

**БЛИК АЛІНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Дороніна О.А.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**РОЗВИТОК HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Якімова Н.С., доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Білик А.О.** Розвиток HR-бренду компанії. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність, етапи формування та розвитку HR-бренду компанії. Визначено організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. Виокремлено методи та показники оцінки HR-бренду компанії. Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Досліджено HR-бренд ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Проведено оцінку внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Сформовано рекомендації щодо впровадження механізму формування внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Обґрунтовано пропозиції щодо просування HR-бренду з використанням інноваційних маркетингових технологій. Запропоновано заходи щодо формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності.

*Ключові слова:* HR-бренд, бренд роботодавця, інструменти та методи оцінки, внутрішній бренд роботодавця, просування HR-бренду, інноваційні маркетингові технології, принципи корпоративної соціальної відповідальності.

79 с., 8 табл., 22 рис., 58 джерел.

**Bilyk A.O.** Development of the company's HR-brand. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) work the essence, stages of formation and development of the company's HR-brand were investigated. Organizational support for the formation and development of the employer's company brand is

defined. The methods and indicators of evaluating the company's HR-brand are highlighted. The main indicators of the activity of «Reikarts Hotel Management» LLC were analyzed. The HR-brand of «Reikarts Hotel Management» LLC was studied. The evaluation of the internal brand of the employer «Reikarts Hotel Management» LLC was carried out. Recommendations for the implementation of the internal brand development mechanism of the employer «Reikarts Hotel Management» LLC have been formulated. Proposals for the promotion of the HR-brand using innovative marketing technologies are substantiated. Measures for the formation of an HR-brand based on the principles of corporate social responsibility are proposed.

*Keywords:* HR-brand, employer brand, assessment tools and methods, internal employer brand, HR-brand promotion, innovative marketing technologies, principles of corporate social responsibility.

79 p., 8 tabl., 22 fig., bibliography: 58 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ .....	9
1.1 Сутність, етапи формування та розвитку HR-бренду компанії .....	9
1.2 Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця .....	15
1.3 Методи та показники оцінки HR-бренду компанії .....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БРЕНДУ ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» .....	28
2.1 Основні показники діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» .....	28
2.2 Аналіз зовнішнього HR-бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» ...	35
2.3 Оцінка внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» .....	47
3.1 Рекомендації щодо впровадження механізму формування внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».....	47
3.2 Пропозиції щодо просування HR-бренду з використанням інноваційних маркетингових технологій .....	54
3.3 Заходи щодо формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності.....	58
ВИСНОВКИ .....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці, суспільстві та способі мислення цільової аудиторії (потенційних та існуючих співробітників), змушують менеджерів інвестувати все більше коштів на розвиток HR-бренду, формування ефективних комунікацій аудиторії з організацією, тобто управляти відносинами між підприємством і ключовими стейкхолдерами на новому рівні, використовуючи такий стратегічний інструмент, як бренд роботодавця. Коли бренд роботодавця працює на компанію, вона набагато рідше звертається до рекрутингових агентств, тому що люди шукають можливості працевлаштуватися в компанію за власною ініціативою. Завдяки зростанню трудової мотивації й поведінки співробітників у компаніях з брендом роботодавця також підвищується ступінь задоволеності споживачів та фінансові показники діяльності (прибуток, обсяг продажів, доходи акціонерів, вартість акцій тощо). Вітчизняні компанії з кожним роком усе більше усвідомлюють зростаючу необхідність впровадження нових методів боротьби за таланти, які дозволять залучити та втримати найбільш гідних співробітників.

Окремі іноземні науковці та фахівці – С. Берроу, Т. Емблер, Г. Мартін, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартейн, С. Хетрік, М. Шуманн – займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренда 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 бренда роботодавця та його впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас у вітчизняній літературі концепція бренда роботодавця не так поширена. Залишаються недостатньо дослідженими причини її виникнення та імплементації у практику управління персоналом.

Бракує ґрунтовних досліджень практики формування бренда роботодавця на вітчизняних підприємствах, а також його впливу на імідж підприємства на ринку товарів (послуг) та підвищення конкурентоспроможності. Усе зазначене зумовило вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо ефективного розвитку HR-бренду компанії.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити сутність, етапи формування та розвитку HR-бренду компанії; визначити організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця;

виокремити методи та показники оцінки HR-бренду компанії;

проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»;

дослідити HR-бренд ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»;

провести оцінку внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»;

сформувані рекомендації щодо впровадження механізму формування внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»;

обґрунтувати пропозиції щодо просування HR-бренду з використанням інноваційних маркетингових технологій;

запропонувати заходи щодо формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності.

**Об'єктом дослідження** є процес розвитку HR-бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти розвитку HR-бренду компанії.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які вивчають



питання формування та розвитку бренду роботодавця. Під час написання роботи використовувалися ряд методів: системний підхід, метод логічного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції, дедукції, графічний аналіз.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова та бухгалтерська звітність, інформація з офіційного сайту ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, Інтернет-ресурси, результати власних досліджень.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити напрями розвитку HR-бренду компанії. Отримані результати також можуть бути використані для дослідження проблем формування та розвитку внутрішнього бренду роботодавця. Запропоновані в роботі заходи будуть прийняті до впровадження при розробці стратегії управління діяльністю компанії.

**Апробація результатів дослідження.** Результати проведеного дослідження опубліковано: Якимова Н.С., Малаховська А.Г., Білик А.О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/649>.

**Положення, що виносяться на захист.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування напрямів розвитку HR-бренду компанії. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: сформовано рекомендації щодо впровадження механізму розвитку внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»; обґрунтовано пропозиції щодо просування HR-бренду з використанням інноваційних маркетингових технологій; запропоновано заходи щодо формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. Реалізація запропонованих

заходів сприятиме розвитку бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 79 сторінок друкованого тексту.





## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ

#### 1.1 Сутність, етапи формування та розвитку HR-бренду компанії

В умовах наростаючої конкуренції на всіх ринках фірми змушені виборювати конкурентну перевагу. Одним із головних джерел конкурентних переваг є людські ресурси. Чим талановитіший та креативніший персонал компанії, тим більше інноваційні та різноманітні ідеї він може привнести в роботу цієї компанії. Унікальна команда і сильний бренд роботодавця, який допоможе її створити та підтримувати, можуть стати конкурентною перевагою, яка допоможе компанії вижити в період кризи.

Залучення найкращих кадрів – це не лише висока зарплата та можливості кар'єрного зростання, це комплекс заходів, спрямованих на те, щоб потенційний кандидат хотів працювати саме у цій компанії. Це поняття і називається брендом роботодавця. Спочатку воно виникло в практичній сфері, а вже потім з'явилися академічні дослідження, які вивчали це питання. Термін «бренд роботодавця» вперше був введений у науковий обіг у статті С. Берроу і Т. Амблера в 1996 році і був набором функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем і ототожнюються з ним [55]. Пізніше в 2004 році К. Бекхаус і С. Тіко [3; 57] дали своє визначення бренду роботодавця – концепція фірми, яка відрізняє її від своїх конкурентів.

Поняття бренду прийшло з маркетингу, розширившись від застосування до продукту чи послуги до масштабів компанії. Провести аналогію концепції 4P споживчого бренду та бренду роботодавця можна наступним чином: Price і Product – це пропозиція роботи від конкретного роботодавця, а Promotion та Place – це те, як доносить інформацію цільовій аудиторії про свою пропозицію. Тому бренд роботодавця зазвичай розглядається із двох сторін. З одного боку, брендинг роботодавця націлений

створення унікального ціннісного пропозиції роботодавця, тобто його завдання визначити ті вигоди, які отримає співробітник від роботи у компанії. Тут важливо зрозуміти пріоритети цільової аудиторії претендентів, яку компанія хоче залучити [2; 14; 35]. З іншого боку, необхідно донести інформацію до цільової аудиторії. У цьому аспекті чим більше образ компанії як роботодавця в умах потенційних співробітників збігається з реальним становищем, тим якісніше виконано завдання брендингу роботодавця [16; 27; 48].

Основні підходи до визначення поняття HR-бренду компанії представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття HR-бренду компанії

<b>Автори</b>	<b>Визначення</b>
Берроу С., Емблер Т. [55]	сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним
Мінчінгтон Б. [58]	імідж організації, як «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників та основних зацікавлених сторін на зовнішньому ринку
Сардак О. [37]	сукупність складників бренду підприємства-роботодавця, а також бренду персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та його наявних і потенційних працівників
Цимбалюк С. [49]	стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, сформований на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, які вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці
Мокіна С. [20]	сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних та нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють цю організацію на ринку праці
Татаревська М., Сорока О., Лосікова О. [42]	сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників
Гетьман О., Цибулько А. [12]	дзеркальне відображення позиціонування компанії на ринку, який спирається на місію, корпоративну культуру і сформовану філософію бізнесу та просувається компанією

Отже, виходячи з наявних підходів, можна виокремити наступні характеристики сутності поняття «бренд роботодавця»: образ підприємства як місця роботи; досвід взаємодії з підприємством; емоційно забарвлений образ; набір конкурентних переваг; привабливість роботи для працівників (рис. 1.1).

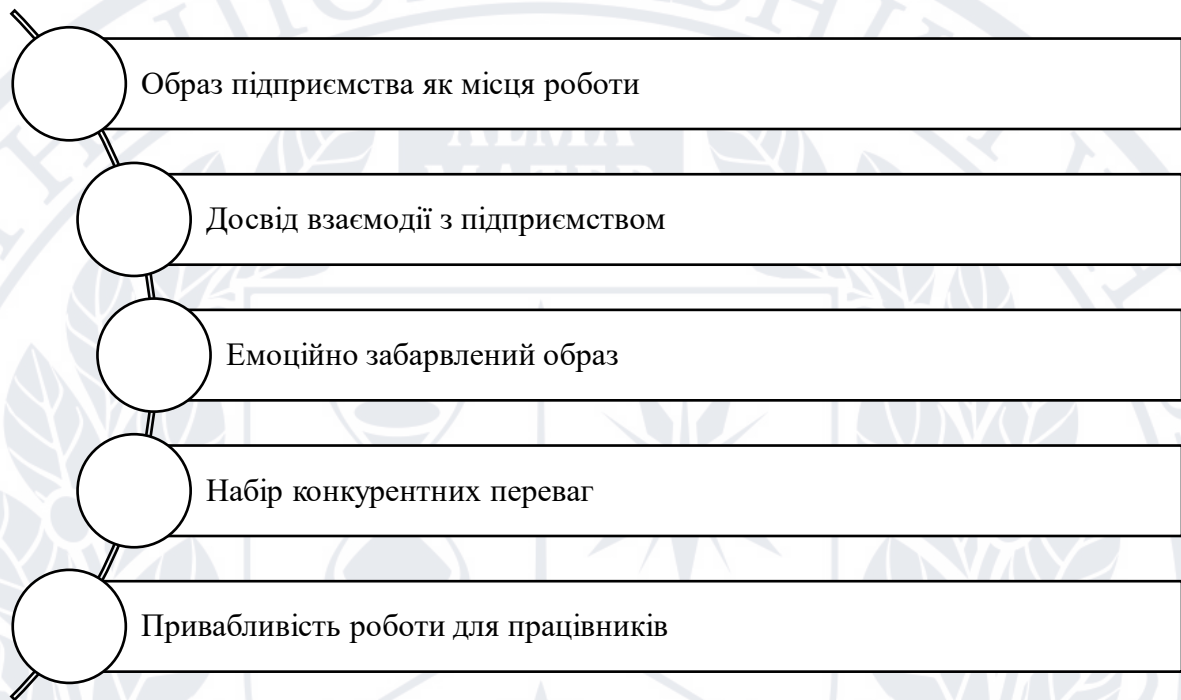


Рисунок 1.1 – Характеристики сутності поняття «бренд роботодавця»

У рамках першого напрямку варто розглянути види цінностей, які отримає працівник від роботи в компанії. У раніше згаданому визначенні бренду роботодавця, введеному Берроу та Амблером, вказано функціональні, психологічні та економічні переваги. До функціональних переваг належать робоче місце, приміщення, умови роботи, графік роботи, тривалість робочого дня, монотонність праці тощо. Психологічні переваги складаються із психологічної обстановки в колективі, стилю керівництва, типу корпоративної культури, міжособистісних відносин із колегами, участі працівника у прийнятті рішень. Символьними перевагами пов'язані зі статусом співробітника - посада, відповідальність, повноваження, права та обов'язки, перспективи кар'єрного та професійного зростання тощо.



Економічні переваги стоять особняком від усіх попередніх типів і відображають усі матеріальні вигоди, що надаються роботодавцем: зарплата, бонуси, премії, соціальний пакет, страхування тощо.

З концепції внутрішнього маркетингу вийшов інший погляд на бренд роботодавця. HR-брендинг включає внутрішній і зовнішній маркетинг [13; 44]. Зовнішній маркетинг фокусується на тому, щоб компанія, як кращий роботодавець, могла залучити певний необхідний людський капітал. Цей певний людський капітал потім піддається впливу заходів внутрішнього маркетингу бренду роботодавця з метою створити унікальну команду, повторити яку конкуренти не зможуть. Першим кроком шляху розвитку такого людського капіталу є залучення потрібних кандидатів. Правильні кандидати можуть бути розумними та талановитими, але це насамперед мають бути ті люди, які підходять філософії організації найбільше, і тут бренд роботодавця відіграє велику роль.

Останнім часом фокус розширився із споживчого бренду на корпоративний, тобто бренд може повідомити не тільки про унікальні якості продукту, а й цілу компанію (про її цінності, корпоративну культуру) [9; 22]. Отже, корпоративний бренд [10; 49] сприймається як зовнішнє послання фірми, як її стратегічне бачення, як вибір свого варіанта позиціонування, як зовнішня комунікаційна діяльність як і поведінка персоналу. Бренд роботодавця варто розглядати, як частину корпоративного бренду, бо об'єкт, на який посилається HR-бренд, - це сама компанія.

Науковці виокремлюють внутрішній та зовнішній HR-бренд. *Внутрішній HR-брендинг* багато чому визначає зовнішній. Офіційній інформації компанії ринок праці довіряє не завжди, а ось відгукам справжніх та колишніх співробітників – значно більшою мірою. Те, як виглядає компанія в очах кандидатів, багато в чому визначається тим, як вона виглядає в очах співробітників. Цей вплив також не завжди може залишатися стихійним, є і цілком поширені інструменти взаємовпливу внутрішнього та зовнішнього HR-брендів. Наприклад, система преміювання за рекомендації.

Залучаючи знайомих працювати у компанію, співробітники компанії зміцнюють її імідж як роботодавця, і це заохочується. Не можна недооцінювати і роль роботи з співробітниками, що йдуть, адже саме їхні відгуки часто створюють негативну думку про компанію. Правильно проведене заключне інтерв'ю, вирішення всіх спірних питань, допомога у подальшому працевлаштуванні перетворюють колишніх співробітників на лояльних провідників HR-бренду компанії [4; 22].

*Зовнішній HR-брендинг* орієнтований на фахівців, які поки що знаходяться по той бік компанії, тобто на потенційних претендентів. Говорячи маркетинговими термінами, кандидати є наразі цільовою аудиторією. Будь-якій компанії доводиться позиціонувати себе як роботодавець: на job-сайтах, дошках оголошень, кадрових агентствах тощо. Однак не всі роблять це продумано, відповідно до побудованої концепції формування бренду роботодавця. Часто компанії просто публікують вакансії на job-сайтах, коли їм потрібні нові співробітники, чи оновлюють корпоративний сайт, щоб залучити студентів, чи друкують буклети, якщо потрібно презентувати себе на ярмарку вакансій [4; 27].

Створення та розвиток позитивного HR-бренду має бути стратегічно продуманою роботою, адже системне формування бренду є передумовою створення унікальної системи управління персоналом, яка дозволить компанії отримати конкурентні переваги і забезпечить безперервний приріст вартості людських ресурсів та інших активів. Етапи формування та розвитку HR-бренду компанії представлені на рис. 1.2.

Формування HR-бренду – більш трудомісткий і менш стихійний процес, він потребує ретельно вивірених дій і насамперед – детального вивчення цільової аудиторії. При розробці концепції, відповідно до поставлених цілей і завдань, вибираються конкретні інструменти на аудиторію: способи, форми і канали донесення інформації. Останнім часом все більше експертів говорить про необхідність сегментації цільової аудиторії кандидатів та розміщення відповідних акцентів у посланні HR-

бренду. Так, дослідження Employer Brand International показує, що такий фактор вибору роботодавця, як наявність гнучкого графіка роботи, у шість разів важливіший для жінок, ніж для чоловіків. А весела атмосфера, настрої свята на роботі – втричі важливіший момент для молодіжної аудиторії, порівняно з кандидатами з вікової групи віком від 50 років [3; 17].



Рисунок 1.2 – Етапи формування та розвитку HR-бренду компанії

За такого підходу через використання унікальних HR-технологій формується позитивний імідж компанії на ринку праці, підвищується конкурентоспроможність компанії як роботодавця, забезпечується високий рівень лояльності працівників.

Таким чином, сьогодні HR-брендинг – це не тільки робота з репутацією компанії, а й з усіма HR-процесами, які формують ставлення співробітників та кандидатів до компанії. Сучасні компанії повинні усвідомити той факт, що якщо вони не цінуватимуть, не поважатимуть, не берегти свій персонал, то ніяка реклама не допоможе їхньому іміджу.



## **1.2 Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця**

Сучасні умови формують нові вимоги як до системи управління персоналом, так і до її методів і інструментів. Працівник (із його особистісними та професійними характеристиками) стійко змінює роль від об'єкта управління на об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які забезпечать оптимальні умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. Активізація використання сучасних персонал-технологій на забезпечення високого ступеню залученості персоналу сприяє підвищенню ефективності системи управління компанією та її загальній результативності на ринку. Саме тому результативний HR-брендинг (реалізований із усвідомленням того, що головним резервом компанії є працівники, а за її межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал) є надзвичайно актуальним завданням будь-якої компанії, яка прагне завоювати увагу висококваліфікованих професіоналів, ідентифікувати та розвивати свої конкурентні переваги.

Існує ряд проблем та протиріч у практичній реалізації HR-брендингу інноваційних компаній в системі менеджменту персоналу.

З одного боку, немає чіткого розуміння його сутності та проблемних областей (про що свідчить різноманіття підходів до розуміння даного питання з малою кількістю точок дотику), з іншого боку – практично не визначені зони відповідальності суб'єктів HR-брендингу в системі управління персоналом фірми: спеціальні служби та окремі працівники. Повноваження залучення талановитих співробітників перекладається на людей, які не займаються цим видом діяльності професійно, що веде до розсіювання відповідальності. Структурування елементів HR-брендингу в єдину систему дозволить інноваційним організаціям мати цілісне уявлення про те, чим, коли і, головне, яким чином (механізми, алгоритми) їм потрібно займатися, щоб завоювати імідж привабливого роботодавця. Перш ніж

перейти до розгляду підходу до організаційних механізмів реалізації HR-брендингу в інноваційних організаціях, представимо перший у вигляді системи (рис. 1.3) [50; 53].

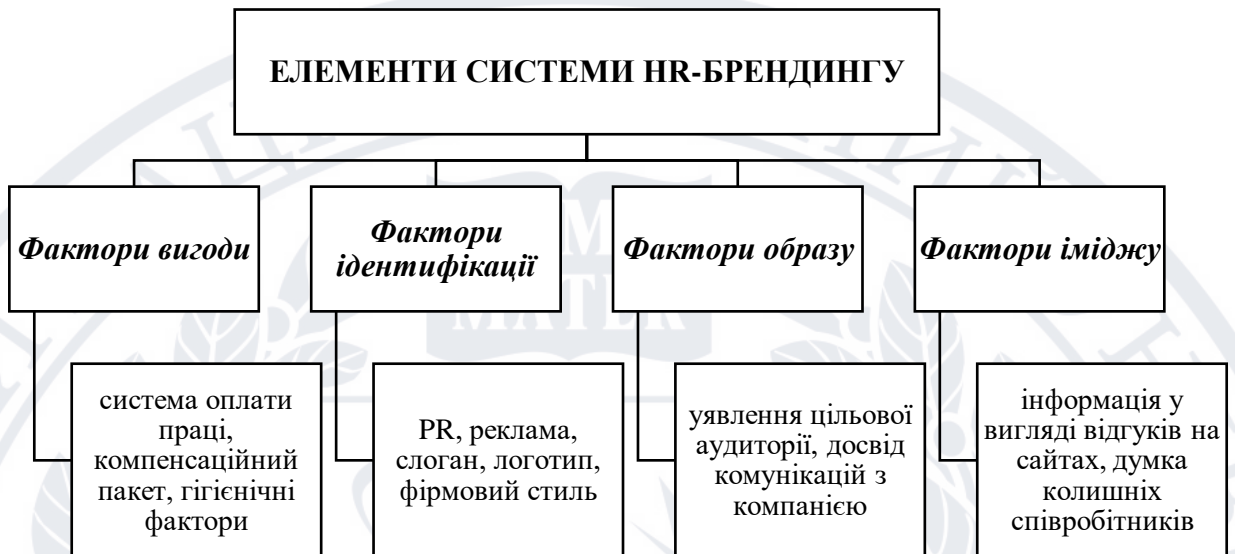


Рисунок 1.3 – Елементи системи HR-брендингу сучасної компанії

Системний підхід до розуміння цієї проблеми дозволяє запропонувати механізм формування базових цінностей HR-брендингу сучасної інноваційної компанії (рис. 1.4).

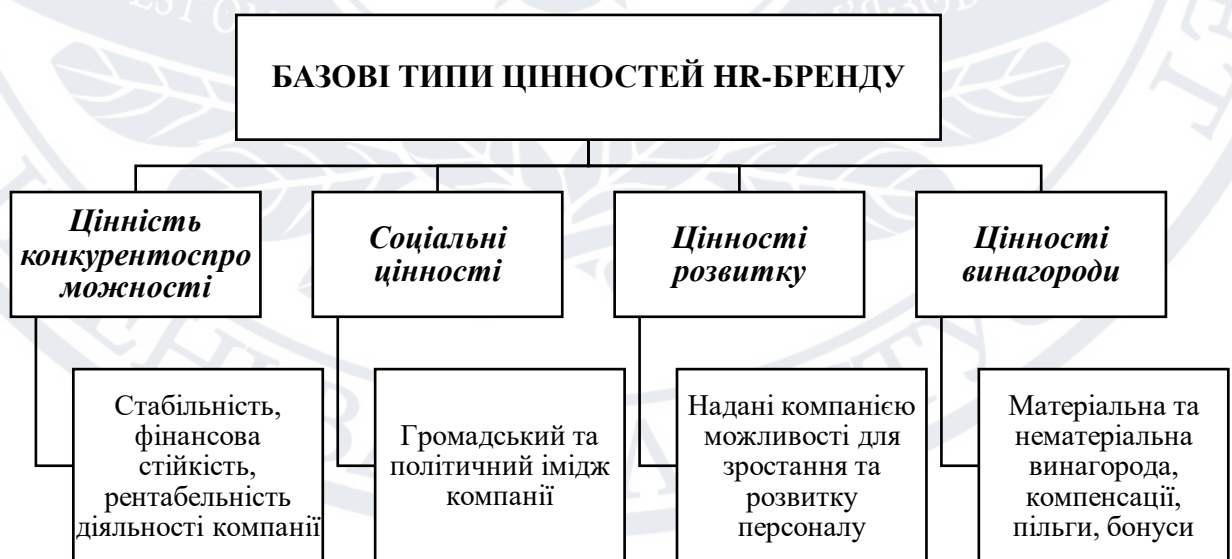


Рисунок 1.4 – Базові типи цінностей HR-бренду сучасної компанії

Формування компонентів системи цінностей HR-бренду фірми відбувається з одного боку, підкоряючись загальним закономірностям менеджменту організації, з іншого, підкоряючись специфіці діяльності компанії, способу мислення її керівництва, чинної системи управління персоналом та інших факторів. Проте, сформулюємо етапи створення системи цінностей HR-бренду, які мають послідовний характер [18; 23; 45].

На першому етапі обираються пріоритетні цінності, які узгоджуються з місією та стратегією компанії. Таких цінностей може бути від двох до п'яти.

На другому етапі відбувається визначення фундаментальних (базових) цінностей. Головна умова їхнього формулювання – відсутність двоякості в трактуванні, прозорість та зрозумілість для цільової аудиторії. Однак, ці вимоги не виключають нетривіальності і неординарності в їх формулюванні, так як яскраві цінності, що запам'ятовуються, мають більшу привабливість.

Третій етап передбачає формування ключових ознак диференціації компанії від фірм-конкурентів на основі вибраних сформульованих цінностей.

І, нарешті, на четвертому етапі відбувається залучення активних співробітників компанії у процес позиціонування її цінностей цільової аудиторії. На даному етапі керівництву фірми необхідно виявити інтерес до того, щоб цінності HR-брендингу не суперечили товарному бренду.

Цей підхід до формування механізму реалізації забезпечує формування системи цінностей HR-брендингу, який узгоджується з потребами зовнішньої та внутрішньої клієнтури організації.

Аналіз практики компаній-лідерів, які використовують HR-брендинг показав, що в їхній діяльності спостерігаються деякі закономірності, які вкладаються у певний алгоритм. Сформулюємо алгоритм залучення найкращих за своїми професійними характеристиками претендентів (таланти) у компанії, що ефективно використовують HR-брендинг.

На підставі дослідження можна зробити первинні висновки про те, які компоненти є складовими успіху:



робота з кадровим резервом;  
розвиток корпоративної культури;  
робота з випускниками ЗВО;  
індивідуальний підхід до працівника;  
оптимізація оплати праці талановитим співробітникам тощо.

Відповідно, пропонується покроковий алгоритм формування позитивного іміджу тим організаціям - потенційним роботодавцям, які сьогодні не займають лідируючих позицій (рис.1.5) [17; 21; 34].

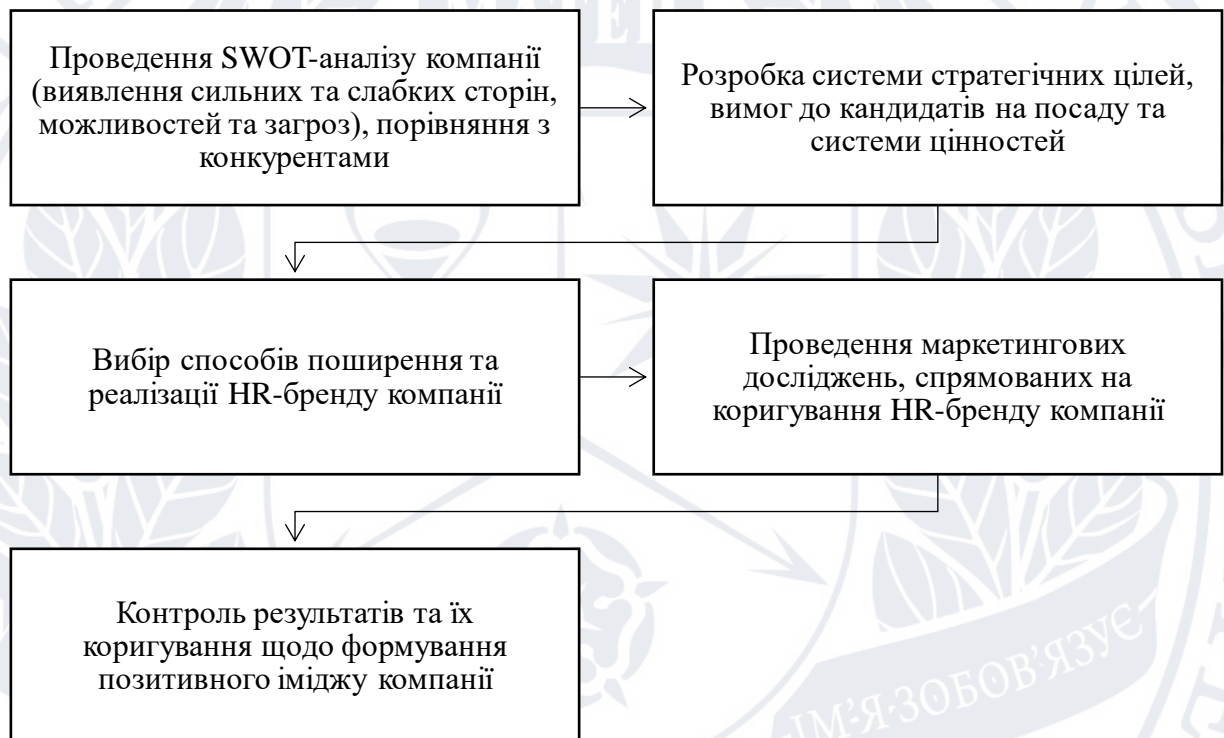


Рисунок 1.5 – Алгоритм формування позитивного іміджу компаній-роботодавців

Розглянемо детальніше кожен крок алгоритму.

Крок 1. Щоб зорієнтуватися на переважаючих факторах, необхідно провести SWOT-аналіз компанії, що передбачає дослідження можливостей та загроз із зовнішнього боку (ринок праці, інтереси потенційних співробітників, аналіз діяльності фірм-конкурентів, які є лідерами в даній галузі) та слабких та сильних сторін з внутрішньої (система оплати праці,

розвиток, оцінка, соціальна підтримка власного персоналу тощо). Порівняння власного іміджу із компаніями-конкурентами.

Крок 2. Розробка системи стратегічних цілей; переліку вимог, що висуваються до кандидатів на посаду та робоче місце; системи цінностей, що діє на провідному принципі персонал-орієнтованості.

Крок 3. Вибір способів поширення та реалізації HR-бренду (ЗМІ, фірмовий стиль компанії, впізнаваність).

Крок 4. Проведення маркетингових досліджень, спрямованих на коригування HR-бренду компанії (формування та коригування іміджу, соціальні програми, створення необхідних комфортних умов).

Крок 5. Контроль результатів та коригування (дифузія інноваційно-соціальних програм з формування позитивного іміджу) [23; 36; 41].

Таким чином, запропонований покроковий алгоритм щодо впровадження технології HR-брендингу в систему управління персоналом сприятиме залученню персоналу високого рівня професійної підготовки, затребуваності на ринку праці, зниженню витрат на адаптацію, навчання кадрів та перерозподілу коштів, отриманих у процесі економії на застосування прогресивних персонал-технологій.

Розглянемо який вплив має бренд роботодавця на результати діяльності компанії. Компанії з сильним HR-брендом отримують 7 важливих конкурентних переваг:

1. Більш висока продуктивність праці та рентабельність.
2. Стійкість під час економічних спадів.
3. Більше відгуків від кваліфікованих кандидатів.
4. Зниження плинності персоналу.
5. Скорочення негативного впливу стресу на співробітників.
6. Підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.
7. Більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

У підході до оцінки впливу бренду роботодавця на результати діяльності компанії потрібен системний підхід, який охопить усі сторони

діяльності компанії (рис. 1.6). Для систематизації факторів впливу ми розділили їх на три частини: дві з них пов'язані з прибутком (підвищення виручки та зниження витрат), а третя включає поняття інноваційності – кардинально нові процеси, продукти та послуги, кількісний вплив на діяльність яких дуже складно оцінити в середньому: інновації можуть забезпечити невелику економію за допомогою рацпропозиції, так і перевернути галузь компанії. Далі в кожному з пунктів були позначені основні, помітні на поверхні переваги, які можуть привнести розвиток бренду роботодавця.



Рисунок 1.6 – Вплив бренду роботодавця на результати діяльності компанії

Переваги наявності в компанії бренду роботодавця згруповані, виходячи із трьох ключових функцій управління персоналом: залучення, використання та утримання персоналу (табл. 1.2).

Бренд роботодавця приносить відчутні вигоди, проте досить помітними вони стають у довгостроковій перспективі. Так, HR-бренд знижує плинність кадрів вдвічі, що, своєю чергою, знижує видатки найм, звільнення і навчання, бо необхідно замінювати меншу кількість персоналу; скорочуються періоди відсутності постійного працівника та входження нового співробітника на



посаду, які характеризуються меншою ефективністю виконання функцій позиції. Також HR-бренд збільшує задоволеність співробітників, що приносить зростання ефективності компанії в цілому та збільшення задоволеності клієнтів, та залучення співробітників, що, у свою чергу, збільшує кількість робочого часу персоналу. Крім того, бренд роботодавця збільшує частку співробітників з інноваційним потенціалом, які можуть кардинально змінити діяльність компанії або впроваджувати невеликі зміни у процесах та продуктах [19; 24; 37].

Таблиця 1.2 – Переваги наявності в компанії бренду роботодавця

<b>Функції управління персоналом</b>	<b>Переваги наявності бренду роботодавця</b>
Залучення персоналу	Суб'єктивна цінність бренду, можливість залучення найкращих кадрів, економія на залученні персоналу Нижчі зарплатні очікування претендентів, можливості для формування ефективних компенсаційних схем
Використання персоналу	Орієнтація системи управління персоналом на стратегічні цілі компанії, розвиток людських ресурсів Використання практик, спрямованих на досягнення залученості персоналу Комплексна система відбору персоналу Широке використання каналів комунікації Кар'єрний розвиток як результат оцінки діяльності, превалювання технологій «внутрішнього найму» Різноманітність форм навчання, фінансування навчання Оцінка ефективності навчання через економічні показники Підвищені витрати на фонд оплати праці
Утримання персоналу	Скорочення плинності персоналу

Перш ніж скорочувати бюджет на просування бренду роботодавця, менеджер має оцінити всі ці переваги у масштабі компанії. Чим більше людей працюють у компанії, тим вищий позитивний результат брендингу роботодавця. Досягнення економії коштів можливе шляхом вибору найефективніших та найдешевших каналів комунікацій (для зовнішнього бренду роботодавця) та заходів, спрямованих на підвищення лояльності вже існуючих співробітників (для внутрішнього бренду роботодавця).

### 1.3 Методи та показники оцінки HR-бренду компанії

Формування HR-бренду передбачає створення працюючій людині в компанії таких соціальних, побутових, психологічних та інших умов, у яких вона відчувається комфортно. Для цього поряд із матеріальними стимулами необхідно враховувати важливість ролі кожного окремого співробітника у спільних справах компанії, розширювати їхню участь в управлінні, залучати до переговорів щодо укладання контрактів. Інакше байдужість фірми до своїх співробітників, недостатня їх включеність до загальнофірмових відносин може обернутися байдужістю з боку співробітників до самої фірми. А це призводить і до зниження ефективності її роботи [11; 34; 46].

Важливим аспектом дослідження розвитку HR-бренду компанії є вивчення методів та показників його оцінки. Можна виділити такі етапи оцінки HR-бренду, представлені на рис. 1.7.

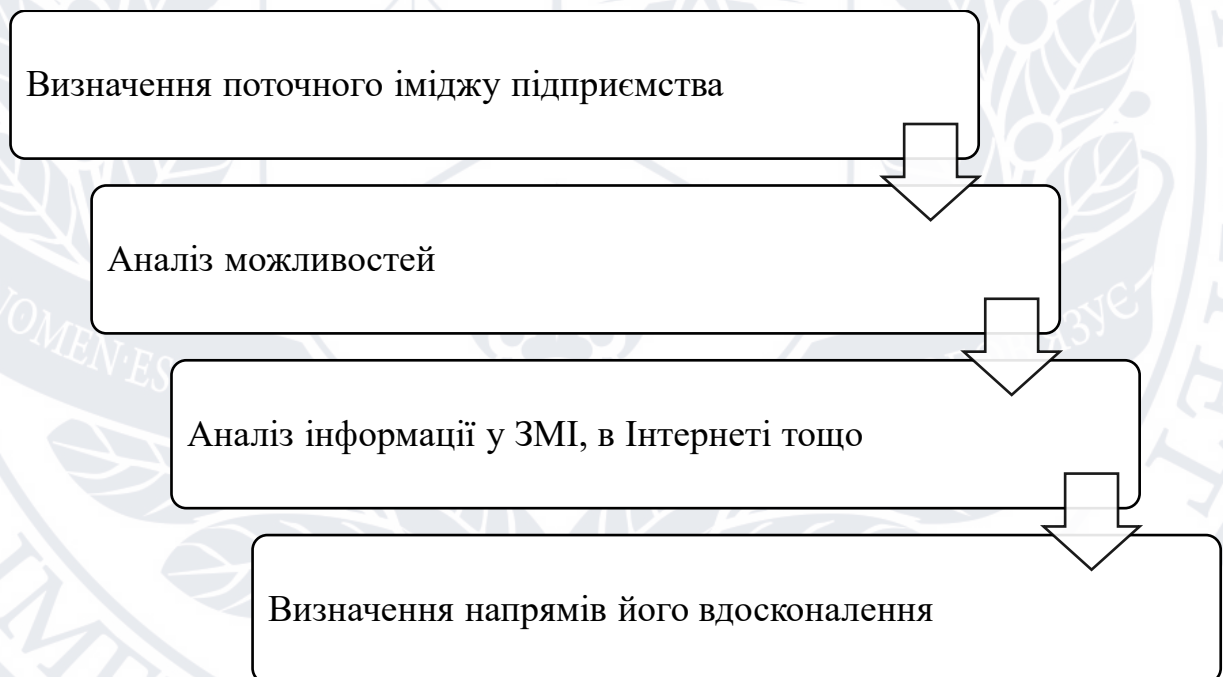


Рисунок 1.7 – Етапи оцінки HR-бренду

Щоб оцінити ефективність HR-брендингу, зрозуміти чи закріпив він за компанією імідж роботодавця мрії та чи спростив пошук якісних кандидатів, необхідно провести комплексний аналіз: статистики прийому на роботу,

причин відмови, відгуків кандидатів та новоприйнятих співробітників, а також відгуків в інтернет-середовищі.

Почати варто з обробки даних, наскільки зменшився після проведення HR-брендингових програм *відсоток відмови кандидатів від пропозицій компанії*. Ця інформація дозволить не просто зрозуміти співвідношення обсягу виконаної роботи та результату, а й виявити основні негативні фактори, які заважають вам стати ідеальним роботодавцем. Порівнюючи заявлені причини до проведення PR-кампанії та після неї, можна також зрозуміти, які заходи спрацювали, а які потрібно реалізувати ще раз, але вже в іншому варіанті [46; 51].

Далі можна провести анонімне *опитування співробітників*, які прийняті на роботу за останні півроку. Анкету зовсім не обов'язково робити великою, оскільки важливими є лише три групи питань. Що вас залучило до вільної вакансії? Яка інформація викликала сумнів та недовіру? Що вам сподобалося під час співбесіди? Що викликало розчарування, неприємний осад? Що стало останньою причиною прийняття пропозиції про роботу? Що викликало негативне та позитивне враження у перші місяці роботи в компанії? Відповіді покажуть, наскільки якісно було зроблено пропозиції про роботу; що необхідно вимкнути чи, навпаки, виключити з анонсів вакансій у майбутньому; як відпрацьовані фактори, що лежали в основі раніше проведених заходів щодо розвитку HR-бренду. Варто поставити аналогічні питання претендентам на вакансії одразу після проведення співбесіди або надіслати їм поштою спеціальні міні-анкети. Далі, якщо організація має кар'єрну сторінку в соціальних мережах, варто перевірити її відвідуваність, зростання візитерів за рахунок проведених PR-кампаній, кількість кандидатів, які відгукнулися на оголошення, відгуки та їх зміст. Також необхідно вивчити висловлювання про організацію на форумах, де спілкуються потенційні претенденти. Для цього практично деякі навіть спеціально провокують полеміку. Наприклад, фахівець із підбору персоналу під вигаданим ім'ям пише повідомлення: «Привіт! Колеги, якщо хтось знає



що-небудь про компанію Х, поділіться інформацією. Я пройшов там першу відбіркову співбесіду на посаду Y. Пропозиція супер! Завдання цікаві, гідна зарплата, соцпакет. Познайомився з керівником – профі, справив враження. Але я хочу перевірити, наскільки я адекватно оцінив ситуацію. Чи є відгуки? Поділіться думкою». Такі «пости» допомагають не тільки зібрати відгуки учасників форуму та зрозуміти ставлення до компанії в даному профсередовищі, а й провести невелику PR-акцію для роботодавця.

Якщо раніше в Інтернеті, в соцмережах вже були організовані *кампанії зі створення позитивного іміджу організації*, варто перевірити, наскільки точно вони досягли цільової аудиторії, чи згадують про них чи компанії користувачі Мережі. Якщо таких заходів ще не проводилося, можна перевірити неконтрольоване (спонтанне) знання про роботодавця.

Ще один спосіб оцінки – *проведення у соцмережах спеціального рейтинг-опитування на тему найкращих сторінок роботодавців*. З'ясувати за допомогою, які сайти організацій для вашої цільової аудиторії найбільш привабливі [24; 30; 40].

Аналіз усієї цієї інформації допоможе не просто оцінити роботу, яка вже була виконана для розвитку HR-бренду компанії, але й зрозуміти, в якому напрямку рухатися далі, які інструменти будуть найефективнішими для вашої цільової аудиторії.

При оцінці якості просування бренду роботодавця, залежно від фокусу, можна враховувати в динаміці різні показники. Так, при дослідженні ефективності залучення персоналу, як правило, аналізуються:

- розмір витрат на залучення одного працівника;
- термін закриття вакансії;
- кількість відгуків на вакансію;
- плинність протягом першого року роботи тощо.

Для оцінки внутрішнього HR-бренду в основному використовується індекс залучення співробітників та додатково застосовуються такі *параметри*:

коефіцієнт звільнень з ініціативи працівників за рік;  
кількість ключових фахівців, які залишили компанію;  
середній стаж роботи у компанії, кількість років;  
число кандидатів, рекомендованих працівниками компанії тощо.

Звичайно, рівень лояльності персоналу нерідко визначається фінансовою винагородою, але що робити, коли матеріальної мотивації стає недостатньо.

Для початку важливо розуміти, що поряд із брендом у компанії мають бути добре налагоджені HR-процеси. За наявності слабого бренду роботодавця та неважливо збудованої роботи служби персоналу, як правило, спостерігається висока плинність кадрів та низька ефективність праці. Інвестиції, вкладені у пошук і підбір, не виправдовуються, і є великий ризик втратити свої позиції над ринком [4].

Добре налагоджений HR-процес у сукупності зі слабким HR-брендом виглядає так: активно набираються співробітники, ведеться постійна робота з кадровим резервом, відзначається досить висока ефективність роботи, проте популярність роботодавця на ринку праці невисока, тому що більшість претендентів нічого не чули про цієї компанії. У цьому випадку необхідно сконцентруватися на формуванні привабливості організації у зовнішньому середовищі. Допомогти може день відкритих дверей з демонстрацією потенційним кандидатам фільму про життя співробітників, корпоративні програми, привілеї та заходи.

Ідеальний варіант, коли в компанії є сильний HR-бренд і добре налагоджені HR-процеси. Це те, чого прагне більшість компаній, зацікавлених в оперативному та якісному доборі персоналу. У таких організаціях практично немає плинності кадрів, співробітники тримаються за свої місця та відповідають роботодавцю високою ефективністю роботи [5; 16].

Таким чином, можна зробити висновок, що основним показником HR-бренду є низький рівень плинності кадрів або її повна відсутність, високий



показник задоволеності співробітників, що відбивається на ефективності їхньої праці, впізнаваність роботодавця на ринку та бажання претендентів потрапити на роботу саме до цієї компанії.

Один із головних показників ефективності HR-брендингу – зниження витрат на залучення персоналу. Це вигідно, коли співробітники рекомендують вакансії своїм друзям та знайомим. Значить, їм подобається робота і те, що компанія робить для розвитку потенціалу топ-менеджменту і підприємництва. Якщо йдеться про зовнішній пошук кандидатів, то тут варто відстежувати, скільки охочих претендує на позицію, що пропонується.

Оцінка ефективності – найскладніше у просуванні будь-якого бренду, і HR-бренди не є винятком. Більш того, класичні моделі не можуть бути застосовані в HR через специфіку сфери. Наприклад, облік такого показника, як «ухвалення рішення про повторну купівлю», тут не має сенсу: мало хто влаштовується в одну й ту саму фірму повторно.

Проведення опитувань серед претендентів може багато сказати про те, чи ефективний той чи інший інструмент HR-брендингу. Наприклад, якщо все більше і більше відповідних претендентів почали звертатися до вас після відвідування нового розділу «Робота» на сайті, витрати на його створення, ймовірно, виправдаються. Хороша ідея – вирахувати індекс NPS (Net Promoter Score, індекс лояльності) серед співробітників. Зробити це просто, а зворотний зв'язок, який можна отримати – безцінний [6].

Найпростіший показник ефективності HR-бренду – це зниження відсотка плинності персоналу та збільшення кількості претендентів, які бажають працювати в компанії. Роботодавець може провести за допомогою інтернет-технологій опитування впізнаваності у зовнішньому середовищі. Оцінка повинна проводитися на постійній основі, а не час від часу, і бути прив'язана до заходів з розвитку HR-бренду.

Таким чином, ефективність від реалізації HR-бренду – це співвідношення витрат на підбір та утримання персоналу, у тому числі на PR-



активність, зростання продуктивності, ефективності праці, прибутку компанії, зниження відсотка браку (якщо йдеться про виробництво).



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БРЕНДУ ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

#### 2.1 Основні показники діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рейкарц Хотел Менеджмент» було засноване 10 квітня 2008 року. На сьогоднішній день є найбільшою готельною мережею в Україні, що надає готельні та ресторанный послуги. Зараз до мережі входить 38 готелів в Україні та за кордоном. Головний офіс компанії розташований у м. Київ.

ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном, відповідно до мети своєї діяльності, а також діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності, самофінансування, має самостійний баланс. ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» було створене для сприяння розвитку ринкових відносин в Україні, підвищення ефективності суспільного виробництва та найповнішого задоволення потреб споживачів у консалтингових, інформаційних та юридичних послугах [32; 43].

Товариство має печатку та штамп з власною назвою українською мовою, фірмовий бланк, знак для товарів і послуг, які реєструє в установленому законодавством порядку та інші атрибути, які індивідуалізують підприємство та його діяльність.

Основними видами діяльності підприємства є:

- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод;
- виробництво крафтового пива;
- виробництво вина власної лінії спільно з виноробнею Шабо;
- розвиток виноробної індустрії в Україні - Винний Гід України;
- виробництво робочого одягу;

- виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу;
- виробництво меблів;
- прокат товарів для спорту та відпочинку тощо.

Предметом діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» є:

- управління нерухомим майном;
- діяльність готелів;
- діяльність ресторанів, барів, кафе;
- діяльність їдальнь та послуг з постачання готової їжі;
- торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля поза магазинами;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- рекреаційна діяльність тощо [32; 44].

Товариство самостійно здійснює виробничо-господарську і фінансову діяльність відповідно до статуту. Також ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, керуючись чинним законодавством України. Товариство набуло прав юридичної особи з моменту його реєстрації. Місцезнаходження центрального офісу товариства: 01103, м. Київ, вул. Бойчука, 18.

Організаційна структура підприємства є лінійною і являє собою сукупність окремих взаємопов'язаних елементів. Даний тип структури має свої переваги, а саме : є чіткою системою взаємних зв'язків всередині функції та в відповідних їм підрозділах, закріплення за ними ж відповідальності за певні процеси, швидка реакція виконавчих функціональних підрозділів на прямі вказівки керівництва, можливість кар'єрного росту для працівників з «нижчих» щаблів, що пов'язано із розвитком підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» [32].

Основу для лінійної структури організації ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» складає спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. За кожною підсистемою формується ієрархія служб. Результати роботи кожної служби оцінюються



показниками, що характеризують виконання поставлених цілей та задач. На даному етапі організаційна структура ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» виглядає наступним чином, як представлено на рис. 2.1.

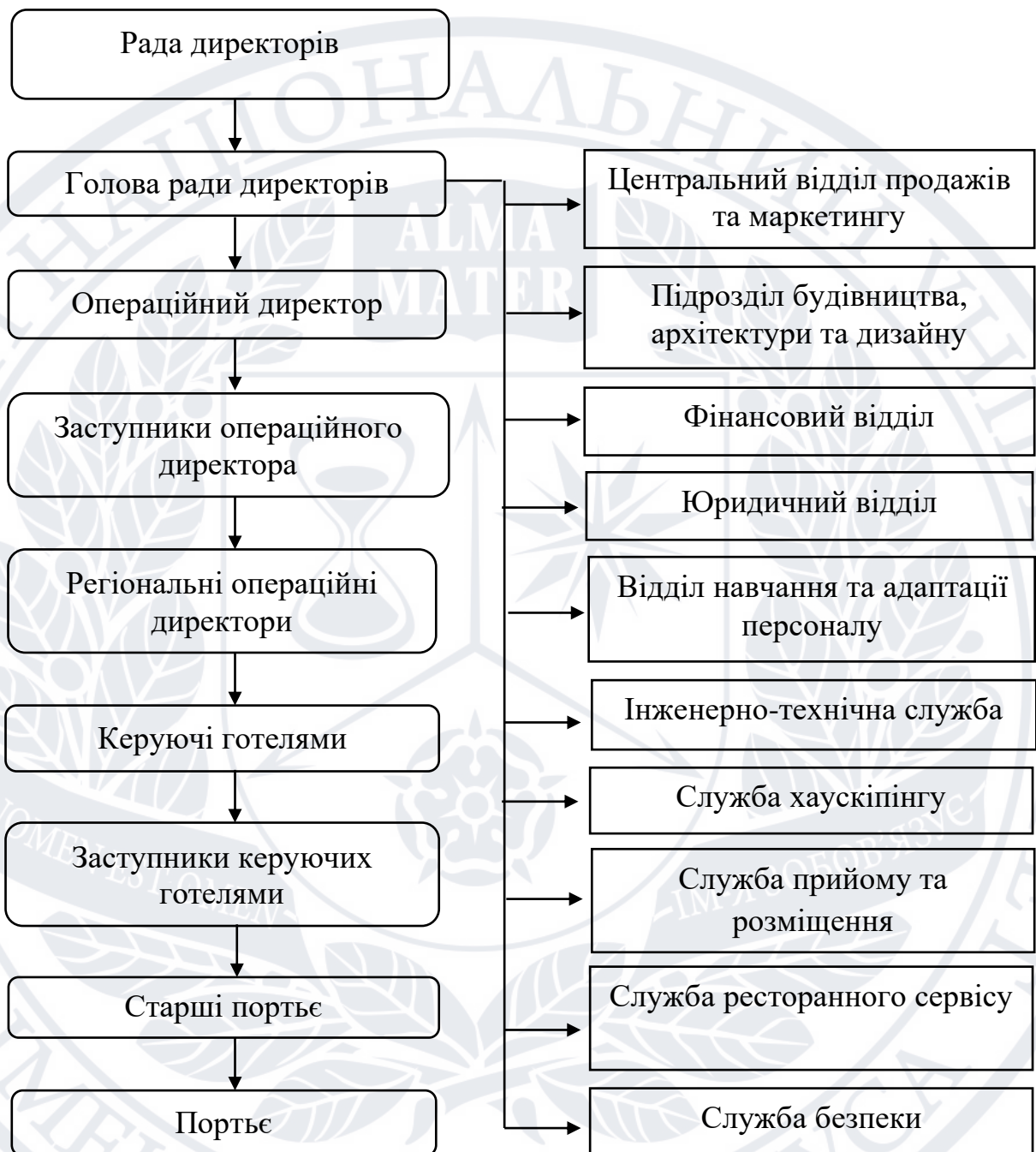


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

У готелях мережі Рейкарц виділяють 6 основних підрозділів, без яких функціонування готелю просто неможливе. Навряд чи можна виділити якісь

основні з них, адже кожен є частиною єдиного механізму. Тому коротко проаналізуємо їх функції. Загалом до них відносяться такі підрозділи: SPA, СПР, СРС, ХК, СБ та ІТС (табл. 2.1) [32].

Таблиця 2.1 – Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

Назва підрозділу	Основні функції
<i>СПР – Служба прийому та розміщення</i>	Структурний підрозділ в готелі, робочі процеси якого пов'язані з бронюванням, прийомом, реєстрацією і розміщенням гостей готелю і веденням обліку зайнятості готелю і використанням номерного фонду.
<i>ХК – Служба Хаускіпінг</i>	Структурний підрозділ в готелі, що відповідає за прибирання будинків, територій і номерного фонду готелю, а так само прання речей і контроль за станом технічного обладнання готелю.
<i>СРС – Служба ресторанного сервісу</i>	Структурний підрозділ в готелі, робочі процеси якого пов'язані з наданням харчування та обслуговування гостей в барах, кафе і ресторанах готелю. Надання якісного сервісу.
<i>СПА – Служба організації оздоровлення</i>	Структурний підрозділ в готелі, що відповідає за організацію оздоровлення відвідувачів. Сучасні програми оздоровлення та здорового способу життя у курортних готелях.
<i>ІТС – Інженерно-технічна служба</i>	Структурний підрозділ в готелі, робочі процеси якого пов'язані з надійним та ефективним функціонування номерного і підсобного фонду готелю, оперативний контроль технічного стану та експлуатації готелю, підготовки його до роботи.
<i>СБ – Служба безпеки</i>	Самостійний структурний підрозділ готелю, що відповідає за безпеку і захист майна готелю, за захист майна гостей, співробітників готелю.

Для розуміння фінансового стану ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» проведемо фінансовий аналіз господарської діяльності підприємства за 2019-2021 рр. Частина показників отримана з бухгалтерської та статистичної звітності, інші показники розраховані на їх основі [32; 45].

Таблиця 2.2 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за 2019-2021 рр., тис. грн

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	Абсолютне (+/-)		Відносне (%)	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	255515,0	317026,0	252691,0	61511,0	-64335,0	124,07	79,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20982,0	36725,0	36280,0	15743,0	-445,0	175,03	98,79
Валовий прибуток	234533,0	280301,0	216411,0	45768,0	-63890,0	119,51	77,21
Адміністративні витрати	28818,0	54299,0	29508,0	25481,0	-24791,0	188,42	54,34
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	8185,0	3663,0	29123,0	-676,7	25460,0	44,8	795,06
Чистий прибуток	8336,0	3458,0	22049,0	-4878,0	18591,0	41,5	637,62

Згідно даних табл.2.2 бачимо, що порівняно з попередніми роками у 2021 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився. Так у 2019 році цей показник становив 255515 тис. грн., в 2020 році виріс до – 317026 тис. грн., а вже у 2021 році зменшився в порівнянні з попереднім роком на 64335 тис. грн. Собівартості реалізованої продукції також зростала протягом 2019-2020 років. А у 2021 році в порівнянні з попереднім роком зменшилась на 445 тис. грн. Це означає, що витрати на обладнання, засоби виробництва і витрати на заробітну плату значно зросли у 2020 році, а у 2021 відносно незначною мірою зменшились. Показник



собівартості реалізованої продукції в подальшому впливає на формування прибутковості підприємства [32; 45].

Валовий прибуток у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшився на 45768 тис. грн. А у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, показник валового прибутку навпаки зменшився на 63890 тис. грн., що менше на 18122 тис. грн. за період від 2019 року. Сума адміністративних витрат зросла в період від 2019 до 2020 року на 25481 тис. грн. У 2021 році адміністративні витрати становили майже вдвічі менше ніж у 2020 – лише 29508 тис. грн.

Показник чистого прибутку ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за досліджуваний період був не стабільним, що можна прослідкувати на рисунку 2.2.

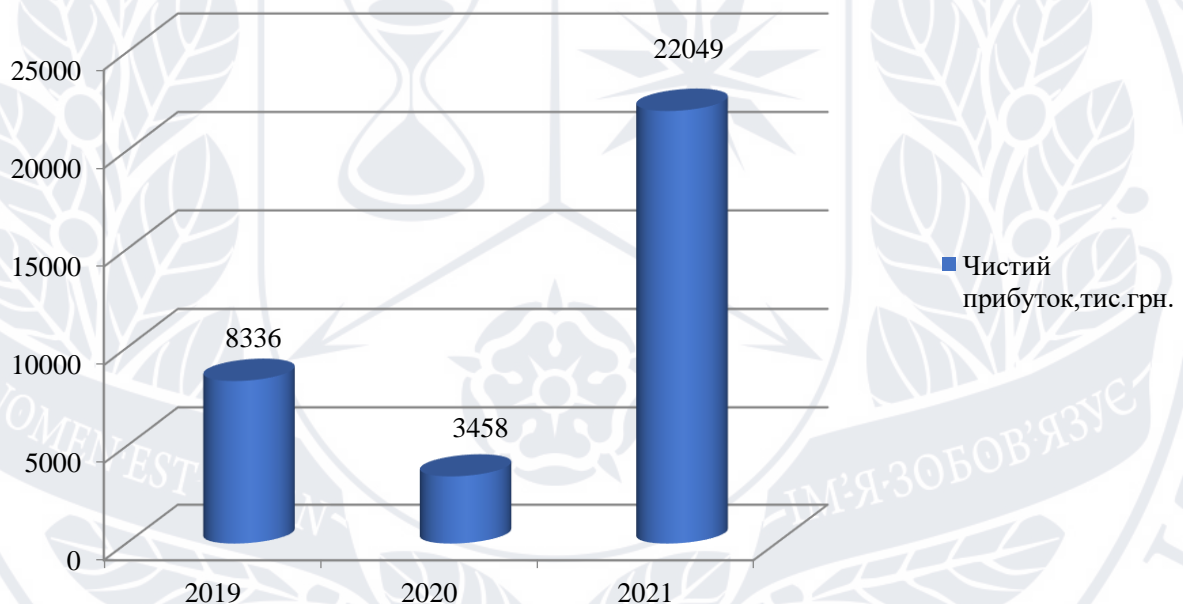


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за 2019-2021 рр., тис. грн

Чистий прибуток у 2021 році досяг найбільшого показника в порівнянні з іншими досліджуваними роками і становив - 22049 тис. грн. В 2019 році чистий прибуток дорівнював 8336 тис. грн., що значно більше, ніж у 2020 році, де відбулося значне зниження показника до 3458 тис. грн., що на 18591 тис. грн. менше, ніж в 2021 році. Це пов'язано в першу чергу зі

зменшенням адміністративних витрат, які у 2020 році мали вдвічі вищий показник [32; 45].

Дані про стан активів ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» представлені у табл. 2.3 відповідно до власного капіталу, статутного капіталу, оборотних і необоротних активів.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за основними економічними показниками за 2017-2019 рр., тис. грн

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне (+/-)		Відносне (%)	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Власний капітал	159466,0	146627,0	128113,0	-12839,0	- 1814,0	92,1	87,4
Статутний капітал	60909,62	60909,62	60909,62	0,0	0,0	100	100
Необоротні активи	43776,0	41767,0	42769,0	-2009,0	1002,0	95,4	102,4
Оборотні активи	81593,0	88750,0	96065,0	7157,0	7315,0	108,8	108,3

Виходячи з таблиці 2.3 видно, що показник власного капіталу є нестабільним і мав тенденцію до зменшення щороку. У 2019 досліджуваному році власний капітал становив 159466 тис. грн, у 2020 році – 146627 тис. грн., а от у 2021 році взагалі зазнав зменшення на 1814 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. Показник необоротних активів у 2019 році він дорівнював 43776 тис. грн., у 2020 році оборотні активи знизилась на 2009 тис. грн. в порівнянні з 2019 році, а у 2021 році цей показник зріс до 42769 тис. грн., в порівнянні в 2020 роком [32; 43; 45].

Що до оборотних активів ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», то вони мали позитивну тенденцію до зростання з кожним наступним досліджуваним роком. У 2019 році становили 81593 тис. грн., у 2021 році в порівнянні з 2019 роком показник оборотних активів зріс на 8,8%, а в 2021 році показник теж збільшився в порівнянні з 2020 роком на 8,3%. Збільшення показника

оборотних активів свідчить про розширення господарської діяльності підприємства. Самий стабільний показник з усіх проаналізованих є показник статутного капіталу, що залишався незмінним протягом всього аналізованого періоду. Динаміку руху даних показників графічно зображено на рис. 2.3 [32; 45].

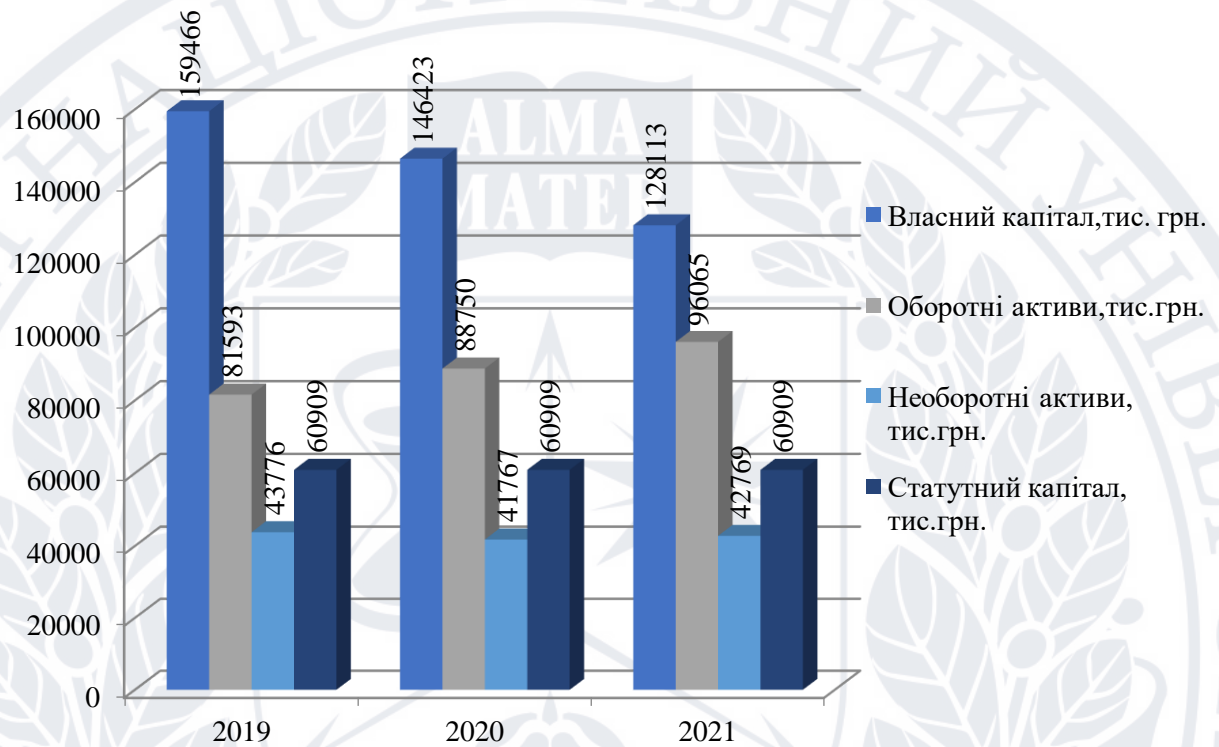


Рисунок 2.3 – Динаміка руху показників власного капіталу, оборотних та необоротних активів і статутного капіталу в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», тис. грн

Проведений аналіз дає розуміння про те, що дана готельно-ресторанна мережа є прибутковою. Дуже високим є показник фінансових результатів діяльності готелю, що ще раз наголошує на успішності та ефективності його діяльності.

## 2.2 Аналіз зовнішнього HR-бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Аналіз зовнішнього HR-бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» необхідно починати з вивчення ситуації, яка може бути представлена у



вигляді SWOT-аналізу основних факторів (можливостей та загроз, сильних та слабких сторін), що впливають на стан бренду роботодавця компанії. Розглянуті фактори представлені у табл. 2.4 [32; 45].

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз основних факторів, що визначають стан бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

<b>Внутрішні фактори</b>	<b>Зовнішні фактори</b>
<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
Компанія є найбільшою готельною мережею в Україні. Система управління людськими ресурсами спрямована на заохочення пошуку нових ідей, на їх подальшу розробку та практичну реалізацію. Ділова, комфортна обстановка серед співробітників в компанії. Зручне розташування офісу та більшості готелів поблизу основних транспортних магістралей міста. Мотивація на результат співробітників компанії. Компанія входить у топ найкращих роботодавців України.	Збільшення надходження кандидатів на відкриті вакансії. Розширення готельної мережі. Прогнозоване зростання ринку готельних послуг в країні. Політика уряду спрямована на інноваційний розвиток економіки за рахунок зниження податків для великих компаній.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
Знаходження ряду готелів далеко від основних магістралей міста. Складнощі із залученням персоналу та його утриманням. Відсутність зворотного зв'язку від співробітників про ступінь їх задоволеності та лояльності. Відсутність повноцінної роботи над брендом компанії як роботодавця.	Зростання безробіття та зниження рівня доходів населення. Нестабільна ситуація в країні, війна та пов'язані з нею погіршення фінансового стану вітчизняних компаній. Посилення законодавчої бази, що регулює діяльність готельної галузі. Сильна конкуренція у галузі. Невисокі вхідні бар'єри в даний сегмент ринку – можлива поява новачків-конкурентів у готельному сегменті.

Показники привабливості бренду роботодавця компанії у зовнішньому середовищі були розбиті на три блоки (рис. 2.4).

1. *Надійність компанії.* Показником надійності для персоналу та претендентів є період існування компанії на ринку та її фінансова стійкість.



Рисунок 2.4 – Показники привабливості бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» працює з 2008 р., що формує у працівників впевненість у завтрашньому дні та сприяє привабливості бренду роботодавця. Фінансова стійкість компанії здобувачами робочих місць опосередковано може асоціюватися з широтою охоплення готельною мережею споживачів. Зараз до мережі входить 38 готелів в Україні та за кордоном, що говорить про її значну присутність на ринку [32].

*2. Популярність компанії.* Популярність компанії можна визначити за допомогою такого показника, як місце у рейтингу роботодавців, та за кількістю суспільно-корисних проектів, які реалізує компанія як спонсор. ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» входить у топ найкращих готелів не тільки України, а й світу.

*3. Привабливість компанії для претендентів на вакантні посади.* Як непрямі показники привабливості можна використовувати кількість заявок на проходження практики, що подаються студентами; кількість якісних вхідних резюме; співвідношення заробітної плати із середньою заробітною платою та по відношенню до прожиткового мінімуму в країні (табл. 2.5). Також слід аналізувати ціннісні пропозиції роботодавця на його відповідність вимогам претендентів робочих місць. З даних табл. 2.5 видно, що кількість заявок на проходження практики мала позитивну динаміку, але різко впала у 2021 р., що може говорити про зниження серед студентів привабливості компанії як потенційного роботодавця.

Таблиця 2.5 – Показники привабливості ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Показник	2018	2019	2020	2021
Кількість заявок на проходження практики	8	9	11	7
Кількість якісних вхідних резюме	2152	2131	3002	2561
Співвідношення середньої заробітної плати компанії із середньою заробітною платою	86%	90%	97%	97%
Співвідношення величини середньої заробітної плати в компанії з прожитковим мінімумом	2,5	2,4	2,6	2,5

Що стосується вхідних резюме, то їх кількість менша, ніж кількість наявних вакансій на рік, що свідчить про проблеми з привабливістю компанії для претендентів. Розглядаючи співвідношення середньої заробітної плати із прожитковим мінімумом у динаміці за 2018–2020 рік, можна сказати, що середня заробітна плата в компанії перевищує прожитковий мінімум більше ніж у 2 рази. Це дозволяє говорити про виконання нею відтворювальної функції. А співвідношення середньої заробітної плати із середньою заробітною платою по регіону несприятливе, тому що в компанії вона нижча, ніж по області в цілому, що негативно позначається на мотивації працівників до праці. При цьому основною причиною звільнень є незадоволеність заробітною платою [45].

Таким чином, за наведеними вище показниками аналізовану компанію можна оцінити як таку, що має невисокий рівень привабливості як роботодавець, що, безсумнівно, вимагає звернути увагу на цілеспрямовану роботу з формування бренду організації як роботодавця.

Підсумовуючи, можна відзначити, що в сучасних конкурентних умовах на ринку праці ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» необхідно проводити



оцінку свого бренду роботодавця в порівнянні зі своїми основними конкурентами, формувати цілеспрямовано бренд і докладати зусиль щодо його просування, що сприятиме ефективному позиціонуванню організації на ринку праці. При цьому ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» отримує можливість своєчасно забезпечувати себе людськими ресурсами необхідної якості; знизити плинність кадрів, викликану незадоволеністю співробітників окремими параметрами роботи у організації; оптимізувати свої витрати та підвищити віддачу від використовуваних людських ресурсів.

### **2.3 Оцінка внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»**

На ринку праці розглянута компанія-роботодавець позиціонує свій персонал як команду однодумців, які цінують активність, ініціативу, творчий підхід до справи та орієнтовані на досягнення результату. Розглянуті показники, що характеризують трудовий потенціал ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», підтверджують, що персонал відповідає даному опису. Керівництво компанії зазначає, що допомагає своїм співробітникам опановувати знання та вміння із застосуванням як власного досвіду, так і передових технологій; надає можливості для професійного та кар'єрного зростання. Однак показники руху персоналу свідчать про наявність проблем із утриманням насамперед торговельного персоналу.

Методом оцінки внутрішнього бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» виступила анкета, яка дозволила визначити задоволеність працівників їхньою роботою в організації. У дослідженні було застосовано стихійну вибірку, охоплення склало 4% від загальної чисельності. Структура опитаних респондентів відбиває генеральну сукупність. В опитуванні взяли участь 65% жінок та 35% чоловіків, вік респондентів варіюється від 23 до 47 років, а стаж – від 4 місяців до 6 років [32; 44].

Для початку потрібно було з'ясувати, які фактори залучили респондентів до ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» (рис. 2.5). Було

визначено, що для персоналу в момент пошуку роботи найбільш важливими критеріями були зручне розташування (92,7%), зручний графік роботи (92,3%) та хороші умови праці (88,9%), а найменшою мірою вони звертали увагу на користь суспільству, що приносить компанія, і високу якість наданих послуг (4,3%). Опитування показало, що для більшості респондентів (57%) репутація та розмір компанії є важливішими при виборі роботодавця, ніж запропонований рівень оплати праці.



Рисунок 2.5 – Відповіді респондентів на запитання про те, що їх залучило до ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» у момент пошуку роботи, %

Далі визначалася задоволеність респондентів організацією праці, оплатою праці та системою кар'єрного зростання (рис. 2.6). Результати опитування показали, що організацією праці компанії респонденти задоволені, а оплатою праці більшість респондентів швидше задоволені

(51,7%). Більше половини респондентів (54,3%) швидше задоволені системою кар'єрного зростання, що підтверджує їхню відповідь на питання про можливість побудови кар'єри в організації, яку відзначили 85,9% [32].

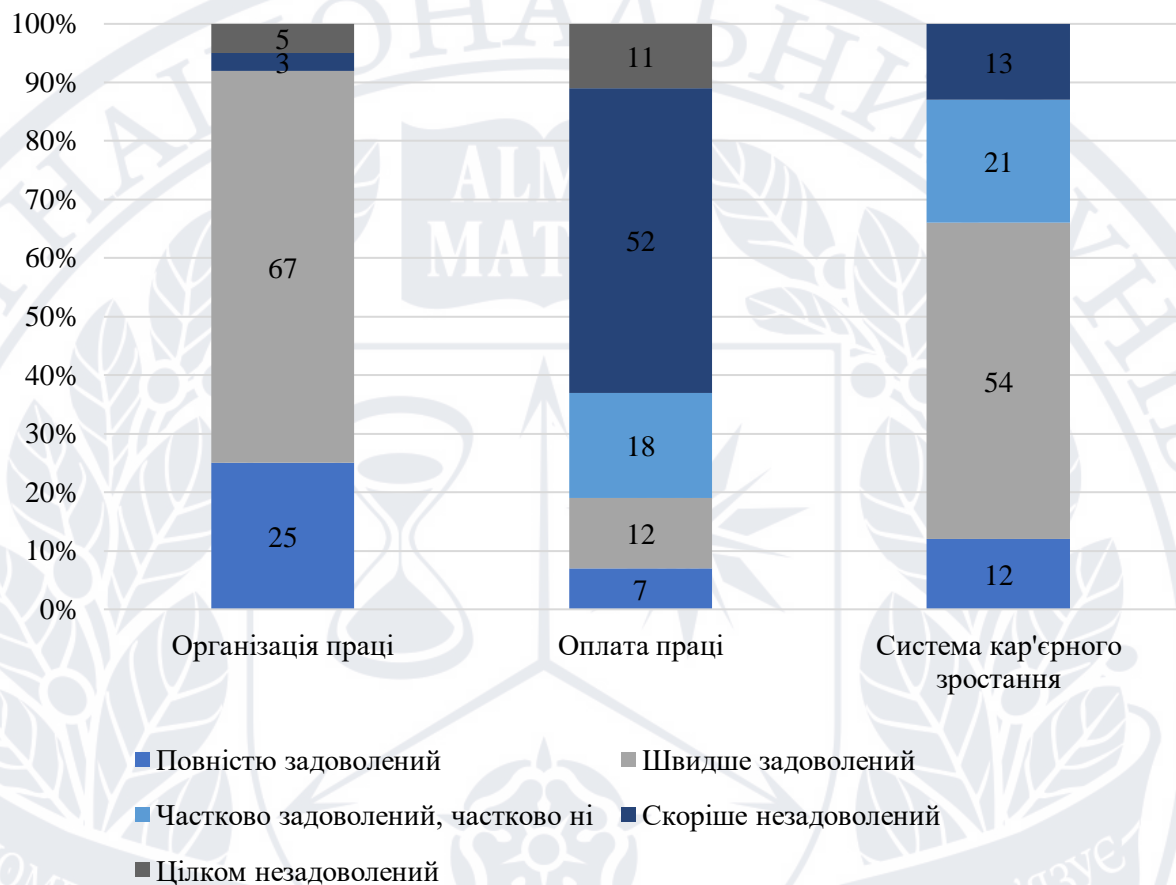


Рисунок 2.6 – Відповіді респондентів на питання про ступінь задоволеності організацією, оплатою праці та системою кар'єрного зростання, %

Також респондентам було поставлено питання щодо умов побудови кар'єри в компанії. При цьому 95,7% співробітників, які беруть участь у дослідженні, зазначають, що побудова кар'єри в компанії відбувається на основі особистісних та ділових якостей. 86,8% вважають, що важлива наявність відповідного рівня освіти та кваліфікації, а 45,7% стверджують, що успіх у побудові кар'єри залежить від відносин із керівництвом. 2,1% респондентів важко відповісти на це питання.



Наступне питання мало на меті уточнити, які застосовувані в компанії форми морального стимулювання мають найбільше значення для співробітників (рис. 2.7). Найбільш важливими для респондентів є такі форми морального стимулювання, як присвоєння звання «Найкращий співробітник» (86,8%), можливості кар'єрного зростання (85,9%) та дошка пошани (61,1%). Було виявлено, що з 38,5% респондентів моральне стимулювання байдуже, і вони вважали за краще його замінити на матеріальне, що характеризує їх як працівників з інструментальним типом мотивації [45].



Рисунок 2.7 – Відповіді респондентів на питання про переваги форм морального стимулювання, %

Респонденти зазначили, що у колективі відносини будуються переважно на принципах співробітництва (98,3%) та доброзичливості

(88,5%), що стосується відносин між підлеглими та керівництвом, то також переважає принцип співпраці (99,1%) (рис. 2.8).

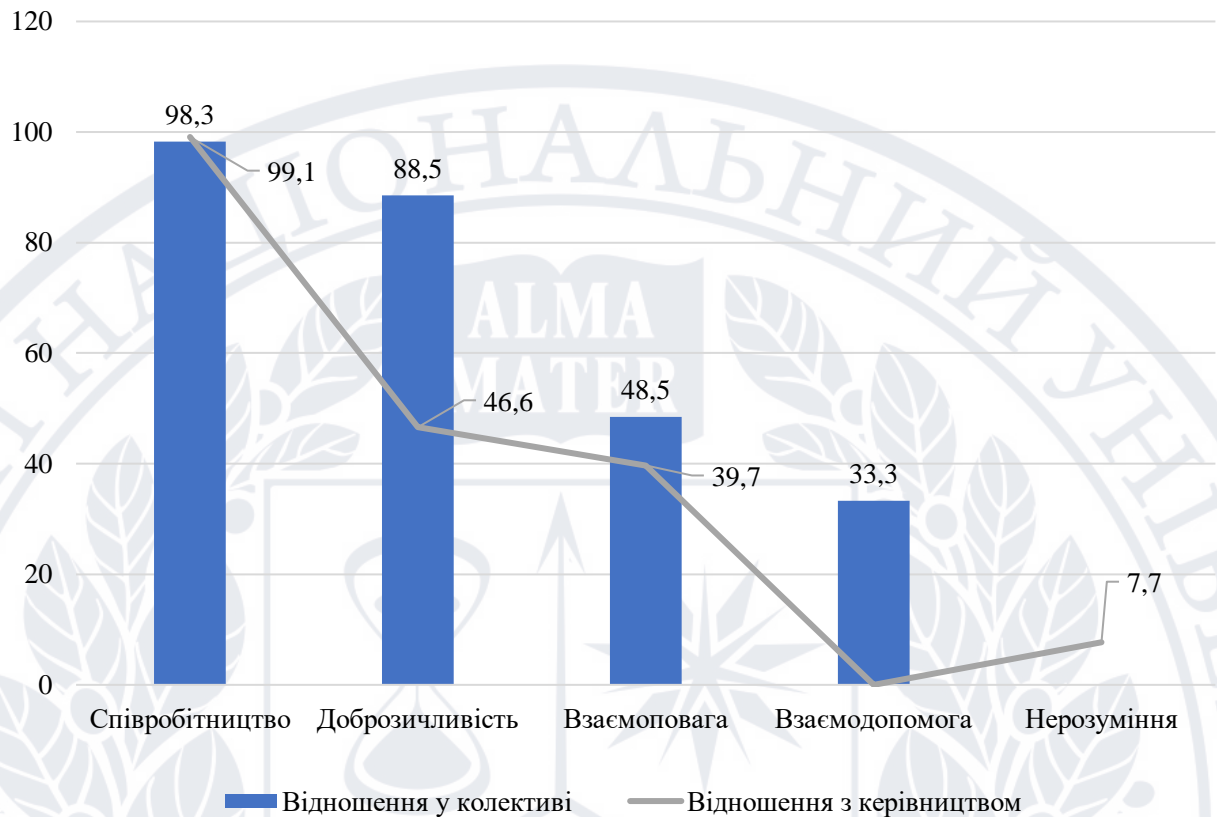


Рисунок 2.8 – Відповіді респондентів на питання про взаємини всередині колективу та з керівництвом, %

Водночас відповідь на запитання про те, чи замислювалися респонденти за останній рік роботи в компанії про зміну організації-роботодавця, показав, що більшість не думали про зміну роботи – 78% [32].

Як чинники, які можуть спричинити пошуки нової роботи, було виділено такі: рівень заробітної плати (93,2%), проблеми з колективом (87,6%) і недотримання Кодексу законів про працю України (80,8%) (рис. 2.9).

Як утримуючі фактори респондентами були названі стабільна біла заробітна плата (85,9%), хороший дружній колектив (83,3%) та можливість професійного зростання (59,0%) (рис. 2.10).



Рисунок 2.9 – Можливі причини звільнення працівників, %

Загалом результати анкетування показали, що задоволеність оплатою праці все ж таки не є ключовою для респондентів, а значущим є бренд компанії [45].

Потім було проведено аналіз реалізації окремих функцій управління персоналом у організації, який показав, що це традиційні функції реалізуються повному обсязі. При цьому динаміка витрат на залучення одного співробітника має тенденцію до зростання, а також зростає середній термін закриття вакансій, що свідчить про певні складнощі із залученням персоналу до компанії. В організації щорічно трапляється кілька нещасних випадків, проте динаміка днів непрацездатності показує, що травми, отримані працівниками, були несерйозні, що дозволило швидко відновити здоров'я. У цілому нині умови праці оцінюються як безпечні, а організація праці для підприємства перебуває в рівні.





Рисунок 2.10 – Переваги ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» як роботодавця, що відзначаються співробітниками, %

У компанії проводиться атестація, яку співробітники проходять раз на 3 роки, та ділова оцінка для співробітників офісу – один раз на рік. Результати оцінки свідчать, що вона проводиться якісно з метою виявлення невідповідності посади та необхідності навчання [32]. Персонал, який потребує навчання, проходить його регулярно. Частка преміальних виплат у фонді оплати праці останніми роками має негативну тенденцію до зростання (тому що скорочується постійна частина заробітної плати), а частка соціальних виплат та пільг у фонді оплати праці стабільна і становить 14,3%. Це зумовлено тим, що статті видатків у соціальному пакеті практично не переглядаються. Співробітники підтримують і поділяють корпоративну культуру компанії, тому що протягом усього періоду, що розглядається, відвідуваність корпоративних заходів – понад 90 %, крім цього співробітники не просто приходять, а й беруть активну участь у конкурсах і підготовці заходів, що проводяться організацією.

Отже, можна дійти висновку у тому, що недостатньо ефективною сферою управління персоналом у ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» є функція мотивації і стимулювання. Це підтверджується як суб'єктивними характеристиками, відбитими у результатах анкетування, так й об'єктивними даними самої компанії.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

### 3.1 Рекомендації щодо впровадження механізму формування внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

В умовах сучасного ринку праці спостерігається тенденція управління процесами підбору, мотивації, формування лояльності і залучення співробітників через позиціонування компанії як роботодавця. Багато компаній використовують різноманітні комунікаційні інструменти формування та просування іміджу організації на ринку праці [1; 54]. Інтенсивний розвиток зовнішнього ринку праці встановлює нові тенденції вибору кандидата на робоче місце. Підвищується рівень поінформованості кандидатів про діяльність організації завдяки відгукам справжніх чи колишніх працівників цих організацій на спеціалізованих сайтах, у соціальних мережах. Перебуваючи в таких умовах, роботодавець вважає за необхідне піклуватися про імідж своєї організації, де головним конкурентним ресурсом і перевагою є її співробітники.

Формування бренду – це треступінчастий процес, що включає створення ціннісної пропозиції, зовнішній бренд роботодавця, внутрішній бренд роботодавця [9; 28]. Складовими внутрішнього бренду роботодавця є можливість професійного та особистісного розвитку, рівень компенсацій, налагодженість кадрових процесів, умови трудової діяльності, організаційна культура. Найбільш оптимальний варіант послідовності формування привабливого бренду роботодавця спочатку застосовується для внутрішнього клієнта, тобто для працюючого персоналу, і вже у наступну чергу виконується робота над зовнішнім іміджем компанії [5; 10]. Бренд роботодавця реалізується на всіх етапах взаємодії з потенційними та працюючими співробітниками та взаємопов'язаний зі стратегією та корпоративною культурою компанії [11; 34]. Кадрові процеси, що впливають



формування бренду роботодавця та інструменти їх реалізації, наступні (рис. 3.1):

1. Процес підбору та відбору співробітників – оптимальний вибір інформаційних джерел для розміщення оголошення про вакансію, залучення потенційних кандидатів шляхом участі компанії в ярмарках вакансій та проведення дня відкритих дверей. Оформлення job offer (запрошення до співпраці).

2. Організація трудового процесу – проведення заходів щодо адаптації, навчання, мотивації, побудова кар'єрних траєкторій із застосуванням сучасних персонал-технологій. Розробка Книги нового співробітника як одного з елементів бренду роботодавця скорочує етап знайомства з компанією і дозволяє скоротити час психологічної адаптації нового співробітника. Адаптаційний процес для працівника відбувається через етап ознайомлення з компанією, дієво-орієнтовний та функціонально-асиміляційний етап. Професійна діяльність більшості працівників супроводжується підвищеним рівнем стресу та веде до емоційного вигорання. Розвиток емоційної компетенції у співробітників веде до профілактики конфліктів та стресів на роботі [12; 39]. Консультаційна підтримка працюючого співробітника, сприяння переосмисленню роботи стають невід'ємною частиною роботи з персоналом [6; 13; 42]. Використання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації є невід'ємною складовою внутрішнього бренду роботодавця.

3. Припинення трудової діяльності – процес звільнення працівника необхідно проводити у кілька етапів, включаючи вихідне інтерв'ю, проведення процедури аутплейсменту. Можливе створення у соціальних мережах Клубу колишніх співробітників. Надалі інформація про стан справ у компанії транслюватиметься від звільнених працівників до потенційних кандидатів на ринку праці. При негативному перебігу процесу звільнення вже колишній співробітник буде негативно налаштований стосовно цієї компанії, що позначиться його відгуках роботи у ній.

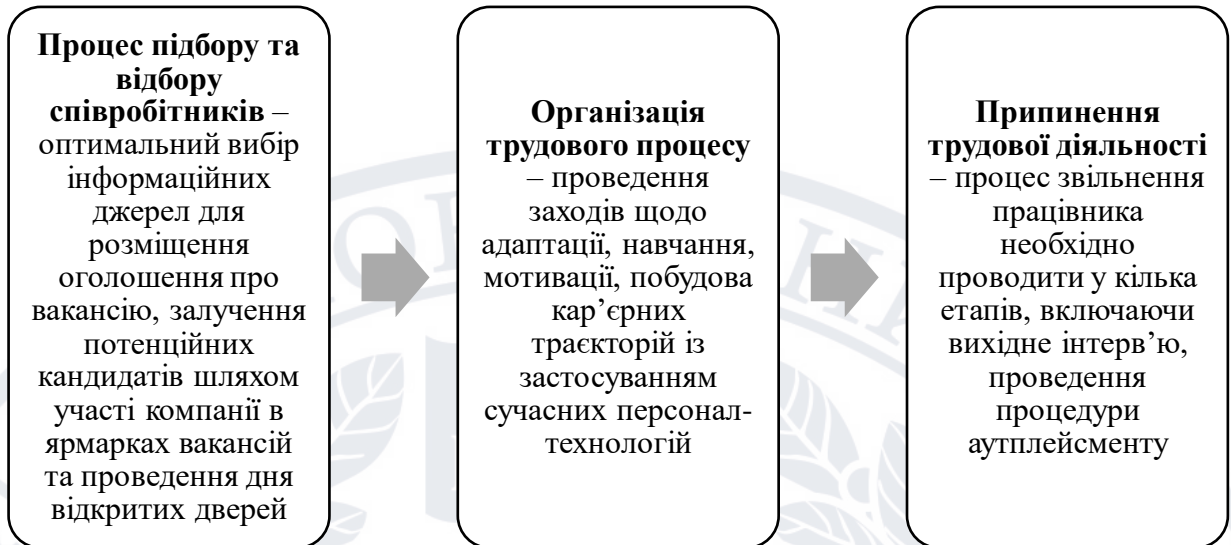


Рисунок 3.1 – Кадрові процеси, що впливають формування бренду роботодавця

Управління внутрішнім брендом роботодавця спрямоване на підвищення прихильності персоналу, що працює в компанії. Прихильність означає єднання співробітника і організації, що сформувалося з часом. Організаційна відданість у загальноприйнятому сенсі поділяється на ідентифікацію, лояльність та залученість [14; 53]. При позитивно сформованому бренді роботодавця такі аспекти як залученість та лояльність персоналу реалізуються через підвищення рівня продуктивності та якості роботи. Лояльність визначається як бажання співробітників підтримувати та розділяти цінності організації, сприяти досягненню цілей організації [10; 15]. Залучення характеризується додатковою емоційною прихильністю співробітника до організації та співвідношенням своїх цілей з цілями підприємства. При формуванні бренду роботодавця досягається одна з поставлених цілей організації - підвищення ефективності праці співробітників внаслідок збільшення рівня лояльності та залученості. Запропоновані Т. Амблером сходи залучення співробітників демонструють взаємозалежність ступеня розробленості бренду роботодавця та прихильності

співробітників компанії [6; 26]. Перший рівень сходів – негативний бренд роботодавця, що стихійно склався, при якому персонал компанії показує низьку ефективність праці і не зацікавлений у подальшій роботі в даній компанії. Другий рівень – показник початку діяльності роботи компанії над власним брендом. Співробітники задоволені поточною роботою в компанії, але рівень лояльності до компанії є низьким. Третій рівень – показує зацікавленість співробітників у роботі у цій компанії. Робота над брендом роботодавця досягає рівня утримання співробітників через високий рівень лояльності. Четвертий рівень сходів - співробітники цінують компанію і використовують для вирішення власних цілей. П'ятий, найвищий рівень, при створеному позитивному бренді роботодавця – співробітники залучені та віддані компанії. Збіг цінностей допомагає вирішувати професійні та особисті завдання, забезпечує високий рівень продуктивності праці.

Ряд вчених відзначає таку характеристику бренду роботодавця, яка відрізняє цю компанію від інших, як сформовану ціннісну пропозицію роботодавця. Ціннісна пропозиція - це стратегічна концепція HR-бренду, що реалізується роботодавцем за допомогою використання комплексу комунікаційних інструментів, для трансляції цільової аудиторії функціональних, емоційних та соціальних вигод та атрибутів організації, що враховує переваги та потреби працівників. Складовими ціннісної пропозиції є шість основних блоків - компанія, люди, робота, винагороди, можливості та умови праці. Ціннісні пропозиції диференціюються за цільовим аудиторіям, тобто. за категоріями потенційних та працюючих співробітників та узгоджується зі стратегією управління персоналом та стратегією компанії в цілому. Побудова ціннісної пропозиції роботодавця повинна включати різні компоненти, присутні в компанії: масштаб бізнесу, становище компанії на ринку, амбітність стратегічних цілей, технологічний рівень обладнання, етичне ведення бізнесу, залежність доходу від особистої ефективності, можливості кар'єрного зростання і навчання, умови праці. Ціннісна



пропозиція диференціюється на категорії для охоплення всієї цільової аудиторії: робітник, офісний персонал, топ-менеджмент.

Просування бренду роботодавця та ціннісної пропозиції передбачає складові ефективного позиціонування бренду роботодавця. Першочерговим у цій моделі є розробка єдиної концепції бренду та його характеристик, актуальних для цільової аудиторії. При цьому враховуються всі організаційні чинники, які поділяють більшість працівників компанії. Важливою є підтримка бренду менеджерами та керівництвом компанії. Зовнішній і внутрішній бренд роботодавця повинен збігатися і цінності компанії, що просуваються, повинні знаходити підтримку всередині організації, як і політика організації щодо співробітників. Регламентовані внутрішньоорганізаційні правила дотримуються співробітниками та контролюються керівниками. Заключний етап – збіг векторів спрямованостей стратегії організації та стратегії бренду роботодавця, що просувається.

Управління брендом роботодавця проявляється через використання комплексних заходів. Пропонується єдина модель механізму формування бренду роботодавця для організації незалежно від сфери діяльності. Цей механізм є циклічним, що дозволяє проводити оцінку поточного стану бренду роботодавця та зіставляти його з бажаним, ідеальним станом (рис. 3.2) [8; 15; 36; 49].

Першим етапом механізму формування внутрішнього бренду є комплексна оцінка, що реалізується через аудит поточного стану бренду роботодавця, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, бенчмаркінг. Підсумком проведення оцінки є діагностика ціннісної пропозиції, що існує в організації зараз, очікування цільової аудиторії, тобто. потенційних кандидатів та внутрішніх клієнтів – співробітників організації. Другий етап механізму – порівняння, де отримана інформація про відсутні елементи бренду роботодавця та ціннісної пропозиції, зіставляється з бажаним баченням, виявляються проблемні зони, які потребують доопрацювання чи формування. Третій етап – розробка та вдосконалення. До поточної ціннісної

пропозиції включаються атрибути компанії, тим самим удосконалюється бренд роботодавця. Отримана ціннісна пропозиція за допомогою заходів щодо просування та комунікаційних інструментів доноситься до цільової аудиторії, цей етап є четвертим. Інформація щодо реалізації ціннісної пропозиції використовується для розрахунку економічної ефективності заходів щодо просування. Етап контролінгу необхідний для відстеження результатів щодо просування ціннісної пропозиції та подальшого коригування. Даний етап переходить у етап оцінки та порівняння з ідеальним станом, утворюючи цим цикл заходів щодо вдосконалення бренду.

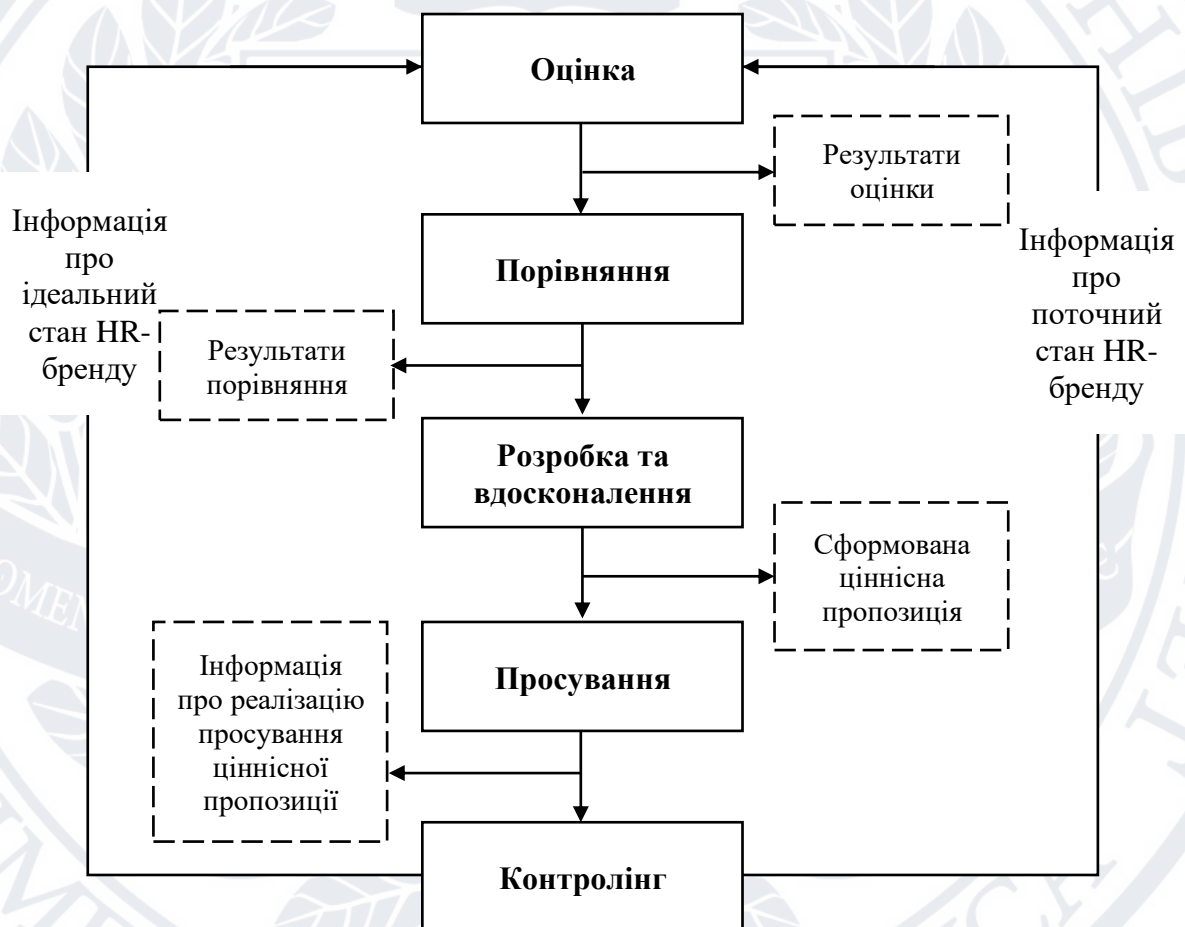


Рисунок 3.2 – Механізм формування внутрішнього бренду роботодавця

Для діагностики поточного стану бренду роботодавця провідні компанії часто використовують широкий спектр якісних та кількісних методів дослідження, включаючи:

- 1) аналіз ринку праці, де можна знайти потенційних кандидатів,

- 2) аналіз привабливості – що очікують від потенційних роботодавців,
- 3) дослідження зовнішнього бренду роботодавця, як люди сприймають організацію на ринку роботодавців,
- 4) дослідження залучення співробітників організації,
- 5) бенчмаркінг, порівняння коїться з іншими провідними компаніями [16; 17].

У сучасних умовах ринку праці багато компаній відчувають дефіцит ключових фахівців та керівників. Однією з причин нестачі співробітників є нерозроблений бренд роботодавця, відсутність або використання застарілих методик підбору, адаптації та навчання працівників. Питання необхідності залучення найкращих фахівців та утримання вже працюючих цінних кадрів давно перейшов у практичну площину. Враховуючи зміни, що відбуваються за останні кілька років, можна зробити висновок про трансформацію традиційного ринку роботодавця на ринок працівника, в якому право вибору надається кандидату. Високий попит на фахівців багатьох спеціальностей та дефіцит на ринку праці передбачає систематичне використання інструментів бренду роботодавця, що включає ефективну ціннісну пропозицію в сукупності з роботою над внутрішнім брендом та кадровою політикою компанії. Компанії, орієнтовані довгострокові стратегії, формують над ринком конкурентоспроможний бренд роботодавця. Внутрішній бренд роботодавця спрямовано формування прихильності внутрішнього клієнта – співробітників, що працюють у компанії. Своєчасна оцінка внутрішнього бренду роботодавця дозволить уникнути поглиблення проблем та посилити бренд роботодавця компанії. Проведення регулярних опитувань щодо задоволеності працею серед персоналу дасть можливість швидко реагувати на проблеми менеджменту. Використання бенчмаркінгу дозволить запозичувати найкращі напрацювання як конкурентів, так і лідерів інших галузей. Все більше організацій розуміють, що їхній майбутній успіх залежить від того, наскільки вони здатні залучати, наймати та утримувати співробітників із необхідною кваліфікацією. Для досягнення цілей компанії



керівництво повинне відноситися до брендингу роботодавця як складової стратегії управління людськими ресурсами.

### **3.2 Пропозиції щодо просування HR-бренду з використанням інноваційних маркетингових технологій**

Робота над створенням, розвитком та просуванням HR-бренду в соціальних мережах – це діяльність на стику HR, менеджменту, маркетингу (SMM – Social Media Marketing), копірайтингу, фотографії та графіки [1; 33].

Для розробки стратегії розвитку та просування HR-бренду у соціальних мережах необхідно визначити [12; 21]:

яких цілей організація хоче досягти від просування своїх спільнот в Інтернеті;

цільову аудиторію;

коло осіб, які займатимуться просуванням HR-бренду та створенням унікального контенту, моніторингом та аналітикою;

соціальні мережі для просування;

тип контенту, який організація розміщуватиме, як спілкуватиметься з аудиторією;

способи просування спільнот;

способи виміру ефективності розвитку співтовариств;

бюджет.

У світовій практиці регулярно проводяться дослідження, що підтверджують прямий вплив сильного HR-бренду на економічні результати компаній. Так, згідно з дослідженням Sears збільшення задоволеності співробітників від роботи в компанії на 5% викликає збільшення прибутку на 0,5%. За даними LinkedIn, у компаніях із сильним брендом плинність нижча на 28% порівняно з конкурентами [7; 47].

Нижче наведемо перелік ключових кроків, які необхідно зробити організації, щоб правильно вибудувати роботу та досягти бажаних

результатів щодо розвитку та просування HR-бренду в соціальних мережах [6] (рис. 3.3):

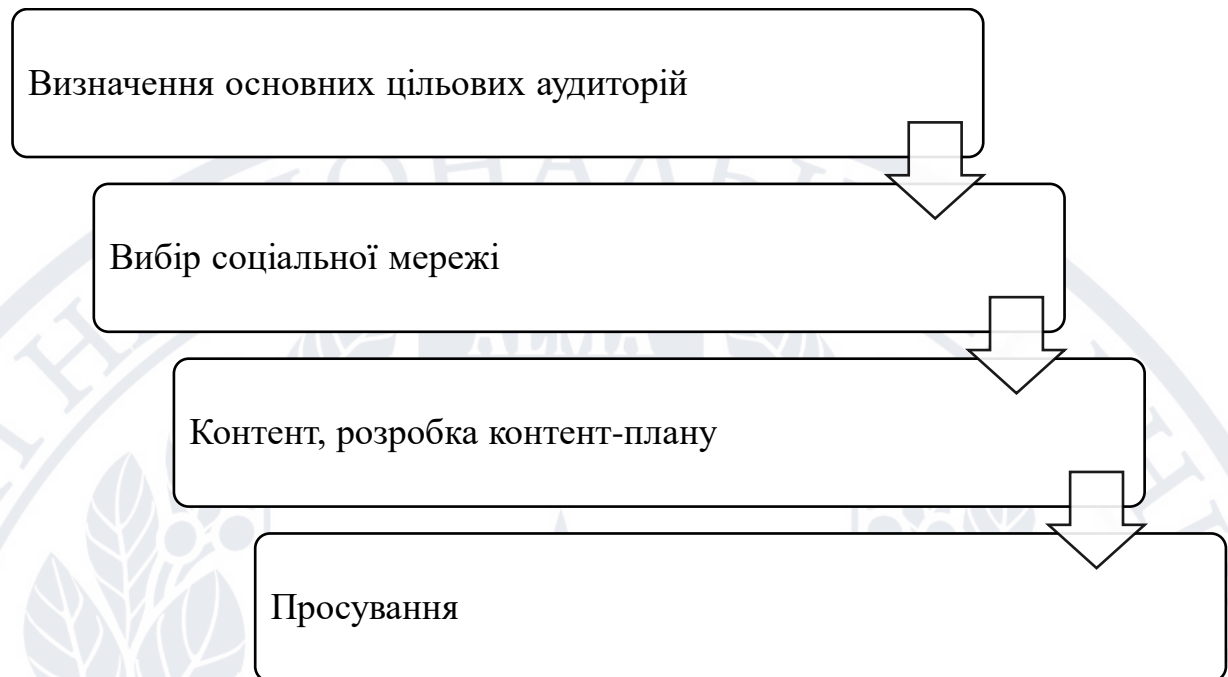


Рисунок 3.3 – Алгоритм розвитку та просування HR-бренду в соціальних мережах

*1. Визначення основних цільових аудиторій.* Спираючись на бізнес-план та список необхідних спеціальностей, слід визначити баланс між нинішніми та майбутніми талантами: скільки ресурсів компанія витратить на залучення нових співробітників, а скільки на утримання та розвиток поточних? Якщо ми говоримо про зовнішню аудиторію, у ній потрібно сформувану головну цільову групу та інші, менш пріоритетні. Слід зрозуміти, що компанія не повинна вкладати гроші у те, щоб стати привабливою для всіх. Треба, особливо на старті, сфокусуватися на ключових цільових групах максимально швидко завоювати саме їх симпатії. Хороший спосіб зрозуміти, що може бути цікавим для вашої цільової аудиторії, це скласти портрет гіпотетичної особистості. Рекомендується виконати повний опис людини та врахувати такі фактори, як [10; 26] вік, стать, сімейний стан, географія, цінності, проблеми, активність, інтереси, уподобання, уподобання, політичні погляди, прагнення. Потім перейти до подробиць і описати, як проводить час

ця людина, її повсякденні завдання та те, як вона проводить вихідні та відпустку. Як тільки буде складено такий портрет, необхідно вибрати ті соціальні мережі, які будуть потрібні для просування HR-бренду.

2. *Вибір соціальної мережі.* Просування HR-бренду в соціальних мережах має бути комплексним, тому що кожна мережа надає додаткові можливості і необхідно продумати, як максимально ці можливості використовувати. Крім функцій, які надають соціальні мережі, варто враховувати і переваги необхідної вам цільової аудиторії [4; 28; 33].

3. *Контент.* Західні SMM-менеджери розробили «золоту формулу» контенту для соціальних мереж: 40:30:25:5. Зупинимося на ній докладніше.

Залучаючий контент (40%) – це те, що задовольняє потребу читача у спілкуванні, отримання бонусів та призів: опитування; новини з використанням фото та відео, що демонструють культуру та цінності компанії; відповіді на запитання передплатників; конкурси, вікторини на знання бренду компанії, продукту (послуги), що вона створює; обговорення будь-яких тем, пов'язаних із брендом компанії.

Користувацький контент (30%) – це зміст, який виробляють співробітники фірми чи люди, є експертами у своїй компанії тематиці. Сюди можна зарахувати: інтерв'ю клієнтів; репортажі та інтерв'ю співробітників; невеликі відео про співпрацю з вашою організацією.

Навчальний контент (25%) - це: історія компанії; новини галузі; інформація про кількість співробітників, наявність посад; історичні факти, близькі до теми підприємства; довідкова інформація про продукти та послуги та ін.

Рекламний контент (5%) – це: вибрані факти про компанію; рекламні ролики; відгуки. Його має бути мало, і він має органічно вписуватись у загальну структуру спільноти.

Важливим моментом цього етапі є розробка контент-плану. В даний час існують автоматизовані послуги, які полегшують складання плану та



подальше розміщення його в акаунтах соціальних мереж. Але є інші способи, наприклад використання контент-таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Приклад контент-таблиці (фрагмент)

Соцмережа	Понеділок	<...>	Четвер	<...>
Facebook (6-8 година ранку), (13-14 година дня)	<...>		Сьогодні о 16.00 поговоримо про літні стажування у нашій компанії. Натисніть на посилання, щоб зареєструватися	
Instagram (8 година ранку), (16–19 година вечора)	<...>		Прямий ефір про літні стажування в компанії	
YouTube (12–13 година дня)	<...>		Публікація відео про літні стажування	

4. *Просування.* Створення цікавого контенту не гарантує популярності облікового запису. Існує два способи збільшити популярність у соціальних медіа: платний та безкоштовний, які можна комбінувати. Платні способи включають [5; 11]:

- придбання таргетованої реклами;
- купівлю реклами у блогерів;
- розміщення реклами у лідерів думок (люди, які користуються авторитетом в тій чи іншій області);
- рекламу в пабликах зі схожою цільовою аудиторією.

Безкоштовні методи [8; 19]:

- створення контенту, яким захочуть поділитися;
- проведення конкурсів, до умов яких входить підписка;
- «лайки» на акаунти зі схожою цільовою аудиторією;
- взаємодія з аудиторією у вигляді дискусій;
- коментування контенту у своєму сегменті;
- вірусний маркетинг;
- розміщення власного унікального контенту (наприклад, електронної книги);

SFS в Instagram (ви розповідаєте у себе на сторінці про блогера з великою кількістю передплатників, а він розповідає про вас);

попросити співробітників ділитися записами із спільнот у своїх соціальних мережах. Заохочувати їх, якщо вони виявляють активність у групах;

на сайті компанії зробити посилання на ваші соціальні мережі із закликом передплатити.

Щоб проаналізувати ставлення до бренду компанії, до бренду роботодавця, сьогодні існують спеціальні сторонні об'єктивні сервіси – інструменти моніторингу репутації. Працюють ці інструменти як пошукові машини, які аналізують соціальні мережі (Facebook, Twitter, Livejournal тощо), форуми, а також ресурси новин. За допомогою таких механізмів легко проводити аудит репутації бренду [3; 9].

Отже, в сьогоденних економічних умовах, можливо, більш ефективним для компанії буде зосередитися на збереженні цінних фахівців, тобто більше уваги приділяти внутрішньому HR-бренду, який до того ж не вимагає значних додаткових фінансових ресурсів, і таким чином заощадити на зовнішньому. HR-бренд – не разова акція, а постійний процес, який супроводжуватиме всю діяльність компанії. Слід також розуміти, що компанія не стоятиме на місці, оскільки бренд на ринку праці повинен відповідати стратегії компанії. Закладаючи системний підхід у цей процес, компанія формує довгострокові підстави для її розвитку та успішного просування.

### **3.3 Заходи щодо формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності**

Пришвидшення процесів глобалізації, загострення конкуренції і перехід світової економіки від продуктово-виробничої до сервісної, клієнтоорієнтованої моделі розвитку, стали причиною того, що оцінка місця і ролі людських ресурсів в організації докорінно змінилася відносно

традиційного бачення персоналу як додатку до верстату, комп'ютера або офісного столу. Ми можемо говорити про необхідність реалізації сучасною компанією кадрового менеджменту, ключовим завданням якого є створення образу компанії, як роботодавця – HR-бренду – в очах власного персоналу, представників ринку праці, місцевої громади і суспільства в цілому і забезпечення відповідності реальних якостей компанії задекларованому образу її бренду. Корпоративна соціальна відповідальність в даному контексті розглядається як засіб залучення та збереження талантів компанії і посилення ефективності брендингу працедавця. Інтегровані між собою HR-бренд і ініціативи з КСВ здатні покращити репутацію компанії та її диференціацію як на ринку праці, так і на ринку товарів і послуг.

Створення HR-бренду є двовекторним процесом. Один з них спрямований на ринок праці і потенційних співробітників, а інший – на вже існуючий штат. При формуванні «зовнішнього» бренду дії компанії орієнтуються на створення в очах ймовірних «новобранців» уявлення про компанію як бажане і пріоритетне місце роботи. З іншого боку, «внутрішній» бренд складається із зусиль щодо дотримання власних стандартів та культивування ідеології поваги і довіри в колективі. Очевидно, що найбільш важливим є саме другий компонент HR-брендингу, який виступає фундаментом для першого. Звідси, успішною є та стратегія, яка полягає у одночасному і односпрямованому розвитку обох. Втім, багато компаній не зважають на це і будують надзвичайно привабливий «фасад», не підкріплюючи його відповідними рішеннями, спрямованими на підвищення умотивованості і добробуту персоналу. В такому разі, кошти, вкладені у формування HR-бренду перетворюються на витрати, але аж ніяк не на інвестиції [25; 37; 45].

Існує кілька кроків у напрямку побудови конкурентоспроможного HR-бренду, дієвість яких була доведена світовими лідерами і багатьма іншими (рис. 3.1):



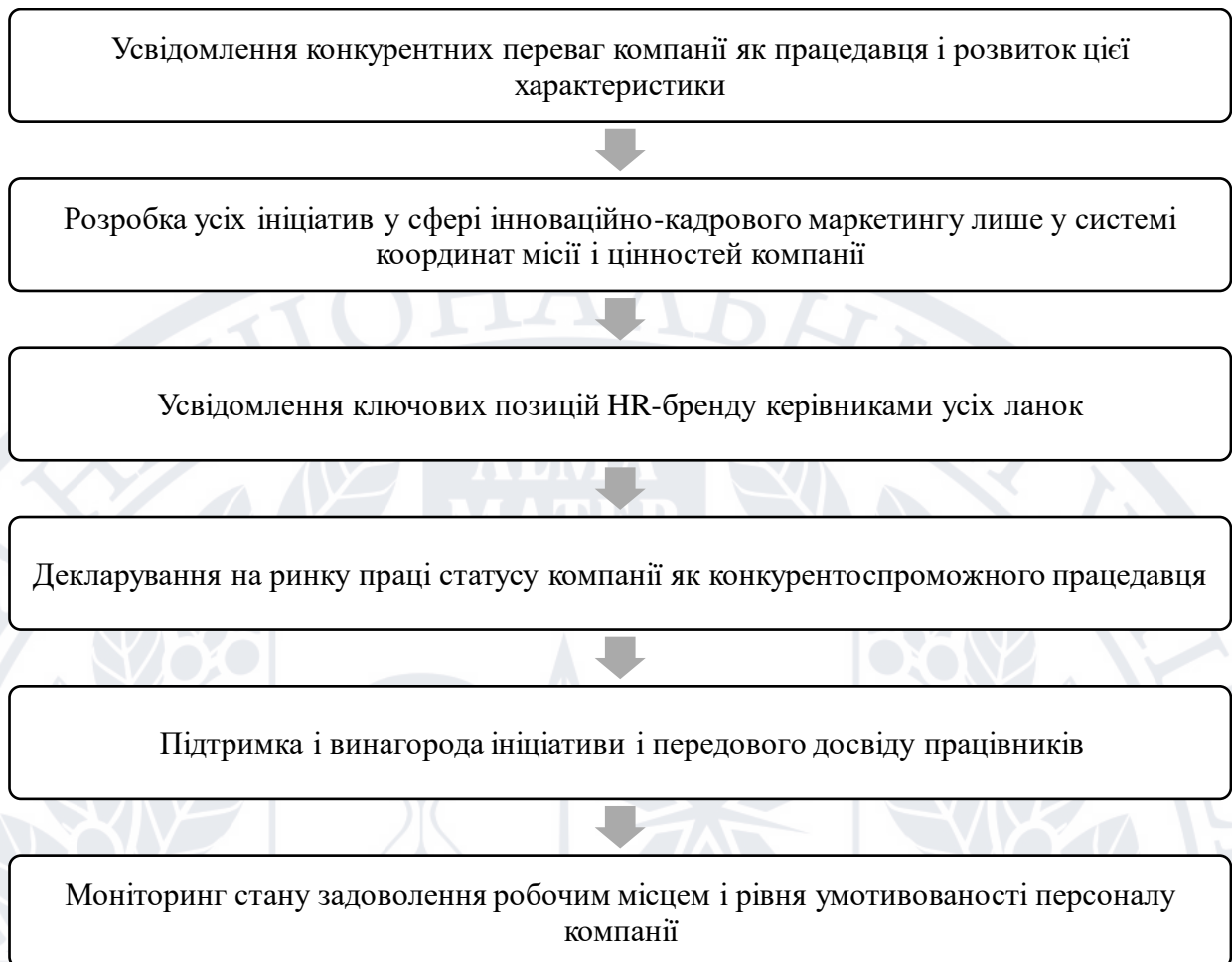


Рисунок 3.4 – Напрями побудови конкурентоспроможного HR-бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

- 1) Усвідомлення конкурентних переваг компанії як працедавця і розвиток цієї характеристики;
- 2) Розробка усіх ініціатив у сфері інноваційно-кадрового маркетингу лише у системі координат місії і цінностей компанії. Вони повинні бути інтегрованими в масштабах всієї компанії і охоплювати усі організаційні рівні, а не залишатися локальними кроками кадрової служби;
- 3) Усвідомлення ключових позицій HR-бренду керівниками усіх ланок, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із персоналом компанії та потенційними співробітниками;
- 4) Декларування на ринку праці статусу компанії як конкурентоспроможного працедавця;

5) Підтримка і винагорода ініціативи і передового досвіду працівників. Це призведе до перманентного вдосконалення бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці персоналу;

б) Моніторинг стану задоволення робочим місцем і рівня умотивованості персоналу компанії. Лояльні працівники доноситимуть необхідну для зміцнення HR-бренду інформацію, яка, за правилами вірусного маркетингу, розповсюджуватиметься із прогресією, близькою до геометричної [13; 56].

Таким чином, будь-яка компанія, яка свідомо формує архітектуру своєї ринкової конкурентоспроможності, повинна вибудувати відповідний бренд працедавця. Х. Крігер Аггерхольм, С. Есман Андерсен і Кріста Томсен концептуалізують брендинг працедавця як «побудову системи комунікацій і взаємин і кросфункціональних процесів, спрямовану на створення, адаптацію і впровадження стабільних відносин між працівниками та працедавцями, тобто довгострокових відносин між організацією та її потенційним і існуючим персоналом, що базується на процесах корпоративного брендингу і інтегрує поняття корпоративної соціальної відповідальності» [6]. За стандартом ISO 26000 КСВ визначається як відповідальність організації за вплив її дій на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування стейкхолдерів і відповідає чинному законодавству;
- узгоджується із міжнародними нормами поведінки і є інтегрованою до діяльності всієї організації [7; 34].

Бразильський інститут корпоративної соціальної відповідальності «Ethos» визначає корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) як форму управління, яка визначається етичністю та прозорістю відносин компанії з усіма стейкхолдерами, а також встановленням корпоративних цілей,

сумісних із принципами сталого розвитку суспільства, збереження екологічних та культурних ресурсів для майбутніх поколінь, поваги до різноманітності і сприяння зменшенню соціальних проблем [8].

Оскільки людські ресурси є основоположною складовою усіх ключових систем і бізнес-процесів, вони формують і зумовлюють спрямованість корпоративної культури і етики. Виходячи з цього, в якості ключового драйвера створення цінності будь-якої організації, співробітники повинні бути залучені до процесу інтеграції КСВ у діяльність фірми, сприяти досягненню її КСВ-цілей і дотриманню її КСВ-принципів у відповідності до стратегічних напрямків розвитку бізнесу. У іншому разі, будь-які слова і кроки будуть лише деклараціями із сумнівним етичним підґрунтям, здатними «підмочити» репутацію компанії роз'єднаністю її риторики і практики. Зростаюче усвідомлення того, що цінність бізнесу у все більшій мірі залежить від таких нематеріальних активів, як гудвіл, імідж, креативність і інтелектуальний капітал, робить їх найбільш важливим фактором бізнесового успіху.

Не дивлячись на те, що ще кілька десятків років тому поняття соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством обмежувалося корпоративною філантропією, сьогодні КСВ стає невід'ємною складовою будь-якої компанії, що бачить своє майбутнє у довгостроковій перспективі - і це стосується не лише маркетингу її товарів і послуг, але й управління людськими ресурсами. Адже, як споживачі висувають все більше вимог щодо етичних, соціальних і екологічних позицій компаній-виробників, так і працівники очікують від своїх працедавців більшого, аніж просто зарплата, - почуття гордості і задоволення своєю роботою, а також цілями і значимістю компанії, чия система цінностей поділяється ними самими.

Навіть в сучасних умовах економічного спаду є помітним вибір потенційних працівників на користь тих працедавців, хто має активну позицію в площині соціальної відповідальності і сталого розвитку, сподіваючись отримати змогу використовувати свій час і енергію реально



ефективним для себе, компанії і суспільства чином. Люди все більш явно виражають бажання працювати на організації, які мають «совість», а вона найоптимальнішим чином відображається у системі ключових цінностей. Отже, ті компанії, які зможуть поєднати свою місію, бачення, організаційні цілі і бізнес-процеси у єдину струнку систему, наскрізь пронизану ідеєю діяльності на благо своїх стейкхолдерів і суспільства в цілому, ставатимуть найбільш конкурентоспроможними гравцями ринку праці. Стверджуючи це, ми, звичайно, усвідомлюємо, що, перш ніж закликати працівників до сприяння у досягненні соціально-відповідальних цілей компанії, вона повинна потурбуватися про задоволення їх основних потреб. І хоча питання ефективних практик взаємовідносин із персоналом не є у фокусі даного дослідження, вони, поза сумнівом, мають вирішальне значення для формування лояльності працівника до компанії, в цілому, і до системи її цінностей. Зокрема, неможливо створити і утримати команду відданих, професійних і креативних виконавців, не давши їм належної компенсації та визнання за їх роботу.

Отже, КСВ-ініціативи здатні відігравати роль як змістовного наповнення «внутрішньої» і «зовнішньої» компонент HR-бренду, так і джерела створення системи спільних цінностей компанії. Усі їх варіації – від корпоративного волонтерства до вдосконалення бізнес-процесів у способи, що підвищують суспільний добробут і мінімізують негативний вплив на довкілля, - спроможні задовольняти прагнення сучасного працівника до самореалізації на благо суспільства, його бажання хоча б якимось аспектами своєї роботи змінювати світ навколо себе, що однозначно позитивно відображається на психологічних і поведінкових проявах.

Аналіз робіт науковців і практиків у сфері кадрового маркетингу і корпоративної соціальної відповідальності [11; 13] дозволяє виділити кілька основних елементів, які б дозволили полегшити інтегрування принципів КСВ до стратегії формування конкурентоспроможного HR-бренду (рис. 3.5).

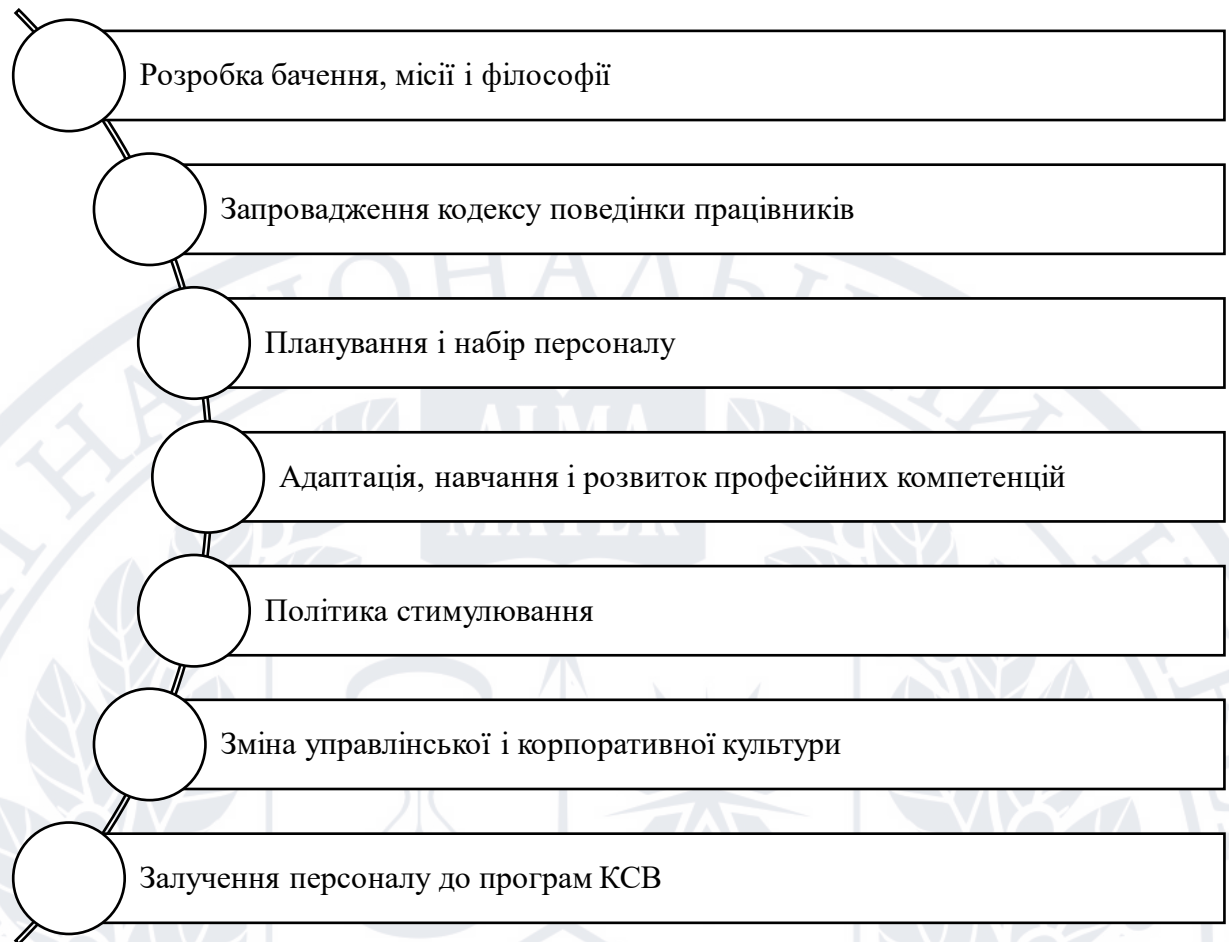


Рисунок 3.5 – Напрями інтегрування принципів КСВ до стратегії формування конкурентоспроможного HR-бренду

*1. Розробка бачення, місії і філософії.* Успішна КСВ вимагає існування чітко сформульованих бачення, місії та цінностей компанії. Саме менеджер по роботі з персоналом може довести вищому керівництву необхідність і важливість визначення цих елементів стратегічного планування, показати, яким чином вони можуть підвищити прибутковість компанії і чому ефективна бізнес-стратегія може водночас бути ефективною соціальною стратегією. В ідеалі, працівники і інші стейкхолдери повинні бути долучені до процесу розробки корпоративних бачення, місії і цінностей. Наступним етапом є формулювання власне стратегії КСВ. Роль кадрової служби тут є особливо показовою: надзвичайно важливо, щоби функція управління

людськими ресурсами була присутня і відобразилася у планах та стратегічних напрямках КСВ.

2. *Запровадження кодексу поведінки працівників.* Останнім часом топ-менеджмент і власники компаній і корпорацій підвищили свою увагу до культури поведінки персоналу своїх організацій, вимагаючи 100% відповідності кодексам, в яких виражені фірмові етичні цінності. Кодекс поведінки – один з небагатьох документів до якого мають причетність усі без виключення працівники, а отже це ідеальна можливість вираження соціальних і екологічних зобов'язань організації і ключовий інструмент для культурної інтеграції норм КСВ. При розробці кодексу важливо уникати риторичних і невизначених термінів, таких як «сталий розвиток» або «соціальна відповідальність», натомість чітко зазначити стандарти поведінки, очікувані з боку працівників [15; 36].

3. *Планування і набір персоналу.* Планування робочої сили полягає в аналізі наявних компетенцій робочої сили, визначення компетенцій, необхідних у майбутньому; порівнянні наявної і бажаної ситуації з метою визначення недоліків і позитивів; підготовці планів для формування робочої сили, необхідної в майбутньому; оцінці процесу з точки зору релевантності моделі компетенцій робочої сили і досягнення поставлених цілей. Для компанії, орієнтованої на КСВ, даний процес складається з визначення потреби у навичках та компетенціях, базових для економіки сталого розвитку - економіки дефіциту ресурсів, загострення проблем соціального і екологічного характеру, зміни суспільних норм і урядових очікувань.

Стратегія HR-брендингу, яка включає адаптацію і інтеграцію нових співробітників, розвиток і утриманням вже працюючого персоналу й залучення висококваліфікованих і креативних фахівців до роботи в компанії, передбачає узгодження із загальною КСВ-концепцією та цілями для впевненості у тому, що компетенції компанії розвиваються у бажаних ідеологічних рамках. Все більше і більше фірм розповсюджує свою етику



КСВ на HR-брендинг, пропагуючи таким чином переваги роботи в ціннісно-орієнтованому організаційному середовищі.

У цьому випадку, інтерв'ю із кандидатами на вакантні посади включатимуть питання про етики та ставлення до соціальних ініціатив і ідей сталого розвитку, усі комунікації із ринком праці відображатимуть логіку корпоративної культури, а вже працюючі співробітники підсилуватимуть соціально-відповідальний HR-бренд.

*4. Адаптація, навчання і розвиток професійних компетенцій.* На цьому етапі новому співробітнику розкривається взаємозв'язок між бачення компанії, її місією та ключовими КСВ-цінностями і цілями. Для забезпечення максимально повного сприйняття і якомога швидшого «вливання» новачка у стратегічну систему координат КСВ-спрямування організації, він повинен бути забезпечений інформацією про політику і зобов'язання у сфері соціальної відповідальності, ключові виклики і основні групи стейкхолдерів, з якими компанія співпрацює. Крім того, він повинен взяти, як компанія оцінює свою КСВ-ефективність, яким чином та перед ким звітується з цих питань і де можна знайти додаткову інформацію про соціально-відповідальні ініціативи. Важливо не випустити з поля зору момент завершення випробувального терміну. Це ідеальний привід для оцінки ступеню усвідомлення працівником і його ставлення до КСВ-прагнень організації [49; 51].

В подальшому, співробітники повинні проходити регулярні тренінги стосовно різних аспектів КСВ компанії. Кожен з них матиме прямі або непрямі КСВ-обов'язки. Ті, чия посада передбачає прямі обов'язки у різних сферах соціальної відповідальності (наприклад, технологи, фахівці з матеріально-технічного забезпечення, рекламісти) отримуватимуть спеціальну підготовку в галузі КСВ, в той час як працівники із непрямыми обов'язками повинні пройти підготовку з пріоритетних питань КСВ більш загального характеру. У кожному разі, система навчання повинна бути диференційованою у відповідності до посади і професії – від навчання з

питань енергозбереження для робочих цехів до семінарів зі стратегії сталого розвитку для членів Ради директорів.

В ході планування робочої сили, згаданого нами вище, компанія визначає КСВ-компетенції, необхідні їй у майбутньому; навчальні програми і тренінги покликані заповнити вже існуючі у цій сфері пробіли. Такі нескладні кроки, як включення питань стосовно ключових корпоративних цінностей у всі навчальні модулі, допоможуть інтегрувати соціальну відповідальність у систему професійних компетенцій персоналу [26; 31; 40; 50].

З точки зору ефективності діяльності персоналу, такі елементи HR-брендингу, як управління кар'єрою і планування успіху мають результат «переможець – переможець», як з точки зору організації, так і точки зору працівника – включений у процес кар'єрного просування, він стає більш умотивованим, більш лояльним, а отже й більш продуктивним. Крім того, управління внутрішнім розвитком є однією з форм найму, за якого витрати з пошуку і підбору кандидатів мінімізуються, а компанія отримує кандидатів на вакантні посади, які не потребують тривалої адаптації до специфіки діяльності підприємства. Програми управління кар'єрою і планування успіху можуть включати набуття досвіду у сфері КСВ як всередині, так і за межами компанії, наприклад, через встановлення зв'язків із громадськими та природоохоронними організаціями або розробку та реалізацію окремих ініціатив, з метою підготовки працівника як до управління сектором КСВ, так і до виконання управлінських функцій, в цілому.

*5. Політика стимулювання.* Одним з ключових інструментів кадрової служби є оплата праці і програми стимулювання, адже фахівці добре розуміють, що, по великому рахунку, ми отримуємо те, за що заплатили.

Зазвичай компанії будують систему винагород на основі фінансових показників, які стимулюють поведінку, що приводить до максимізації прибутку. Будуючи систему КСВ, компанії слід привести її у відповідність зі своїми соціально-етичними цінностями і стратегією. Ігнорування цього



означатиме гарантований провал цілей КСВ компанії. Соціальна відповідальність повинна бути визнана і як посадовий обов'язок, і як ціль діяльності на командному і індивідуальному рівнях.

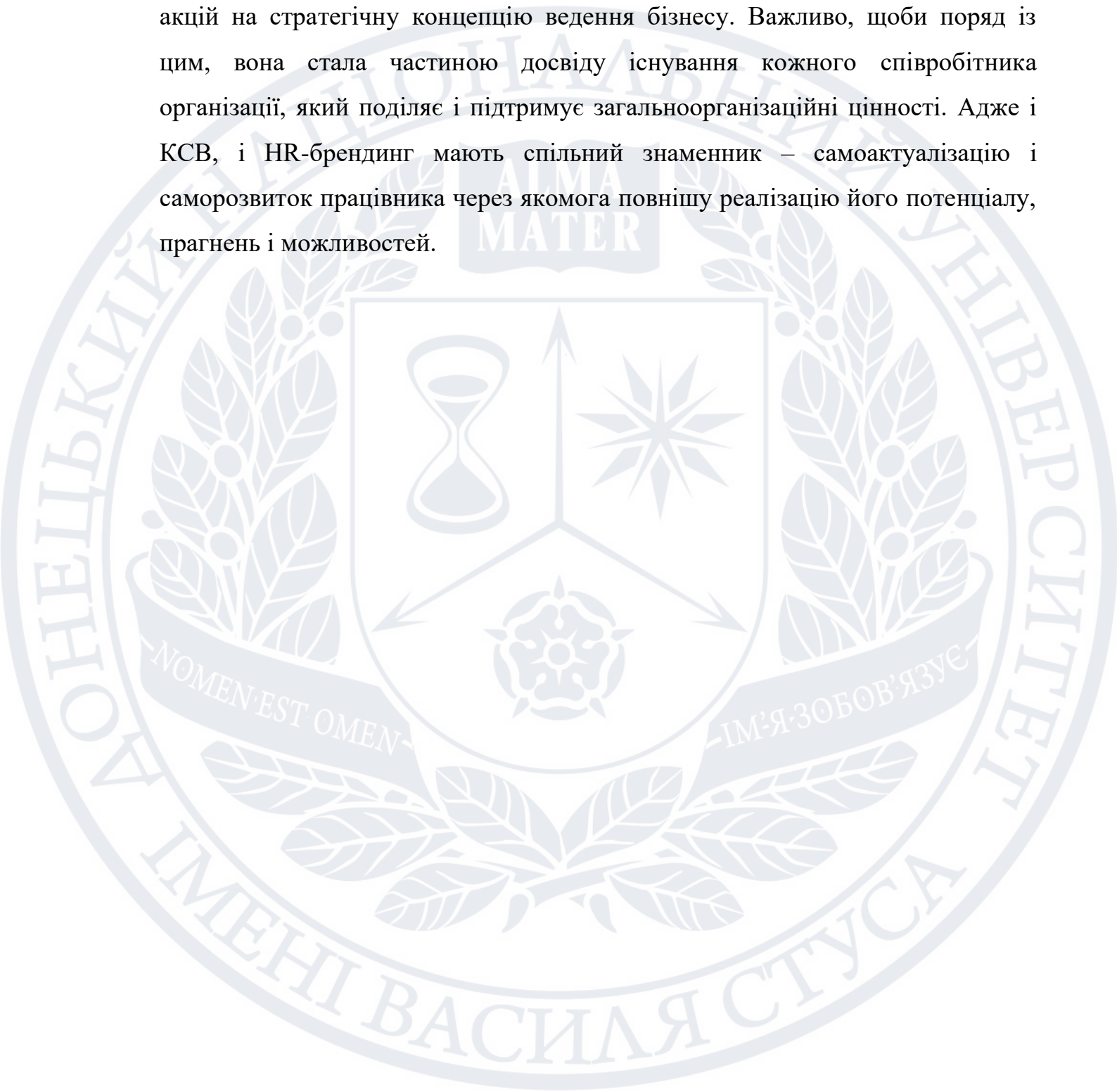
6. *Зміна управлінської і корпоративної культури.* Фахівці з управління персоналом є свого роду прапороносцями, коли справа доходить до корпоративної культури, створення команди та зміни управлінських процесів. Іноді організації потребують допомоги професіоналів з управління змінами зі сторони, але будь-які культурні зрушення здійсняться і закріпляться, лише якщо вони підтримуються зсередини. Зміна культури починається з верхніх ланок організації з наступним розповсюдженням бажаних стандартів і цінностей по всій організації. Ці цінності повинні бути відображені в усіх процесах, починаючи з системи найму співробітників до кар'єрної програми і системи заохочення.

7. *Залучення персоналу до програм КСВ.* Як вже зазначалося, співробітники є одними з ключових стейкхолдерів компанії, особливо в питаннях розвитку загальної стратегії або окремої програми КСВ. Сьогодні широкого розповсюдження набула формула канадських науковців «CSR – HR = PR» [14]. Вона означає, що у разі, якщо працівники компанії не є долученими до програм соціальної відповідальності, тоді КСВ перетворюється на звичайний піар. Англійська дослідницька компанія «Melcrum» запропонувала своє бачення процесу включення працівників у систему КСВ-ідеології компанії у формі проходження співробітником послідовних етапів – від «Я ознайомлений із ключовими КСВ-меседжами» до «Я роблю свій внесок» на верхівці піраміди, коли кожен працівник знає, яким чином на своєму робочому місці або у інший спосіб він може долучитися до соціально-відповідальних ініціатив і зробити свій внесок і добробут суспільства і безпеку довкілля.

Підсумовуючи усе вищесказане, відзначимо, що побудова діяльності компанії виходячи з позицій соціальної відповідальності однозначно позитивно впливає на її привабливість і репутацію, які є ключовими



факторами у формуванні і інтегруванні кадрового потенціалу, необхідного для реалізації визначених стратегічних цілей. Слід зазначити, що загальною тенденцією сучасного бізнесу стає перетворення КСВ з окремих поодиноких акцій на стратегічну концепцію ведення бізнесу. Важливо, щоби поряд із цим, вона стала частиною досвіду існування кожного співробітника організації, який поділяє і підтримує загальноорганізаційні цінності. Адже і КСВ, і HR-брендинг мають спільний знаменник – самоактуалізацію і саморозвиток працівника через якомога повнішу реалізацію його потенціалу, прагнень і можливостей.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо розвитку HR-бренду компанії. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Досліджено сутність, етапи формування та розвитку HR-бренду компанії. Виокремлено основні підходи до визначення поняття HR-бренду компанії. Виходячи з наявних підходів, можна виокремити наступні характеристики сутності поняття «бренд роботодавця»: образ підприємства як місця роботи; досвід взаємодії з підприємством; емоційно забарвлений образ; набір конкурентних переваг; привабливість роботи для працівників. Розглянуто етапи формування та розвитку HR-бренду компанії. Доведено, що за такого підходу через використання унікальних HR-технологій формується позитивний імідж компанії на ринку праці, підвищується конкурентоспроможність компанії як роботодавця, забезпечується високий рівень лояльності працівників.

2. Визначено організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. Запропоновано алгоритм формування позитивного іміджу компаній-роботодавців. Запропонований покроковий алгоритм щодо впровадження технології HR-брендингу в систему управління персоналом сприятиме залученню персоналу високого рівня професійної підготовки, затребуваності на ринку праці, зниженню витрат на адаптацію, навчання кадрів та перерозподілу коштів, отриманих у процесі економії на застосування прогресивних персонал-технологій. Виокремлено переваги наявності в компанії бренду роботодавця, що згруповані, виходячи із трьох ключових функцій управління персоналом: залучення, використання та утримання персоналу.

3. Виокремлено методи та показники оцінки HR-бренду компанії. Виділено етапи оцінки HR-бренду. Найпростіший показник ефективності

HR-бренду – це зниження відсотка плинності персоналу та збільшення кількості претендентів, які бажають працювати в компанії. Роботодавець може провести за допомогою інтернет-технологій опитування впізнаваності у зовнішньому середовищі. Оцінка повинна проводитися на постійній основі, а не час від часу, і бути прив'язана до заходів з розвитку HR-бренду. Ефективність від реалізації HR-бренду – це співвідношення витрат на підбір та утримання персоналу, у тому числі на PR-активність, зростання продуктивності, ефективності праці, прибутку компанії, зниження відсотка браку (якщо йдеться про виробництво).

4. Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Товариство з обмеженою відповідальністю «Рейкарц Хотел Менеджмент» було засноване 10 квітня 2008 року. На сьогоднішній день є найбільшою готельною мережею в Україні, що надає готельні та ресторанный послуги. Зараз до мережі входить 38 готелів в Україні та за кордоном. Головний офіс компанії розташований у м. Київ. Проведений аналіз дає розуміння про те, що дана готельно-ресторанна мережа є прибутковою. Дуже високим є показник фінансових результатів діяльності готелю, що ще раз наголошує на успішності та ефективності його діяльності.

5. Досліджено HR-бренд ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Аналіз зовнішнього HR-бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» необхідно починати з вивчення ситуації, яка може бути представлена у вигляді SWOT-аналізу основних факторів (можливостей та загроз, сильних та слабких сторін), що впливають на стан бренду роботодавця компанії. У сучасних конкурентних умовах на ринку праці ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» необхідно проводити оцінку свого бренду роботодавця в порівнянні зі своїми основними конкурентами, формувати цілеспрямовано бренд і докладати зусиль щодо його просування, що сприятиме ефективному позиціонуванню організації на ринку праці. При цьому ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» отримує можливість своєчасно забезпечувати себе людськими ресурсами необхідної якості; знизити плинність кадрів, викликану незадоволеністю



співробітників окремими параметрами роботи у організації; оптимізувати свої витрати та підвищити віддачу від використовуваних людських ресурсів.

6. Проведено оцінку внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Методом оцінки внутрішнього бренду ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» виступила анкета, яка дозволила визначити задоволеність працівників їхньою роботою в організації. У дослідженні було застосовано стихійну вибірку, охоплення склало 4% від загальної чисельності. Структура опитаних респондентів відбиває генеральну сукупність. В опитуванні взяли участь 65% жінок та 35% чоловіків, вік респондентів варіюється від 23 до 47 років, а стаж – від 4 місяців до 6 років. За результатами аналізу, можна дійти висновку у тому, що недостатньо ефективною сферою управління персоналом у ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» є функція мотивації і стимулювання. Це підтверджується як суб'єктивними характеристиками, відбитими у результатах анкетування, так й об'єктивними даними самої компанії.

7. Сформовано рекомендації щодо впровадження механізму розвитку внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Управління брендом роботодавця проявляється через використання комплексних заходів. Пропонується єдина модель механізму формування бренду роботодавця для організації незалежно від сфери діяльності. Цей механізм є циклічним, що дозволяє проводити оцінку поточного стану бренду роботодавця та зіставляти його з бажаним, ідеальним станом.

8. Обґрунтовано пропозиції щодо просування HR-бренду з використанням інноваційних маркетингових технологій. Робота над створенням, розвитком та просуванням HR-бренду в соціальних мережах – це діяльність на стику HR, менеджменту, маркетингу (SMM – Social Media Marketing), копірайтингу, фотографії та графіки. Для розробки стратегії розвитку та просування HR-бренду у соціальних мережах необхідно визначити: яких цілей організація хоче досягти від просування своїх спільнот в Інтернеті; цільову аудиторію; коло осіб, які займатимуться просуванням

HR-бренду та створенням унікального контенту, моніторингом та аналітикою; соціальні мережі для просування; тип контенту, який організація розміщуватиме, як спілкуватиметься з аудиторією; способи просування спільнот; способи виміру ефективності розвитку співтовариств; бюджет.

9. Запропоновано заходи щодо формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. Побудова діяльності компанії виходячи з позицій соціальної відповідальності однозначно позитивно впливає на її привабливість і репутацію, які є ключовими факторами у формуванні і інтегруванні кадрового потенціалу, необхідного для реалізації визначених стратегічних цілей. Слід зазначити, що загальною тенденцією сучасного бізнесу стає перетворення КСВ з окремих поодиноких акцій на стратегічну концепцію ведення бізнесу. Важливо, щоби поряд із цим, вона стала частиною досвіду існування кожного співробітника організації, який поділяє і підтримує загальноорганізаційні цінності. Адже і КСВ, і HR-брендинг мають спільний знаменник – самоактуалізацію і саморозвиток працівника через якомога повнішу реалізацію його потенціалу, прагнень і можливостей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. HR-брендинг в українських компаніях: цілі та результати. URL: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-brending-vukrainskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezul-taty.htm>.
2. HR-брендинг: як компанії виділитися з натовпу інших роботодавців. URL: <https://1-a-b-a.com/blog/show/420>.
3. Бабенко А. Г., Цибулько А. І. Маркетинг персоналу як базис формування HR-бренду регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 131-135.
4. Бакуліна Н. Інноваційні технології в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 103-106.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 94-97.
6. Балан В. Г., Петрова К. І. Нечітко-множинна модель оцінювання та посилення конкурентоспроможності бренду роботодавця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 67-76.
7. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2. С. 54-61.
8. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 314-326.
9. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 226-235.



10. Васьків Р. І. Місце бренду роботодавця в загальному брендингу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 169-175.
11. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 302-309.
12. Гетьман О. О., Цибулько А. І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 5-15.
13. Гонтарева І. В., Тимошенко К. А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка*. 2019. Вип. 58. С. 59-69.
14. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 136-140.
15. Дядик Т. В., Лядський І. К. Соціальна орієнтованість бізнесу, як важлива передумова створення HR-бренду. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 62-77.
16. Захарова О. В. Діагностика внутрішньої складової привабливості бренда роботодавця. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 64-69.
17. Козин Л. В. Формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_7\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_27).
18. Лозовський О. М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 201-205.
19. Миколайчук І. П., Расулова А. М., Салімон О. М. Підходи до оцінки привабливості та конкурентоспроможності HR-бренду у сфері HoReCa. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2. С. 119-126.

20. Мокіна С. М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4. С. 57-64.
21. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого бренду роботодавця. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4(1). С. 141-147.
22. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353-357.
23. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6(1). С. 189-196.
24. Мокіна С. М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132-145.
25. Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 389-398.
26. Мокіна С. М. Обґрунтування цілей та переваг формування бренду компанії як роботодавця. *Економіка і управління*. 2014. № 1. С. 43-50.
27. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренда роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 238-242.
28. Нефьодова К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 186-190.
29. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 205-209.
30. Оберемчук В. Ф., Дегтяр О. В. Бренд роботодавця та стратегічні орієнтири його розвитку. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 344-351.



31. Оберемчук В. Ф., Ліва О. М. Формування бренду роботодавця: соціальні аспекти. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12(2). С. 262-271.
32. Офіційний сайт компанії ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». URL: <https://reikartz.com/uk/management-company/>.
33. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 176-180.
34. Прохоровська С., Островерхов В. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 87–91.
35. Самолюк Н. М., Міщук В. А. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 156-167.
36. Самолюк Н. М., Міщук В. А., Найчук С. О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 198-211.
37. Сардак О. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282.
38. Сидорук А. В., Маковецька Н. В., Бортников Є. Г. Бренд- і PR-менеджмент підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: теоретичні аспекти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Вип. 3. С. 16-19.
39. Ситницький М. В., Кожухівська А. О. Ранжування роботодавців сфери ІТ та телекомунікацій за ознаками впізнаваності бренду. *Вісник*



*Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2020. Вип. 6. С. 13-19.

40. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_28).

41. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2018. № 5. С. 125-130.

42. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR–брендинг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон.* 2014. № 2. С. 57-62.

43. ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-reikarts-khotel-menedzhment-35850930>.

44. ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/35850930/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35850930/).

45. ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: [https://zvitnist.com/35850930\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VDPOVDA\\_LNSTU\\_REYKARC\\_HOTE](https://zvitnist.com/35850930_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_REYKARC_HOTE).

46. Хитра О. В., Вихованчук М. В. Особливості застосування технологій HR-брендингу на сучасному підприємстві. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2018. Т. 23, Вип. 8. С. 145-154.

47. Хитра О. В., Вихованчук М. В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2019. № 4. С. 149-156.

48. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. Вип. 1. С. 41-46.

49. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247-252.

50. Цимбалюк С. О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7-8. С. 23-27.

51. Цимбалюк С. О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 22-31.

52. Цимбалюк С. О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21-25.

53. Юрченко К. Ю., Фірсова С. Г. Оцінювання стратегічних позицій бренду компанії роботодавця у сфері ритейлу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 418-424.

54. Янковець Т. М., Чабан В. О. Стратегія розвитку підприємства та бренд-менеджмент. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 50-58.

55. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3. P.185 – 206.

56. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. New York: John Wiley & Sons. 2010. URL: <https://doi.org/10.1177/097215091101200215>.

57. Martin G., Hetrick S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2015. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6950-4.50011-9>.

58. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Torrensville: Collective Learning Australia, 2006. 232 p.