

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14>  
УДК 39.138:004

**Сало Я.В.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
Одеський національний економічний університет

**Salo Yana**

Odesa National Economic University

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

### FEATURES OF EMPLOYER BRAND FORMATION

*У статті розглядається розвиток та просування бренду роботодавця. У статті описано авторське бачення процесу створення бренду роботодавця, який включає чотири етапи: визначення бачення і мети створення бренду роботодавця, аналіз та оцінка брендів конкурентів, виявлення унікальної ціннісної пропозиції та формування атрибутів бренду роботодавця. Розглянуто позитивні сторони формування сильного бренду роботодавця. Досліджено трансформацію мети створення бренду роботодавця відповідно до етапів життєвого циклу. Зазначено увагу на тому, що атрибути бренду роботодавця повинні ґрунтуватися на отриманих висновках про цільову аудиторію, бачення і цілі бренду, а також – на образах конкурентів. Важливо, щоб комунікація та візуалізація бренду роботодавця відповідали певним вимогам. Зроблено висновки та означено перспективи подальших досліджень даної проблематики.*

**Ключові слова:** бренд роботодавця, HR-бренд, компанія, цільова аудиторія, працівники, брендинг.

*The article considers the development and promotion of the employer's brand. It is noted that the employer's brand is a complex attitude and perception of the company that arises from an already working employee and an external candidate. That is, the brand of the employer is the image of the company, which forms the idea of it as a good place to work for current, former and potential employees, customers, shareholders. The article describes the author's vision of the process of creating an employer brand, which includes four stages: defining the vision and purpose of creating an employer brand, analysis and evaluation of competitors' brands, identifying unique value proposition and forming attributes of the employer brand. The positive aspects of forming an employer's strong brand are considered. The purpose of creating an employer brand depends on what stage of development the company is at. If the company is young and developing dynamically enough, the main purpose of creating a brand is to attract staff, as well as the formation of common values of employees. In a company that has reached maturity, the employer's brand is created to form the corporate spirit of employees and communicate values. In the event of a crisis in the company, its merger with another organization, the deterioration of its financial condition, etc., the employer's brand is created to retain staff and create a sense of unity. The transformation of the goal of creating an employer brand in accordance with the stages of the life cycle is studied. Attention is drawn to the fact that the attributes of the employer's brand should be based on the conclusions obtained about the target audience, vision and goals of the brand, as well as – on the images of competitors. It is important that the communication and visualization of the employer's brand meet certain requirements. Creating and managing an employer brand can be seen as an integrative mechanism essential to achieving the company's common goals. It is important not only the competitiveness of the employer's brand, but also the high efficiency of its operation. Conclusions are made and prospects for further research on this issue are identified.*

**Key words:** employer brand, HR brand, company, target audience, employees, branding.

**Постановка проблеми.** Для сучасних компаній важливим є не лише вибір та ефективна реалізація загальної стратегії розвитку, а також – реалізація потенціалу компанії як роботодавця. Формування привабливого бренду роботодавця насамперед позначається на досягненні загальнокорпоративних цілей. Головна корпоративна мета досягається через сукупність другорядних

цілей, таких як збільшення кількості нових талановитих співробітників, підвищення ефективності витрат на персонал, утримання існуючого персоналу, підтримання стабільності рівня плінності кадрів, досягнення високої задоволеності персоналу тощо. Отже, проблема створення привабливого бренду роботодавця потребує більш глибокого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний вплив у дослідження концепції бренду роботодавця здійснили такі вчені: С. Берроу [1], Б. Мінчінгтон [2], Г. Морган [3], Л. В. Балабанова [4], О. І. Гладка [5], О. Г. Дерев'янюк [6], О. М. Криворучко [5], С. М. Мокіна [7], Н. Осовицька [8], Г. І. Писаревська [9], О. В. Сардак [10], С. О. Цимбалюк [11]. Проте, незважаючи на вагомий досвід дослідження даної проблематики, окремі аспекти бренду роботодавця все ще потребують додаткового вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження основних етапів, особливостей, мети, а також переваг створення успішного бренду роботодавця.

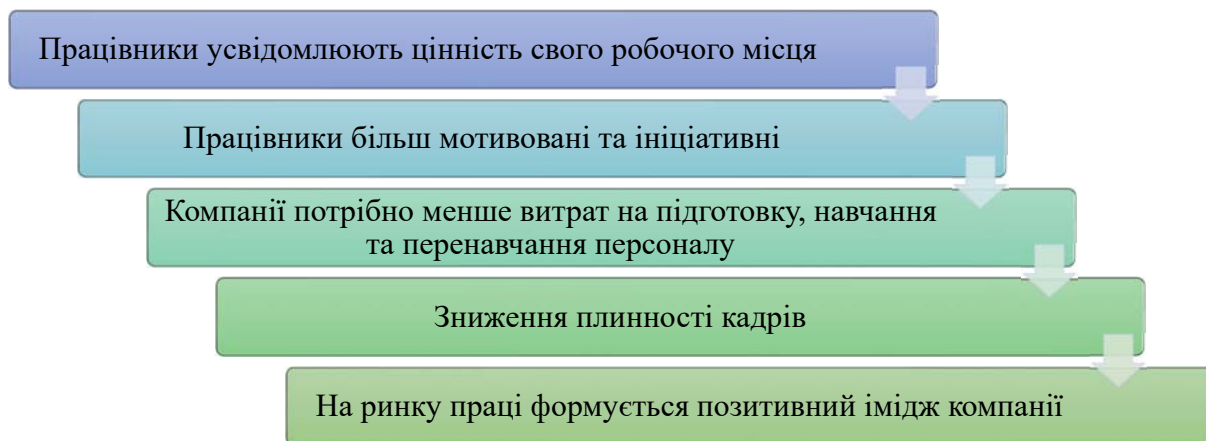
**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі бренд роботодавця відіграє найважливішу роль у створенні корпоративного базису, необхідного керівникам компанії для визначення пріоритетів та цілей кадрової політики, збільшення продуктивності праці, залучення нових співробітників та утримання персоналу для роботи в компанії. Насамперед, варто зрозуміти, що таке бренд роботодавця. Це – комплексне ставлення та сприйняття компанії, що виникає у вже працюючого співробітника та зовнішнього кандидата. Тобто, бренд роботодавця – це імідж компанії, що формує думку про неї як про хороше місце роботи у нинішніх, колишніх та потенційних працівників, у клієнтів, акціонерів та ін. Позитивні сторони формування сильного бренду роботодавця наведено на рис. 1.

Мета створення бренду роботодавця залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться компанія. Якщо компанія молода та роз-

вивається достатньо динамічно, то основною метою створення бренду є залучення персоналу, і навіть формування спільних цінностей співробітників. В компанії, що досягла зрілості, бренд роботодавця створюється для формування корпоративного духу працівників та комунікації цінностей. У разі виникнення в компанії кризової ситуації, її злиття з іншою організацією, погіршенням її фінансового стану та ін., бренд роботодавця створюють для утримання персоналу та створення почуття єдності. Стан компанії іноді змінюється, зазвичай, це пов'язано з її життєвим циклом, при цьому цілі маркетингу та цілі створення бренду роботодавця відрізняються на різних часових етапах (табл. 1).

Розробка бренду роботодавця представляє собою чотири послідовні етапи: визначення бачення та мети створення бренду роботодавця, аналіз та оцінка брендів конкурентів, виявлення унікальної ціннісної пропозиції та формування атрибутів бренду роботодавця [12].

1. Визначення бачення та мети створення бренду компанії роботодавця. На початку першого етапу необхідно сформулювати бачення бренду роботодавця, який описує сенс його існування та те, як компанія хоче виглядати на ринку праці. При цьому бачення, визначальна мета бренду роботодавця, має базуватися на інформації, що отримана в процесі маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Також даний етап розробки бренду роботодавця передбачає аналіз товарів чи послуг, оскільки характеристики товарів та послуг важливі для розробки атрибутів бренду роботодавця. Основою майбутнього



**Рис. 1. Позитивні сторони бренду роботодавця**

*Джерело: складено автором*

## Трансформація мети створення бренду роботодавця

Етап життєвого циклу	Мета маркетингу	Мета створення бренду роботодавця
Впровадження	Успішний вихід на ринок за рахунок досліджень ринку та попиту, визначення можливого обсягу виручки, а також – інформування про нововведення	Залучення підходящого персоналу та реалізація стратегії розвитку одного або кількох елементів бренду роботодавця
Зростання	Завоювання певної частки на ринку за рахунок цінностей покупця та формування сталого попиту на товари та послуги	Формування корпоративного духу та розвиток усіх елементів бренду роботодавця
Зрілість	Утримання позицій на ринку, підтримка інтересу до бренду, пошук нових ринків збуту	Зміцнення становища бренду роботодавця на ринку праці
Спад	Своєчасний відхід з ринку чи оновлення бренду	Ліквідація бренду роботодавця чи утримання персоналу та реалізація програм підвищення ефективності роботи, формування почуття єдності та впевненості у майбутньому

Джерело: складено автором

бренду роботодавця може виступати споживчий бренд, набір його цінностей, а також місія компанії, її загальні цілі, встановлені на найближчий період, наявні цінності та принципи роботи тощо.

2. Аналіз та оцінка брендів конкурентів. Інформація про бренди конкурентів важлива для визначення унікальної ціннісної пропозиції роботодавця, оскільки, насамперед, потенційні працівники є клієнтами компанії роботодавця на ринку праці. Спочатку на даному етапі важливо визначити конкурентів, а далі визначити атрибути брендів конкурентів-роботодавців. Ця інформація становитиме основу для подальшого аналізу та процедури створення бренду роботодавця.

3. Виявлення унікальної ціннісної пропозиції. Після формування бачення бренду роботодавця та проведення аналізу конкурентів стає можливим визначення чіткішого аспекту – унікальної ціннісної пропозиції, при цьому вона має бути спрямована на конкретну цільову аудиторію. Визначення унікальної ціннісної пропозиції вимагає найбільших витрат та тимчасових витрат, водночас потребує високої концентрації корпоративної думки. Цей етап включає такі кроки, як визначення цільової аудиторії, її конкретних характеристик, далі розуміння цільової аудиторії і, нарешті, проведення маркетингового дослідження цієї цільової аудиторії.

4. Формування атрибутів бренду роботодавця. Формування атрибутів бренду роботодавця

має на увазі опрацювання візуальної та комунікаційної складових як мінімум. До візуального атрибуту бренду роботодавця відносяться: кольори, зображення в двовимірному просторі, форма. Візуальні атрибути створюють зоровий образ бренду, диференціюючи цим його від конкурентів. Комунікаційний атрибут бренду роботодавця являє собою слоган або гасло.

Атрибути бренду роботодавця повинні ґрунтуватися на отриманих на попередніх етапах висновках про цільову аудиторію, бачення і цілі бренду, а також – на образах конкурентів. Важливо, щоб комунікація та візуалізація бренду роботодавця відповідали деяким вимогам:

- проникливість, що має на увазі глибоке розуміння зв'язку між брендом роботодавця та його цільовою аудиторією;
- фокус, який чітко простежується, що визначається наявністю центрального елемента в стратегії (цінності компанії, корпоративна культура, стиль управління компанією, будь-які індивідуальні особливості);
- ступінь диференціації тобто ступінь відмінності від конкурентів на ринку праці;
- послідовність при керуванні брендом роботодавця, стабільність бренду, що є досить актуальним у період мінливих умов ринку праці;
- логічність тобто взаємозв'язок усіх елементів зовнішніх та внутрішніх комунікацій бренду роботодавця.

При розробці бренду роботодавця важливо пам'ятати, що визначення його комунікацій та

візуалізації є лише першими кроками на шляху великого процесу підтримання та управління брендом. Для побудови сильного та ефективного бренду потрібна не тільки система зовнішніх комунікацій, а й щоденна робота щодо відповідності роботодавця створеному образу в очах потенційних кандидатів та персоналу компанії.

Підсумковим етапом роботи з брендом роботодавця є оцінка ефективності. Для визначення ефективності маркетингової діяльності при управлінні брендом роботодавця попередньо встановлюють очікуваний результат діяльності.

Існує два найбільш популярні підходи до оцінки ефективності бренду роботодавця – з орієнтацією на досягнення високої задоволеності персоналу та з орієнтацією на досягнення спільних цілей компанії.

При використанні першого підходу метою бренду є формування високої лояльності та ступеня задоволеності співробітників за рахунок надання унікальної ціннісної пропозиції та відповідного продукту, який забезпечує матеріальні та нематеріальні запити та потреби людей. Основний показник даного підходу – задоволеність персоналу підприємства.

Другий підхід з орієнтацією для досягнення спільних цілей організації передбачає використання складної системи взаємопов'язаних і за-

лежних один від одного показників. У кожній компанії через специфіку формується своя система показників.

На вищому рівні управління компанії пильна увага приділяється фінансовим показникам, особливо виручці, прибутку, рентабельності та їх динаміці. При розрахунку показників ефективності бренду роботодавця встановлюється взаємозв'язок між фінансовими та маркетинговими показниками. Наприклад, можна визначити, як проведені заходи брендингу вплинули на виручку, прибуток компанії, зміну клієнтської бази та інше. Це дозволяє зіставляти отриманий від реалізації маркетингових заходів ефект із витратами, що є кількісною оцінкою ефективності.

**Висновки.** Створення бренду роботодавця є не простим процесом і включає певні етапи: по-перше, визначення бачення і мети створення бренду роботодавця, по-друге, аналіз та оцінка брендів конкурентів, по-третє, виявлення унікальної ціннісної пропозиції та, по-четверте, формування атрибутів бренду роботодавця. Створення бренду роботодавця та управління ним можна розглядати як інтегруючий механізм, суттєвий для досягнення спільних цілей компанії. При цьому важливим є не лише конкурентоспроможність бренду роботодавця, а й висока ефективність його функціонування.

### Список літератури:

1. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Dec 1996, Volume: 4. Issue: 3, pp.185–206.
2. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenijrazvitiya-hr-brenda> (дата звернення: 19.04.2022).
3. Морган Г. Имидж организации: восемь моделей организационного развития / пер. с англ. Н. Лапиной, 2006. 416 с.
4. Балабанова Л. В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 94–97.
5. Криворучко О. М. Оцінка внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 104–116.
6. Дерев'яно О. Г. Репутація підприємства в координатах інформаційної економіки XXI століття. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1374> (дата звернення: 19.04.2022).
7. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6, Т. 1. С.189–195.
8. Осовицька Н. Причини необхідності управління брендом роботодавця URL: <https://kiev.hh.ua/article/25653> (дата звернення: 19.04.2022).
9. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 177–180.
10. Сардак О. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlntu/21\\_15/276\\_Sar.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/21_15/276_Sar.pdf) (дата звернення: 19.04.2022).
11. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
12. Бренд роботодавця: як змусити кандидатів захотіти працювати на вас. URL: <https://hurma.work/blog/brend-robotodavczya-yak-zmusyty-kandydativ-zahotity-praczuvaty-na-vas/> (дата звернення: 19.04.2022).

**References:**

1. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Dec 1996, Volume: 4. Issue: 3, pp. 185–206.
2. Minchynhton B. 15 osnovnykh napryamiv rozvytku HR-brenda, pro yaki vy povynni znaty [15 main areas of HR brand development that you need to know]. Available at: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenijrozvitiya-hr-brenda> (accessed 19 April 2022).
3. Morgan G. (2006) Imidzh organizatsii: vosem' modeley organizatsionnogo rozvitiya [Image of an organization: eight models of organizational development] / transl. from English. N. Lapina, 416 p.
4. Balabanova L. V. (2014) Diahnostyka konkurentospromozhnosti brendu pidpryyemstva-robotodavtsya [Diagnosis of the competitiveness of the brand of the employer]. *Economic Journal-XXI*, vol. 1-2 (1), pp. 94–97.
5. Kryvoruchko O. M. (2014) Otsinka vnutrishn'oyi pryvablyvosti pidpryyemstva yak robotodavtsya [Estimation of internal attractiveness of the enterprise as an employer]. *Economics of the transport complex*, vol. 24, pp. 104–116.
6. Derev'yanko O. H. Reputatsiya pidpryyemstva v koordynatakh informatsiynoyi ekonomiky XXI stolittya [Reputation of the enterprise in the coordinates of the information economy of the XXI century]. *Electronic scientific professional publication "Effective Economics"*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=374> (accessed 19 April 2022).
7. Mokina S. M. (2014) Kontseptsiya brendu robotodavtsya: sutnist', funktsiyi, klasyfikatsiya, instrumenty formuvannya [The concept of the employer's brand: essence, functions, classification, tools of formation]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, no. 6, vol. 1, pp. 189–195.
8. Osovyts'ka N. Prychyny neobkhdnosti upravlinnya brendom robotodavtsya [Reasons for the need to manage the employer's brand]. Available at: <https://kiev.hh.ua/article/25653> (accessed 19 April 2022).
9. Pysarevs'ka H. I., Ahramakova N. V., Semenchenko A. V. (2019) HR-brendynh yak skladova biznes stratehiyi pidpryyemstva [HR-branding as a component of the company's business strategy]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 33, pp. 177–180.
10. Sardak O. (2011) Osoblyvosti upravlinnya HR-brendom pidpryyemstv v umovakh rynkovoyi ekonomiky [Features of HR-brand management of enterprises in a market economy]. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, vol. 21.15, pp. 276–282. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlntu/21\\_15/276\\_Sar.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/21_15/276_Sar.pdf) (accessed 19 April 2022).
11. Tsybalyuk S. O. (2015) Doslidzhennya ta formuvannya brenda robotodavtsya: teoretyko-prykladni aspekt [Research and formation of the employer's brand: theoretical and applied aspects]. *Problems of the economy*, vol. 4, pp. 247–252.
12. Brend robotodavtsya: yak zmusyty kandydativ zakhotyty pratsyuvaty na vas [Employer brand: how to make candidates want to work for you]. Available at: <https://hurma.work/blog/brend-robotodavczya-yak-zmusyty-kandydativ-zahotyty-praczyuvaty-na-vas/> (accessed 19 April 2022).