

*Ковалик Д.В., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф.  
Київський національний університет технологій та дизайну*

### **HR-БРЕНД: СУТНІСТЬ ТА СТАН В УКРАЇНІ**

**Анотація.** У статті відображено та проаналізовано сукупність факторів, що впливають на формування цілісного образу компанії-роботодавця. Вказано складові успішного HR-бренду та розглянуто сучасні методи оцінки вартості бренду компанії.

**Ключові слова:** HR-бренд, бренд роботодавця, імідж роботодавця, привабливість роботодавця, HR-брендінг.

*Ковалик Д.В., магістр, Щербак В.Г., д.э.н., проф.  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

### **HR-БРЕНД: СУЩНОСТЬ И СОСТОЯНИЕ В УКРАИНЕ**

**Аннотация.** В статье отражена и проанализирована совокупность факторов, влияющих на формирование целостного образа компании-работодателя. Указаны составляющие успешного HR-бренда и рассмотрены современные методы оценки стоимости бренда компании.

**Ключевые слова:** HR-бренд, бренд работодателя, имидж работодателя, привлекательность работодателя, HR-брендінг.

*Kovalyk D., Shcherbak V.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **HR-BRAND: ESSENCE AND STATE IN UKRAINE**

**Abstract.** The article describes and analyzes a set of factors that influences the formation of a holistic way of an employer company. The components of successful HR-brand are specified and modern methods of a company's brand valuation are considered.

**Keywords:** HR-brand, employer brand, employer image, employer attractiveness, HR-branding.

**Постановка проблеми.** У сучасних посткризових невизначених і надзвичайно жорстких для бізнесу конкурентних умовах все більше українських компаній продовжують пошук шляхів підвищення ефективності системи управління бізнесом. Позитивна тенденція у розвитку підприємств спостерігається при формуванні міцного HR-бренда, що є запорукою ефективного розвитку діяльності компаній та забезпечення позитивного іміджу на ринку праці. Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Створення привабливого бренду роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі.

На сьогоднішній день бренд роботодавця в Україні знаходиться в умовах недостатньої наукової дослідженості. Практично кожна друга компанія в Україні стурбована своїм іміджем роботодавця. Розвиток бренду в цій галузі для нашої країни є новою тенденцією, тоді як за кордоном це вже невід'ємна частина загальної стратегії компанії. В таких умовах особливої гостроти набуває необхідність дослідження стану HR бренду в українських компаніях.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Перші дослідження в області бренду роботодавця з'явилися в середині 1990-х рр. в Великобританії. Поступово з'являється література із цієї теми і в Україні, де аналізуються конкретні результати застосування на практиці. Даним питанням займалися провідні вітчизняні та закордонні фахівці, зокрема Д. Аакер, К. Келлер, У. Томпсон, В.Н. Домнін, А.О. Длігач, О.В. Зозульов, В. Перція, Н.Л. Писаренко та інші. С.М. Мокіна [1] запропонувала власне визначення поняття бренду роботодавця.

А.С. Пасека, В.А. Красномоєць визначили місце HR-брендингу у системі управління персоналом [2]. В. Криницина продовжила це дослідження та запропонувала власний підхід до управління персоналом на основі системи HR-брендингу [3]. Л.А. Алексеева вважає, що брендинг підвищує імідж підприємства [4], Е. Полухіна пропонує методику оцінки HR-бренду компанії [5], В. Щербак, О. Бихова, О. Птащенко вважають, що брендинг дозволяє підвищувати ефективність управління торговими марками [9, 10].

У роботах цих авторів на основі теоретичних узагальнень і практичного вітчизняного й зарубіжного досвіду було науково обґрунтовано та вироблено головні засади і напрями розроблення та реалізації HR-брендингу.

**Метою** даної статті є уточнення сутності категорії «HR-бренд» та його цілей, а також визначення стану HR-бренду в компаніях України.

**Результати дослідження.** Застосування принципів брендингу до управління людськими ресурсами називається «брендинг роботодавця». Він допомагає підприємству ідентифікувати себе на ринку праці як найкращого роботодавця для нинішніх співробітників, як потенційного роботодавця для кандидатів і як постачальника або партнера для клієнтів. Брендинг роботодавця є відносно новою концепцією. Термін «брендинг роботодавця» передбачає диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів. Бренд роботодавця підкреслює унікальні аспекти зайнятості в компанії та цінності для наявних та потенційних працівників [1, с. 238].

Враховуючи визначення поняття «HR-бренд» різними дослідниками, можна сформулювати узагальнене визначення:

Бренд компанії як роботодавця – цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці. Асоціації цільовій аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій по відношенню до компанії-роботодавця і умов зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем [1, с. 238].

Імідж компанії як роботодавця – це набір створених образів і повідомлень про компанію як про позитивне місце роботи, які транслуються на ринок праці всіма можливими способами. Імідж роботодавця є досить поверховим, штучно створеним образом, який існує в думках людей. Як правило, працівники можуть знайти різноманітну інформацію про компанію-роботодавця, історія взаємовідносин з компанією-роботодавцем різна у кожного працівника, тому і образ компанії як роботодавця формується різний. Імідж роботодавця може не відображати реальні характеристики умов зайнятості в компанії, скоріше відображає емоційне судження «подобається – не подобається» і складається без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією – роботодавцем [2, с. 132].

Варто зазначити, що головним завданням HR-брендингу є свідоме формування іміджу компанії-роботодавця, однак необхідно також розуміти, що практично у кожній компанії вже існує свій стихійно сформований HR-бренд і залежить він від того, як компанія сприймається на ринку праці. Як надійний, добрий, нейтральний, справедливий, агресивний чи підлий і т.д. роботодавець. Асоціації можуть бути різними, однак у більшості компаній, де HR-брендинг здійснюється стихійно без свідомого управління, ці асоціації скоріше носять негативний або нейтральний характер [2, с. 132].

Метою HR-брендингу є створення іміджу компанії як ідеального місця роботи. При цьому зусилля компанії стосуються як зовнішньої, так і внутрішнього середовища

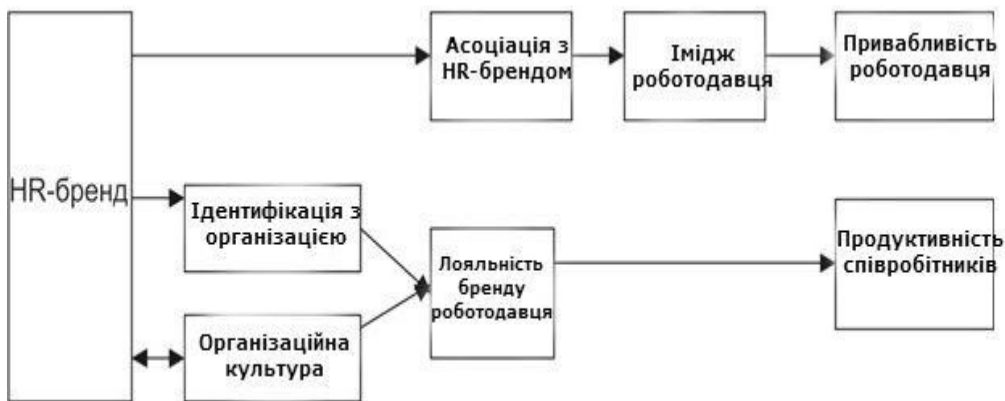
організації. Розглянемо в рис. 1 види HR-бренду, їх цілі та інструменти, за допомогою яких можуть бути досягненні поставлені цілі. Цілісна модель, що пояснює цілі брендингу, запропонована Бакхаус і Тику, в простій формі відображає систему взаємозв'язків між брендом і його цілями [3, с. 183].



Джерело: [3, с. 182].

*Рис. 1. Цілі та інструменти HR-брендингу*

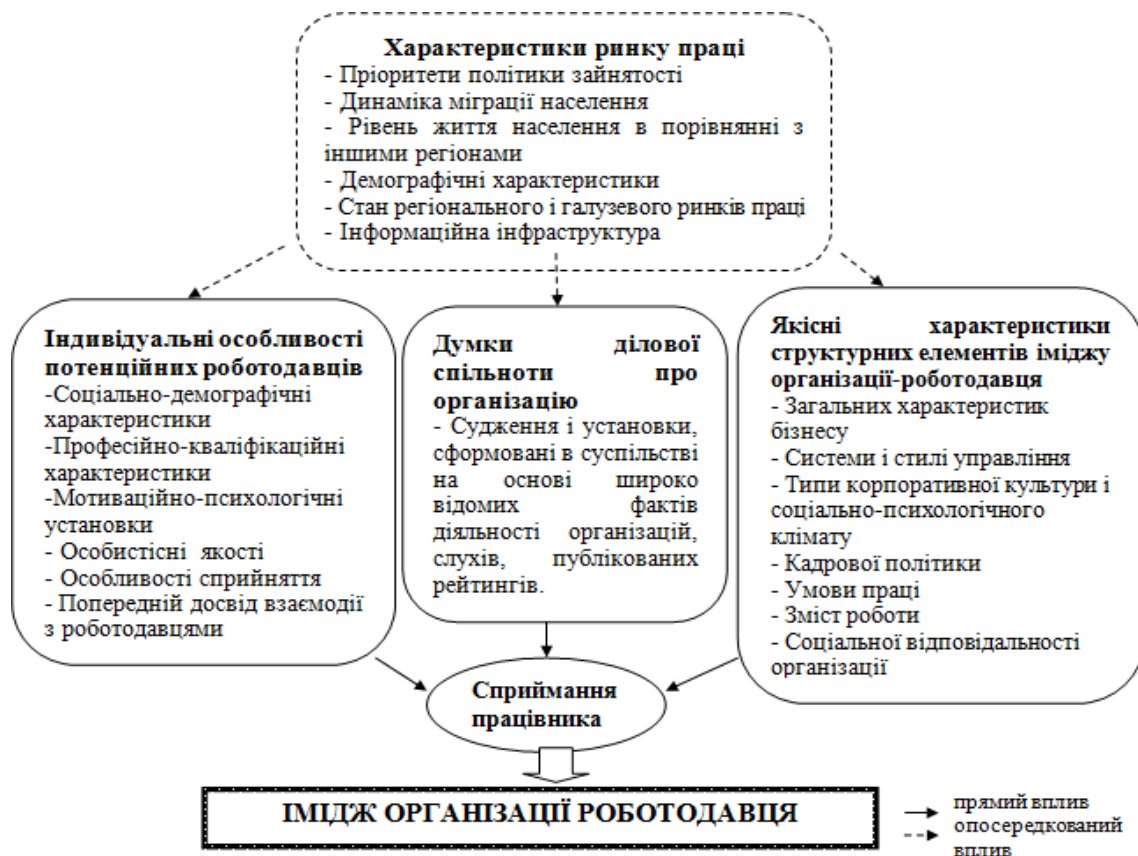
Розглянемо модель HR-бренду Бакхаус і Тику на рис. 2. Як впливає з рис. 2, HR бренд через організаційну ідентичність і культуру створює лояльність бренду компанії, яка в підсумку призводить до підвищення продуктивності працівників. У той же час через асоціації він створює певний імідж роботодавця, що в результаті веде до підвищення привабливості компанії серед потенційних кандидатів. В цілому, дана схема дозволяє побачити основні взаємозв'язки між цілями або результатами брендингу, його засобами і завданнями [3, с. 183].



Джерело: [8, с. 18].

*Рис. 2. Модель HR-бренду за Бакхаус і Тику*

Для більш повного розуміння взаємозв'язку факторів, що впливають на імідж компанії-роботодавця розглянемо схему на рис. 3. Також, необхідно зазначити, що на всі виділені фактори здійснює опосередкований вплив такий фактор, як ринок праці [4, с. 12].



Джерело: [4, с. 12].

**Рис. 3. Фактори, що впливають на формування іміджу організації-роботодавця**

На HR-бренд компанії впливає велика кількість факторів. Серед сукупності факторів, які безпосередньо впливають на формування цілісного образу компанії-роботодавця, слід виділити:

- індивідуальні особливості працівників;
- думка ділової громадськості про організацію в цілому;
- внутрішньо-організаційні характеристики компанії.

Процес залучення працівників в компанію здійснюється на ринку праці, тому вся встановлена сукупність факторів перебуває під впливом поточних характеристик цього ринку. У вузькому сенсі ринок праці – місце, де відбуваються угоди між наймачем і продавцем робочої сили, місце, де формуються очікування, запити і поведінку як роботодавців, так і працівників. Існуючі особливості ринку праці знаходять своє відображення в сприйнятті і оцінці працівниками інформації про роботодавця, впливають на динаміку індивідуальних характеристик працівників, на загальний розвиток організації як роботодавця, визначають актуальність формування останнім соціального пропозиції [4, с. 12].

Задачі щодо підвищення привабливості компанії як роботодавця ставить перед своїми HR-департаментами керівництво більшості українських компаній.

Компанія Universum, що спеціалізується на дослідженнях у сфері брендингу роботодавця, у партнерстві з Міжнародним кадровим порталом HeadHunter Україна представила рейтинг «Найпривабливіших роботодавців України 2015». В процесі

дослідження було проведено опитування більш ніж 3 тис. українських студентів і більше 12 тис. професіоналів. Результати дослідження демонструють, кому віддають перевагу українські студенти і професіонали, а також дозволяють виділити основні тенденції на ринку праці.

В процесі проведення дослідження його учасникам ставили запитання, які слова асоціюються у них з «ідеальним роботодавцем». Найбільш частими відповідями були: «стабільність», «надійність», «робота», «зарплата».

За словами експертів, працівники зараз високо оцінюють тих роботодавців, які надають можливість працевлаштування, що не скорочують персонал, регулярно виплачують заробітну плату [5, с. 1].

Як відомо з результатів дослідження свого справжнього роботодавця професіонали найчастіше характеризували такими словами як «бюрократія», «бардак», «застій», що пов'язано з невдоволенням людей їх нинішнім становищем, з депресивними настроями в суспільстві. Тому ті роботодавці, які переживають важкі часи, недостатньо дбають про мотивацію і залученості співробітників, можуть втратити професійних співробітників. Однак це перевага для інших компаній і шанс посилити свій бренд роботодавця і залучити найбільш талановитих працівників, незадоволених поточними умовами праці.

Розглянемо в табл. 1 рейтинг десяти самих найпривабливіших роботодавців України та порівняємо якій компанії надають перевагу студенти та професіонали [5, с. 1].

Дослідження показало, що головними якостями привабливого роботодавця студенти назвали професійне навчання і розвиток, високий дохід в майбутньому і стійке фінансове становище, а професіонали – конкурентоспроможний базовий оклад, професійне навчання, розвиток і стійке фінансове становище [5, с. 1].

При проведенні дослідження було виявлено, що студенти, на відміну від професіоналів, показують вищі очікування стосовно роботодавців. Першими за значущістю якостями роботодавців студенти назвали професійне навчання й розвиток, високий дохід у майбутньому й стійке фінансове становище. Для професіоналів найважливішою якістю роботодавця стала конкурентоспроможна базова ставка. Далі йдуть професійне навчання і розвиток, а також стійке фінансове становище. На відміну від професіоналів, які вже знайомі з поточною ситуацією на ринку праці, студенти демонструють завищені зарплатні очікування. Після завершення навчання вони претендують на зарплату в діапазоні від 3500 до 4000 грн [6, с. 1].

Український ринок талантів загалом демонструє такі ж тенденції, що й ринки інших країн, які розвиваються, але переваги студентів ІТ-спеціальностей ближчі до заявлених їх західноєвропейськими ровесниками. Вони зацікавлені у дружній робочій атмосфері, високих доходах у майбутньому, професійному навчанні й розвитку. Оскільки ІТ-індустрія менше постраждала від кризи, а великі ІТ-компанії можуть запропонувати талановитим спеціалістам кращі умови й індексовані зарплати, студенти ІТ-спеціальностей почуваються більш упевнено, їхні запити вищі.

Серед молодого покоління працівників найбільше кар'єрних профілів «Мисливців», «Кар'єристів», «Інтернаціоналістів» і «Лідерів». Причому поміж студентів чоловічої статі частка «Кар'єристів» і «Лідерів» значно вища. Також цього року можна спостерігати цікавий розподіл за кар'єрними профілями серед студентів різних спеціалізацій. Так, у студентів технічних і природничих спеціальностей найбільше профілів «Кар'єристів» та «Інтернаціоналістів», що зазвичай для них не характерно. Можливо, це пов'язано із тим, що студенти цих спеціальностей на бачать перспектив у себе на батьківщині й прагнуть побудувати кар'єру за її межами. Ця ситуація небезпечна для роботодавців, зацікавлених у таких спеціалістах, оскільки вони ризикують із часом наразитися на дефіцит кваліфікованих кадрів.

Таблиця 1

Рейтинг найпривабливіших роботодавців серед професіоналів та студентів

Рейтинг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Спеціалісти економічних спеціальностей	Професіонали	Google	L'Oréal Group	Roshen	Nestlé	Procter & Gamble (P&G)	Міжнародні Авіалінії України	Coca-Cola Hellenic	Samsung	EY (Ernst & Young) / Philip Morris International
	Студенти	Google	L'Oréal Group	Nestlé	Philip Morris International	Міжнародні Авіалінії України	Coca-Cola Hellenic	Samsung	Procter & Gamble (P&G)	Roshen
Спеціалісти технічних/продних спеціальностей	Професіонали	Google	Microsoft	Siemens	ДТЕК	Нафтогаз України	Skoda Auto (Volkswagen Group)	Bosch	Roshen	General Electric
	Студенти	Google	Microsoft	Intel	Honda	Skoda Auto (Volkswagen Group)	Roshen	Міжнародні Авіалінії України	Укрнафта	Bosch
Спеціалісти IT-сфери	Професіонали	Google	Microsoft	Ciklum	Global Logic	EPAM	IBM	Intel	Яндекс	Cisco Systems
	Студенти	Google	Microsoft	Global Logic	Luxoft	IBM	Samsung	Яндекс	EPAM	HP
Спеціалісти гуманітарних спеціальностей	Професіонали	Google	L'Oréal Group	Міжнародні Авіалінії України	Nestlé	Coca-Cola Hellenic	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	Roshen	Procter & Gamble (P&G)	Philip Morris International
	Студенти	Google	Міжнародні Авіалінії України	L'Oréal Group	MA «Бориспіль»	Roshen	Nestlé	Samsung	LVMH	Honda

Джерело: [5, с. 1].

У студентів частіше є досвід мандрівок закордон. Це, ймовірно, зумовлено тим, що вони більш гнучкі й активні, та прагнуть побачити інші країни до того, як заведуть собі сім'ю і дітей, що може обмежити їх можливість мандрувати. Також частіше виїжджають закордон студенти економічних спеціальностей, на відміну від своїх ровесників технічних, природничих і IT-спеціальностей [6, с. 1].

Рано чи пізно перед будь-якою компанією виникає необхідність оцінити власний HR-бренд: наскільки він привабливий для успішних і ефективних кандидатів, яких потребує компанія.

Оцінку власного HR-бренду, як, втім, і його формування, необхідно починати з оцінки задоволеності вже працюючих співробітників. Можна витратити величезні бюджети на зовнішню рекламу, створюючи привабливий образ компанії-роботодавця для кандидатів, але «сарафанне радіо» з негативними відгуками колишніх співробітників зведуть нанівець всю цю роботу. Тому оцінку власного HR-бренда необхідно починати з аналізу складових успішного HR-бренду:

- ✓ рівня заробітної плати та соціального пакету;
- ✓ прозорості мотиваційної політики, корпоративної культури, системи адаптації, програм навчання і розвитку співробітників;
- ✓ взаємовідносин у колективі;
- ✓ ставлення керівництва до персоналу.

Подібний аналіз можна провести за допомогою анкетування працюючого персоналу. Всю отриману в результаті цих заходів інформацію необхідно зіставити з даними ринку праці, отриманими в результаті його моніторингу. Також в оцінці власного HR-бренду можуть допомогти анкети співробітників, що звільняються і «вихідне» інтерв'ю [7, с. 1].

Далі необхідно проаналізувати отримані результати, прийняті в компанії цінності і сформовану корпоративну культуру. Якщо навіть її формування ніхто до цього спеціально не займався, вона все одно вже є, сформувалася стихійно разом з розвитком компанії. Тому треба систематизувати вже існуючі цінності компанії. Потім виділити з них ті, які безпосередньо впливають на HR-бренд [7, с. 1]:

- ✓ яких людей приваблює на роботу компанія;
- ✓ як співробітники взаємодіють між собою і з клієнтами;
- ✓ діловий стиль, прийнятий в компанії;
- ✓ стиль керівництва і т.д.

Тепер розглянемо сучасні методи оцінки вартості бренду компанії. Численні методи в основному ідейно зводяться до трьох підходів:

1. Витратний метод. Грошова оцінка бренду може бути обчислена як сукупність маркетингових витрат на бренд, що поніс за всю історію його існування власник, з обліком дисконтування. Перевага методу в тім, що досить просто підрахувати усі витрати. Недолік у тім, що отримана оцінка може використовуватися тільки усередині компанії, і для ринку ця ціна не має ніякого значення. Оскільки витрати не завжди збігаються з ціною продукту, можна вкласти 10 млн дол. США у дослідження і розробки, просування, а бренду як не було, так і немає [7, с. 1].

2. Ринковий метод. Вартість торговельної марки оцінюється на основі інформації про продажі порівнюваних марок на ринку. Складність даного методу в тім, що для об'єктивного визначення вартості необхідний активно функціонуючий ринок по купівлі-продажу марок. Такі угоди відбуваються не так часто і не завжди інформація про них доступна [7, с. 1].

3. Дохідний метод. У цьому випадку проводиться оцінка того, скільки даний бренд зможе принести доходу в майбутньому. У рамках дохідного методу можна виділити ряд специфічних методик, ключовими параметрами яких є: величина

грошового потоку, тривалість і ризику, асоційовані з його одержанням. Для визначення величини грошового потоку використовуються як прямі методи, пов'язані з розрахунком цінової премії для конкретного бренду в порівнянні з небрендованими товарами, так і моделі залишкового доходу, засновані на розрахунку доходу, що генерують всі активи компанії, а потім виділенні доходів, що приходяться на оцінюваний бренд [7, с. 1].

З огляду на вищевикладене, можна сказати, що розмаїтість методів оцінки фінансової цінності бренду показує, що навряд чи незабаром буде вироблено стандартний підхід до рішення даної проблеми. Також можна зробити висновок, що для оцінки HR-бренду компанії можна використовувати і досить прості методи, такі як анкетування працюючого персоналу та співробітників, що звільняються, відгуки про компанію в різних джерелах інформації та інші [7, с. 1].

**Висновки та пропозиції.** За останні роки українські компанії велику увагу стали приділяти формуванню HR-бренду. Але незважаючи на цілий ряд успіхів розвитку брендінгу на українському ринку, не можна не відзначити того, що керівники багатьох компаній не використовують величезні можливості бренду, ставлячи тим самим під загрозу успішність розвитку бізнесу в подальшому. Отже, бренд роботодавця став найбільш поширеним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці за останні роки. Щоб залучити по-справжньому талановитих працівників, які недостатньо створити в компанії приємну атмосферу або забезпечити привабливі бонуси, оскільки HR-брендінг є комплексним і вимагає уваги і участі як керівників, так і інших співробітників організації. Перспективи подальших досліджень пов'язані із пошуками оптимальних шляхів побудови і розвитку HR-брендінгу українських організацій у сучасному мінливому економічному середовищі.

#### **Список використаної літератури**

1. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця / С. М. Мокіна // Бізнес-інформ. – 2014. – № 2.
2. Пасека А. С. HR-брендінг у системі управління персоналом / А. С. Пасека, В. А. Красномоєць // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 4 (16).
3. Криницька В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендінга / В. Криницька // Вестник науки Сибири. – 2013. – № 4 (10).
4. Алексеева Л. А. Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка / Л. А. Алексеева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11.
5. Составлен рейтинг самых привлекательных работодателей Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://finance.obozrevatel.com/business-andfinance/03628-sostavlen-rejting-samyih-privlekatelnyih-rabotodatelej-ukrainyi.htm>.
6. Найпривабливіші роботодавці України 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://biznesoblast.com/biznes/48278>.
7. Полухина Э. HR-бренд компании: как оценить и скорректировать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/career/hrmanagement/155562-hr-brend-kompanii-kak-otsenit-i-skorrektirovat>.
8. Катаев Е. П. Выпускная квалификационная работа на тему «Разработка HR-бренда компании» / Евгений Павлович Катаев, Ирина Николаевна Шафранская; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Пермь, 2013.
9. Щербак В. Г. Аналіз ефективності управління торговими марками за допомогою показників рівня розвитку та сили домінування (на прикладі підприємств легкої промисловості) / В. Г. Щербак, О. М. Бихова, О. В. Птащенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010.



10. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія / В. Г. Щербак, О. М. Бихова, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с.