creating a positive employer brand. It has been found that for the vast majority of employees the employer brand in the labor market is one of priority criteria for selecting a place of employment. There have been identified the advantages that can be received by a company engaged in formation of a positive brand, including: the ability to attract the best candidates, increase the employees' motivation, reduce the personnel turnover, improve the image in the commodity market as well as the performance of the company. The impact of the employer brand on the product brand has been substantiated, in particular, it was found that the company that does not care about its employer brand loses the existing and potential consumers of goods and services.

**Keywords:** brand, image, reputation, employer brand, personnel management, labor market

работодателя, теряет имеющихся и потенциальных потребителей товаров и услуг.

**Ключевые слова:** бренд, имидж, репутация, бренд работодателя, управление персоналом, рынок труда

**Рис.: 1. Библ.: 9.**

**Цимбалюк Светлана Алексеевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор, кафедра управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**Email:** cymso@ukr.net

**Рис.: 1. Библ.: 9.**

**Tsybalyuk Svitlana O.** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Human Resource Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**Email:** cymso@ukr.net

**Постановка проблеми.** В умовах загострення конкурентної боротьби, циклічності розвитку економіки та перманентності кризових явищ підприємства відчують потребу у працівниках, котрі володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями, інноваційними технологіями, здатних нестандартно вирішувати наявні проблеми, приймати ефективні рішення, продуктивно працювати в умовах невизначеності та ризику. Такі працівники мають достатньо можливостей для вибору місця роботи, де вони зможуть реалізувати свій потенціал та одержати гідну компенсацію відповідно до своїх потреб та інтересів. При цьому роботодавці пропонують приблизно однакову винагороду. Усе більше кандидатів, особливо кваліфікованих і компетентних, звертають увагу на репутацію підприємства як роботодавця поряд із такими факторами, як наявність умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, умови та режим праці, взаємовідносини в колективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні завдання формування позитивного бренду роботодавця є одним із ключових у системі управління персоналом багатьох провідних компаній. Чимало іноземних науковців займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування бренду роботодавця, обґрунтуванням його значення для здобуття підприємством конкурентних переваг на ринку. З-поміж іноземних науковців, які досліджували ці питання, треба виокремити С. Берроу, Т. Емблера, Г. Мартіна, Б. Мінчінгтона, Р. Мослі, А. Сартейна, С. Хетрік, М. Шуманна та ін.

У той же час у вітчизняній літературі концепція бренду роботодавця не знайшла поширення. Залишаються малодослідженими причини його виникнення та імплементації у практику управління персоналом, не визначено змістових характеристик, які розкривають сутність бренду роботодавця. Відсутнє належне обґрунтування доцільності інвестування компаніями коштів у його формування, зокрема визначення зисків, які одержує компанія від хорошого бренду (іміджу) на ринку праці. Бракує системних досліджень практики формування позитивного бренду роботодавця на вітчизняних підприємствах, а також впливу бренду роботодавця на товарний бренд та імідж компанії на ринку товарів (послуг). Це, у свою чергу, вказує на брак теоретико-методологічних досліджень природи бренду роботодавця, причин поширення концепції бренду роботодавця в теорії та практиці управління персоналом.

**Метою роботи** є з'ясування сутності поняття «бренд роботодавця», висвітлення теоретичних і при-

кладних аспектів його дослідження та формування, а також обґрунтування переваг, які одержує підприємство від вкладання коштів у формування позитивного бренду роботодавця.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «бренд роботодавця» (англ. *employer brand*) уперше використав у 1990 р. С. Берроу, президент *People in Business*. Згодом він разом зі старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу Т. Емблером дав визначення поняття «бренд роботодавця» у статті, опублікованій в *Journal of Brand Management*. У цій статті автори трактують бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець та які ототожнюються з ним [1].

На думку фахівців британського дипломованого інституту персоналу і кадрового розвитку, бренд роботодавця є набором характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови набуття досвіду [2].

Б. Мінчінгтон розглядає бренд роботодавця як імідж організації, як «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників і основних зацікавлених сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.) [3, с. 22].

Як зазначають А. Сартейн і М. Шуманн, бренд роботодавця є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б, у свою чергу, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренду роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти й здійснити бізнес всередині та ззовні [4, с. 27–28].

Найпоширеніші позиції, з яких пропонують окремі автори розглядати поняття «бренд роботодавця»: 1) образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (наявних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів); 2) сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує працівник, приєднуючись до компанії; 2) 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 [5, с. 9].

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. Вічманн, бренд – це не річ, не продукт, не компанія і не організація. Бренди не існують у реальному світі. Це ментальні

конструкції. Бренд найкраще описати як сукупність усього досвіду людини, її сприйняття речі, продукту, компанії. Бренди існують у свідомості або конкретних людей, або суспільства загалом [6].

Досліджуючи взаємозв'язок корпоративної репутації, брендування та управління персоналом, Г. Мартін і С. Хетрік трактують бренд як відданість задекларованим зобов'язанням щодо певної сфери діяльності, чи то стратегічного планування, маркетингу чи управління персоналом, в кожній дії, в кожному корпоративному рішенні, що-разу у процесі взаємодії між клієнтами та співробітниками, що спрямоване на підвищення стратегічної цінності організації [7, с. 52].

Виходячи зі змісту поняття «бренд» та враховуючи специфічність соціально-трудових відносин, сформулюємо концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця».

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

*По-друге*, бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи: у процесі пошуку роботи, працевлаштування (укладання трудового договору), роботи (перебування у соціально-трудових відносинах), звільнення з роботи (розірвання трудового договору), після припинення соціально-трудових відносин.

*По-третьє*, бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, який викликає певні емоції (позитивні, негативні, нейтральні) у певних людей (працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів). Наприклад, дуже приваблива компанія; нормальна компанія, нічого незвичного; не дуже хороша компанія; жахлива компанія.

*По-четверте*, бренд роботодавця визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, 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.

Потрібно розрізняти поняття «бренд роботодавця» та «брендинг роботодавця» («брендування у сфері управління персоналом»).

На думку фахівців міжнародної консалтингової компанії *Universum Global*, брендинг роботодавця – це процес просування компанії як місця роботи (роботодавця) серед бажаних цільових груп, яких компанія потребує і хоче залучити та утримати [8].

Як зазначає Р. Мансуров, брендинг роботодавця є комплексом цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй сфері [9, с. 25].

На нашу думку, *брендування у сфері управління персоналом (брендинг роботодавця)* є системою заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації.

Процедуру формування концепції бренду роботодавця наведено на рис. 1.

Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільові аудиторії, на які спрямована маркетингова комунікація, зокрема заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця. До *внутрішньої цільової аудиторії* належать працівники підприємства. До *зовнішньої цільової аудиторії* належать: особи, які навчаються, зокрема студенти, аспіранти; особи, які шукають роботу, у тому числі без-

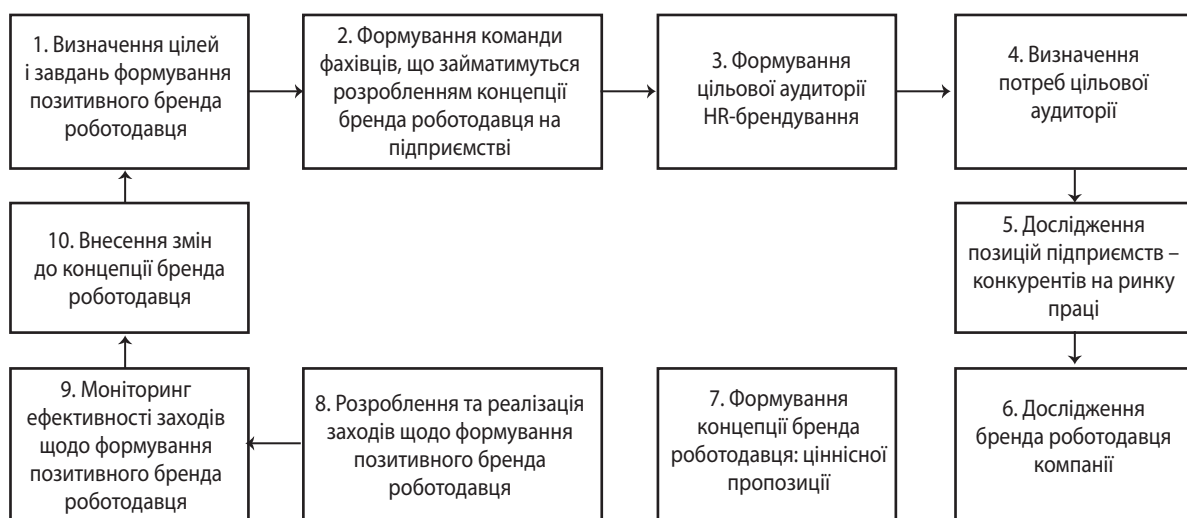


Рис. 1. Процедура формування концепції бренду роботодавця

робітні; особи, котрі працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях і які можуть бути потенційними кандидатами; співробітники рекрутингових агенцій, тренінгових компаній, засобів масової інформації, члени професійних співтовариств і асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця, та ін.

Специфічною цільовою групою є *працівники, які звільняються з підприємства, та колишні його працівники*. Практично вони вже не належать до внутрішньої цільової аудиторії. Водночас головна відмінність представників цієї цільової групи від інших представників зовнішньої цільової аудиторії полягає в тому, що вони добре обізнані зі специфікою роботи підприємства, основними бізнес-процесами, зокрема й у сфері управління персоналом, корпоративною культурою, компенсаційною політикою, соціально-психологічним кліматом тощо.

Особливою цільовою групою є *особи, які поширюють негативну, зокрема й неправдиву, інформацію про підприємство*. Серед таких осіб можуть бути представники внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій.

В управлінні брендом роботодавця можна виокремити *етапи взаємодії цільової аудиторії з підприємством*:

- *до одержання досвіду роботи потенційними співробітниками на підприємстві*: відвідування днів відчинених дверей, ярмарок вакансій, перегляд оголошень про вакансії, розміщених на сайтах із працевлаштування, у засобах масової інформації, ознайомлення з матеріалами, розміщеними на сайті підприємства, в соціальних мережах, опублікованими у професійних виданнях, участь у конкурсах на заповнення вакансії, зокрема проходження інтерв'ю, тощо;
- *під час роботи на підприємстві з моменту працевлаштування співробітників та проходження ними випробувального терміну до звільнення*: процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників, участь у програмах навчання та особистісного зростання, планування та розвитку кар'єри, корпоративних заходах, винагородження за працю, взаємовідносини з керівниками, колегами, клієнтами тощо;
- *після звільнення з роботи колишніх працівників підприємства*: підтримання контактів із такими співробітниками – налагодження ділових контактів, долучення до участі в різних проєктах, зокрема як консультантів, створення груп у соціальних мережах, запрошення колишніх працівників на корпоративні заходи, тренінги, спортивні змагання, благодійні акції, поздоровлення їх зі святами, збереження права користуватися певними соціальними благами підприємства тощо.

*Важливим напрямом управління брендом роботодавця є його дослідження*. Під час дослідження бренду роботодавця потрібно з'ясувати:

- популярність підприємства на ринку праці та пізнаність його логотипу серед цільових груп, зокрема потенційних і наявних кандидатів;
- уявлення про роботу на підприємстві, котре мають цільові групи;

- сприйняття бренду роботодавця власними працівниками та потенційними і наявними кандидатами (думка про підприємство як про роботодавця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці);
- рівень лояльності до бренду роботодавця працівників, потенційних і наявних кандидатів;
- результативність (успішність, ефективність) роботи підприємства щодо формування власного бренду роботодавця.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою таких методів:

- опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.;
- вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті;
- аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
- завершальне інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи;
- використання послуг рекрутингових агенцій;
- порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками у цій сфері та ін.

*Дослідження практики формування бренду роботодавця на українських підприємствах* здійснено з використанням методу опитування у формі анкетування серед найманих працівників, які обіймають посади професіоналів і керівників на підприємствах м. Києва. У процесі дослідження з'ясовано, що для переважної більшості найманих працівників імідж роботодавця на ринку праці є важливим критерієм вибору місця роботи під час її пошуку. Так, на запитання «Чи є імідж (бренд) роботодавця на ринку праці важливим для Вас під час пошуку роботи?» 49,1 % респондентів зазначили, що імідж роботодавця для них є важливим. 40 % опитаних вибрали відповідь «скоріше важливий, ніж не важливий». Відповідно по 5,5 % респондентів вибрали варіанти «скоріше не важливий, ніж важливий» та «важко відповісти». Жоден найманий працівник, який брав участь в опитуванні, не зазначив, що імідж роботодавця на ринку праці для них не є важливим під час пошуку роботи. Отже, майже 90 % найманих працівників під час пошуку роботи зважають на бренд роботодавця.

Водночас варто зазначити, що бренд роботодавця – не єдиний і не основний критерій вибору місця роботи для найманих працівників. Про це свідчать такі результати опитування. Респондентам було запропоновано вибрати з перелічених факторів вибору роботи (компанії під час пошуку роботи) п'ять найважливіших і проранжувати їх. Імідж підприємства на ринку праці (бренд роботодавця) посів четверте місце за пріоритетністю факторів вибору місця роботи: 50,9 % респондентів вибрали цей фактор серед п'яти найважливіших для них.

Лідером з-поміж факторів вибору місця роботи є рівень заробітної плати: 92,7 % респондентів включили цей фактор до п'ятірки найважливіших для них, що цілком зрозуміло, зважаючи на низький рівень заробітної плати в Україні й падіння купівельної спроможності доходів українців.



Друге та третє місця за пріоритетністю посіли фактори «цікава робота» та «можливість професійного та кар'єрного зростання» – відповідно 72,7 % та 67,3 % респондентів вибрали ці фактори як найважливіші для них під час пошуку роботи.

У процесі опитування переважна більшість (54,5 %) респондентів висловились, що вони однозначно або скоріш за все не погодяться прийняти пропозицію щодо працевлаштування в компанії у разі, якщо їм пропонують конкурентний компенсаційний пакет (гідний рівень заробітної плати), проте їм доводилося чути чи читати погані відгуки про компанію як роботодавця від різних людей. У той же час 34,6 % респондентів погодяться працювати в компанії з конкурентоспроможним компенсаційним пакетом, проте з не досить хорошою репутацією на ринку праці. Це дещо суперечить попередньо наведеним результатам стосовно того, що 90 % найманих працівників під час пошуку роботи зважають на бренд роботодавця.

Результати дослідження підтверджують те, що заробітна плата залишається пріоритетним фактором вибору місця роботи для найманих працівників. Це підкріплюють також відповіді респондентів на запитання «У разі, якщо компанія пропонує не достатньо конкурентний компенсаційний пакет (рівень заробітної плати не відповідає Вашим очікуванням), проте Вам доводилося чути (читати) хороші відгуки про компанію як роботодавця, чи погодитесь Ви прийняти пропозицію щодо працевлаштування в ній?». Як свідчать результати дослідження, переважна більшість (54,5 %) респондентів або однозначно або скоріше не погодяться працювати в компанії з хорошим іміджем на ринку, проте з недостатньо конкурентним компенсаційним пакетом. Це вказує на те, що керівництво компанії має розробляти конкурентну компенсаційну політику, виплачувати гідну винагороду за працю, для того щоб компанія була привабливою на ринку праці та могла залучати кваліфікованих, компетентних працівників, формувати в них лояльність до компанії.

За результатами дослідження більшість респондентів вважають, що формування позитивного бренду роботодавця дає змогу компанії залучити кращих кандидатів (74,5 %) та посилити мотивацію персоналу (52,7 %). Це, у свою чергу, має впливати на поліпшення як особистих результатів праці, так і результатів діяльності підприємства. У той же час варіант «поліпшення результатів праці» вибрали 41,8 % респондентів, що вказує на те, що більшість респондентів не бачать прямого зв'язку між вкладанням коштів у формування позитивного бренду роботодавця та показниками, які характеризують результати діяльності підприємства.

Досить високий відсоток респондентів (по 43,6 %) з-поміж переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, виокремили «зменшення плінності персоналу» та «поліпшення іміджу компанії на товарному ринку (ринку послуг)».

Наявність взаємозв'язку між брендом роботодавця та товарним брендом (іміджем компанії на ринку товарів / послуг) підтверджують відповіді респондентів на запитання «У разі, якщо Ви мали негативний досвід працевлаштування та роботи в компанії (під час працевлаштування роботодавць справив негативне враження або звільнення супроводжувалося конфліктами), чи будете Ви

купувати продукцію, яку виготовляє (продає) компанія, або користуватися її послугами?». Так, відповіді на це запитання розподілилися таким чином:

- варіант відповіді «ні» вибрало 18,2 % респондентів;
- «скоріше ні, ніж так» – 36,4 %;
- «важко відповісти» – 7,3 %;
- «скоріше так, ніж ні» – 27,3 %;
- «так» – 10,9 %.

Отже, більшість найманих працівників не будуть купувати товари чи користуватися послугами компанії, яка справила негативне враження під час працевлаштування або їх звільнення з роботи супроводжувалося конфліктами. У зв'язку з цим компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає наявних і потенційних споживачів товарів і послуг.

Щодо практики формування бренду роботодавця, то результати опитування засвідчили, що майже в 29,1 % компаній, у яких працюють респонденти, розробляються програми формування позитивного бренду роботодавця. Більше половини (58,2 %) респондентів зазначили, що у компанії відсутні спеціально розроблені програми формування позитивного бренду роботодавця, проте керівництву не байдуже, який імідж (бренд) вона (компанія) має на ринку праці. Досить значний відсоток (12,7 %) респондентів висловили думку, що керівництво компаній, у яких вони працюють, не тільки не займається формуванням позитивного бренду роботодавця, а йому взагалі байдуже, який імідж має компанія на ринку праці.

З-поміж складових програм формування позитивного бренду роботодавця, що використовуються в компаніях, найбільше поширення на практиці одержали мотиваційні програми (81,3 % респондентів вибрали їх ув складі програм формування позитивного бренду роботодавця), програми навчання (68,8 %), заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури (62,5 %), та програми формування лояльності працівників (50 %). 43,8 % компаній, які займаються формуванням позитивного бренду роботодавця, беруть участь у конкурсах «Кращий роботодавець року».

Щодо відділів та посадових осіб, які найчастіше займаються формуванням позитивного бренду роботодавця в компаніях, у яких працюють респонденти, то у 56,3 % компаній, у яких працюють респонденти, до процесу розроблення програм формування позитивного бренду роботодавця долучається вище керівництво. Така практика безумовно є позитивною, оскільки вище керівництво відіграє важливу роль у забезпеченні успішності програм формування позитивного бренду роботодавця.

Значна частина респондентів зазначили, що в компаніях, у яких вони працюють, до розроблення програм формування позитивного бренду роботодавця долучаються відділ зв'язків із громадськістю (43,8 %) та служба персоналу (31,3 %).

Отже, результати дослідження показали, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміє важливість бренду роботодавця для розвитку та успіху компанії на ринку. Водночас менше третини з них займається розробленням (і, відповідно, реалізацією) програм формування позитивного бренду роботодавця.

З-поміж причин гальмування поширення практики

формування позитивного бренду роботодавця на вітчизняних підприємствах варто виокремити такі:

- недостатнє розуміння зв'язку між вкладанням коштів у формування позитивного бренду роботодавця та показниками, які характеризують результати діяльності підприємства;
- брак фінансових ресурсів на розроблення та реалізацію проектів і програм формування позитивного бренду роботодавця;
- необізнаність керівників із сучасними технологіями управління персоналом, зокрема й формування позитивного бренду роботодавця;
- відсутність фахівців, які мають необхідні компетенції у сфері розроблення та реалізації проектів і програм формування позитивного бренду роботодавця.

**Висновки.** Стратегічним ресурсом за сучасних умов є потенціал бренду роботодавця, а отже, його формування та використання стає важливим завданням роботодавців, керівників і фахівців із управління персоналом. Дослідження практики формування бренду роботодавця на українських підприємствах показало, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміє значущість бренду роботодавця для розвитку та успіху компанії на ринку. У той же час менше третини з них займається розробленням (і, відповідно, реалізацією) програм формування позитивного бренду роботодавця. Для переважної більшості найманих працівників імідж (бренд) роботодавця на ринку праці є одним із пріоритетних критеріїв вибору місця роботи під час її пошуку. До переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, належать: можливість залучити кращих кандидатів, посилити мотивацію працівників, зменшити плинність персоналу, поліпшити імідж на товарному ринку та результати діяльності. У процесі дослідження встановлено, що компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає наявних і потенційних споживачів товарів і послуг.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. – 1996. – № 4. – С. 185–206.
2. Employer brand [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>
3. Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; [пер. с. англ.]. – М. : Юнайтед Пресс, 2011. – 280 с.
4. Сартейн Л. Люди – «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
5. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
6. Gregory J. Leveraging the corporate brand / J. Gregor, J. Wiechmann. – McGraw-Hill, 1997. – 256 p.
7. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; [пер. с англ.]. – М. : Группа ИДТ, 2008. – 336 с.
8. What is employer branding? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>
9. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 210 с.

## REFERENCES

- Ambler, T., and Barrow, S. "The employer brand" *The Journal of Brand Management*, no. 4 (1996): 185-206.
- Brukovskaya, O., and Osovitskaya, N. *HR-brand. 5 shagov k uspekhu vashey kompanii* [HR-Brand. 5 Steps to the success of your company]. St. Petersburg: Piter, 2011.
- "Employer brand" <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>
- Gregor, J., and Wiechmann, J. *Leveraging the corporate brand*: McGraw-Hill, 1997.
- Minchington, B. *HR-brand: Kak stat liderom. Stroim kompaniiu mechty* [HR-Brand: How to become a leader. Building a dream company]. Moscow: Yunayted Press, 2011.
- Martin, G., and Khetrik, S. *Korporativnyye reputatsii, brending i upravlenie personalom. Strategicheskii podkhod k upravleniiu chelovecheskimi resursami* [Corporate reputation, branding and personnel management. A strategic approach to human resources management]. Moscow: Gruppya IDT, 2008.
- Mansurov, R. *HR-branding. Kak povysit effektivnost personala* [HR-branding. How to improve the efficiency of the staff]. St. Petersburg: BKhV-Peterburg, 2011.
- Sarteyn, L., and Shumann, M. *Liudi - «nachinka» brenda. Vosem printsipov obedineniia vashikh sotrudnikov i vashego biznesa* [People - «filling» of the brand. The eight principles of association of your employees and your business]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007.
- "What is employer branding?" <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>