

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: Просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового
рітейлінгу**

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0519-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Каліцев В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник **старший викладач, к.е.н.,**

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Калюжна Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент **декан ФЕУ НУ**

«Запорізька політехніка»

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Корольков В.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Каліцеву Владиславу Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу»

Керівник роботи: Калюжна Юлія Вікторівна, к.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811-с

2. Строк подання студентом роботи «23» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань HR-бренду, дані мережі Інтернет, власні дослідження, результати опитування працівників ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Сільпо-фуд».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути еволюційні підходи до визначення, сутність, види та функції HR-бренду; визначити особливості побудови іміджу роботодавця; узагальнити методики оцінки ефективності HR-брендінгу; проаналізувати особливості ринку праці продуктового ритейлінгу; здійснити аналіз просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу; провести оцінку ефективності процесів HR-брендінгу; визначити проблеми просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу; проаналізувати перспективи просування HR-бренду; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності HR-бренду компаній продуктового ритейлінгу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 19 рис., 16 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., старший викладач	26.08.2020	26.08.2020
2	Калюжна Ю.В., старший викладач	15.09.2020	15.09.2020
3	Калюжна Ю.В., старший викладач	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020-09.10.2020	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020-10.08.2020	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020-05.09.2020	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020-07.10.2020	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020-08.11.2020	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2020-15.11.2020	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020-20.11.2020	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020	виконано

Студент _____
(підпис)

В.В. Каліцев
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ю.В. Калюжна
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 106 с., 19 рис., 16 табл., 63 джерела.

Об'єктом дослідження є HR-брендинг та імідж компаній у сфері продуктового ритейлінгу.

Предметом дослідження є просування HR-брендів та створення іміджу компаній у сфері продуктового ритейлінгу.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у визначенні основних напрямків підвищення ефективності просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- розглянуто еволюційні підходи до визначення, сутність, види та функції HR-бренду;
- визначено особливості побудови іміджу роботодавця;
- узагальнено методики оцінки ефективності HR-брендингу;
- проаналізовано особливості ринку праці продуктового ритейлінгу;
- здійснено аналіз просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу;
- проведено оцінку ефективності процесів HR-брендингу;
- визначено проблеми просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу;
- проаналізовано перспективи просування HR-бренду;
- розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності HR-бренду.

Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, аналогії, формальної логіки; методи соціальних досліджень, статистичні методи, логічного узагальнення, критичного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-законодавчі акти з питань регулювання праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань HR-брендингу та створення іміджу, рекрутингу персоналу, інтернет-джерела.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни: удосконалено модель розрахунку ефективності HR-бренду організації, яка на відміну від існуючих, дозволяє систематизувати черговість розрахунку показників і їх важливість для цілей управління персоналом.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у тезах.

HR-БРЕНД, ІМІДЖ РОБОТОДАВЦЯ, ФУНКЦІЇ HR-БРЕНДУ, ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, РИНОК ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛІНГУ, ПРОЦЕСИ HR-БРЕНДІНГУ, ПРОСУВАННЯ HR-БРЕНДУ.

SUMMARY

Master's qualification work: 106 pages, 19 figures, 16 tables, 63 sources.

The object of the research is the HR-branding and the image of grocery retail companies.

The subject of the research is the promotion of HR-brands and the creation of the image of grocery retail companies.

The purpose of the master's qualification work is to determine the main directions of improving the effectiveness of HR-brand promotion and the image of grocery retail companies.

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- evolutionary approaches to the definition, essence, types and functions of HR-brand are considered;
- features of building the image of the employer are determined;
- methods for evaluating the effectiveness of HR-branding are generalized;
- features of the labor market of product retail are analyzed;
- analysis of HR-brand promotion and image of grocery retail companies is carried out;
- the efficiency of HR-branding processes is evaluated;
- problems of promotion of HR-brand and image of grocery retail companies are identified;
- the prospects of HR-brand promotion are analyzed;
- recommendations for improving the effectiveness of the HR brand are developed.

Research methods: general scientific methods of analysis, synthesis, analogy, formal logic; methods of social research, statistical methods, logical generalization, critical analysis.

The information base of the research is normative-legislative acts on labor regulation, results of own researches and the conducted analysis, scientific works of domestic and foreign scientists concerning questions of HR-branding and image creation, personnel recruitment, Internet source.

The final qualification work contains the following elements of scientific novelty: the model of calculation of efficiency of HR-brand of the organization

which, unlike existing, allows to systematize sequence of calculation of indicators and their importance for the purposes of personnel management is improved.

The main results of the qualification work are covered in the abstracts.

HR-BRAND, EMPLOYER'S IMAGE, HR-BRAND FUNCTIONS,
PERSONNEL INVOLVEMENT, PERSONNEL LOYALTY, FOOD RETAILING
MARKET, HR PROCESSING, PROCESSING.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОСУВАННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ.....	11
1.1 HR-бренд: еволюційні підходи до визначення, сутність, види та функції	11
1.2 Особливості побудови іміджу роботодавця	21
1.3 Методики оцінки ефективності HR-брендингу	27
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2	43
ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ HR-БРЕНДУ ТА ІМІДЖУ КОМПАНІЇ.....	43
2.1 Особливості ринку праці продуктового ритейлінгу	43
2.2 Аналіз просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу	51
2.3 Оцінювання ефективності процесів HR-брендингу компаній продуктового ритейлінгу	62
Висновок до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3	80
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ HR-БРЕНДУ ТА ІМІДЖУ КОМПАНІЙ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛІНГУ... ..	80
3.1 Проблеми просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу	80
3.2 Перспективи просування HR-бренду компаній продуктового ритейлінгу	88
3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності HR-бренду компаній продуктового ритейлінгу.....	92
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

На сьогоднішній час демографічні і економічні умови зумовлюють все зростаючу конкуренцію на ринку праці. Сучасна організація потребує кваліфіковані кадри, але, чим вища кваліфікація співробітника, тим уважніше він вибирає компанію, в якій буде працювати. Постійна зміна зовнішнього середовища, поява нових технологій, організаційних нововведень вимагає від компаній використання інноваційного підходу до управління людськими ресурсами. Все більше організацій потребують використання різноманітних інструментів формування і просування іміджу організації на ринку праці.

Формування HR-бренду організації – практика, яка з року в рік набирає все більшої популярності у всьому світі і в Україні в тому числі. Найбільші компанії і портали з підбору персоналу та пошуку роботи щорічно проводять власні дослідження з визначення кращих роботодавців. Формування і підтримка бренду роботодавця стає довгостроковою стратегією, що дозволяє залучати талановитих і висококваліфікованих співробітників, утримувати їх в організації і формувати спільні цілі, досягнення яких можливо тільки при взаємній домовленості співробітників і керівництва. Процес формування HR-бренду дозволяє комплексно підійти до вирішення одразу кількох завдань: управління людськими ресурсами всередині організації і формування зовнішнього іміджу роботодавця для залучення потенційних співробітників.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в даний час HR-бренд є важливою частиною процесу управління організацією і за умови своєї позитивності, однією з найбільш конкурентних переваг на ринку праці для сучасної компанії. Такі проблеми як плинність кадрів, недостатня мотивація співробітників, їх низька продуктивність притаманні компаніям з недостатньо розвинутим HR-брендом. Це пояснюється тим, що співробітники не зіставляють себе з цією організацією, а значить, не

налаштовані працювати заради цілей компанії, докладаючи всі свої знання і можливості.

Вивченням проблемних аспектів сутності та особливостей формування і розвитку HR-бренду у своїх наукових працях займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Бруковська О., Осовицька Н., Амблер Т., Барроу С., Макушкіна Н., Масалова Ю., Шикіна В., Хоутон Е., Мартін Г., Хетрік С., Кучеров Д., Салліван Дж., Мослі Р., Половинко В., Цимбалюк С., Белкин В., Белкіна Н., Антонова О., Хромова С., Татаревська М. та інші. Але, незважаючи на це, на сьогоднішній час науковці не дійшли згоди щодо єдиного визначення поняття «HR-бренд» та вибору методик його оцінки.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у визначенні основних напрямків підвищення ефективності просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлені такі завдання:

- розглянути еволюційні підходи до визначення, сутність, види та функції HR-бренду;
- визначити особливості побудови іміджу роботодавця;
- узагальнити методики оцінки ефективності HR-брендингу;
- проаналізувати особливості ринку праці продуктового ритейлінгу;
- здійснити аналіз просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу;
- провести оцінку ефективності процесів HR-брендингу;
- визначити проблеми просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу;
- проаналізувати перспективи просування HR-бренду;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності HR-бренду компаній продуктового ритейлінгу.

Об'єктом дослідження є HR-брендинг та імідж компаній у сфері продуктового ритейлінгу.

Предметом дослідження є просування HR-брендів та створення іміджу компаній у сфері продуктового рітейлінгу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-законодавчі акти з питань регулювання праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань HR-брендингу та створення іміджу, рекрутингу персоналу, інтернет-джерела.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни: *удосконалено* модель розрахунку ефективності HR-бренду організації, яка на відміну від існуючих, дозволяє систематизувати черговість розрахунку показників і їх важливість для цілей управління персоналом (верхній рівень перший блок – цільова, потім процедурна, економічна, соціальна ефективність). Дана Модель може бути доповнена специфічними показниками ефективності компаній з урахуванням їх специфічних характеристик.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що одержані результати та розроблені рекомендації, можуть бути використані в роботі компаній не тільки сфери продуктового рітейлінгу, але й інших, зокрема є корисними як фахівцям в області маркетингу, так і фахівцям-практикам у HR-галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2020).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОСУВАННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ

1.1 HR-бренд: еволюційні підходи до визначення, сутність, види та функції

В умовах сучасного ринку праці спостерігається тенденція управління процесами підбору, мотивації, формування лояльності і залучення співробітників через позиціонування компанії як роботодавця. Багато зарубіжних і все більше українських підприємств використовують різноманітні комунікаційні інструменти формування і просування іміджу організації на ринку праці. Інтенсивний розвиток зовнішнього ринку праці встановлює нові тенденції вибору кандидата на робоче місце. Підвищується рівень інформованості кандидатів про діяльність організації завдяки відгукам наявних або колишніх працівників цих організацій на спеціалізованих сайтах, в соціальних мережах. Перебуваючи в таких умовах, роботодавець вважає за необхідне дбати про імідж своєї організації, де головною конкурентною перевагою є її співробітники.

Зростаюча з кожним роком конкуренція і боротьба за клієнта змушує роботодавців приділяти все більше часу та ресурсів роботі з персоналом: підвищувати кваліфікацію співробітників, рівень їхньої лояльності до організації, шукати нові підходи для залучення нових фахівців, пов'язані з активним використанням заходів, таких як ярмарки вакансій, презентації компаній, семінари. Організації, орієнтовані на довгострокові стратегії і налагодження зв'язків з потенційними співробітниками, формують на ринку конкурентоспроможний імідж організації.

Ситуація на ринку праці, яка складається останні роки в світі і в українській економіці зокрема, сприяє актуалізації в сфері управління

людськими ресурсами діяльності щодо підвищення привабливості робочих місць і формування бренду роботодавця. Дана ситуація характеризується, з одного боку, дефіцитом кадрів, а з іншого – їх плінністю, що призводить до конкуренції роботодавців за кваліфіковані людські ресурси. Сильний і успішний бренд здатний позитивно вплинути на такі важливі напрямки в роботі служб управління персоналом, як залучення персоналу в організацію, розвиток персоналу, формування кадрового резерву, забезпечення лояльності персоналу по відношенню до організації-роботодавця тощо. Крім того, що кваліфікованого працівника потрібно підібрати, його треба ще й утримати, тобто створити у нього лояльність до організації.

Вперше термін «HR-бренд» з'являється в науковій літературі в 1996 році в праці Амблера Т. та Барроу С. З того часу і до сьогодні дане визначення зазнало значних змін, що відображені в працях зарубіжних та вітчизняних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція розвитку поняття «HR-бренд»

Автор, період розвитку	Основні характеристики HR-бренда
1 етап	
Амблер Т., Барроу С. 1996 р. [2] Е. Хоутон. 2003 р. [5]	HR-бренд як набір певних характеристик організації-роботодавця
2 етап	
Салліван Дж. 2004 р. [8] Мартін Г., Хетрік С. 2008 р. [6] Mosley, R. 2009 р. [9] Кучеров Д. 2009 р. [7] Бруковська О., Осовицька Н. 2010 р. [1]	Направленість на всі зацікавлені сторони, а не тільки на наявний персонал; HR-бренд як позитивний імідж організації
3 етап	
Татаревська М. С. 2014 р. [14] Макушкіна Н. Д. 2016 р. [3] Цимбалюк С. О. 2017 р. [11]	Виділення унікальних характеристик організації як роботодавця; конкурентне положення організації на ринку праці
4 етап	
Половинко В. С. 2018 р. [10] Масалова Ю. А., Шикіна В. О. 2019 р. [4] Белкін В. Н., Белкіна Н. А., Антонова О. А. 2019 р. [12] С. А. Хромова. 2020 р. [13]	HR-бренд як інструмент соціальної взаємодії організації та зацікавлених сторін; демонстрація кадрової політики, особливостей системи управління персоналом

За даними табл. 1.1 бачимо, що перший етап еволюції HR-бренду характеризується його визначенням як сукупності параметрів організації як роботодавця. Дефініція HR-бренду на другому етапі включає в себе орієнтацію не тільки на потенційних співробітників, але й на наявний персонал та інші зацікавлені сторони. На третьому етапі науковці акцентують увагу на конкурентній позиції організації на ринку праці. Четвертий етап характеризується представленням HR-бренду як інструмента взаємодії організації та зацікавлених сторін.

На даний час в зарубіжній та вітчизняній літературі немає єдиного трактування поняття «HR-бренд» або «бренд роботодавця». Тому необхідним є аналіз сутності наведеного терміну (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення терміну «HR-бренд»

Автор	Визначення
1	2
Бруковська О., Осовицька Н. [1]	спосіб, яким компанія формує ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ і цінностей, і як вона доносить її до всіх зацікавлених осіб
Амблер Т., Барроу С. [2]	сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, що забезпечуються працевлаштуванням та ідентифікуються з роботодавцем
Макушкіна Н. [3]	стійка сукупність характеристик компанії, які формують її відмінний образ як роботодавця у зовнішньому і внутрішньому середовищах
Масалова Ю., Шикіна В. [4]	сукупність конкурентних переваг робочих місць, що цілеспрямовано формуються організацією-роботодавцем, з метою залучення та утримання людських ресурсів, забезпечуючи тим самим можливість для позиціонування на ринку праці і подальшого розвитку компанії
Хоутон Е. [5]	набір атрибутів і якостей, які роблять організацію відмінною, обіцяючи потенційним працівникам особливі можливості трудової діяльності і звертаючись до тих, хто буде процвітати і найкращим чином виконувати роботу в умовах організаційної культури
Мартін Г., Хетрік С. [6]	імідж компанії в очах її членів і потенційних співробітників, який тісно пов'язаний з досвідом роботи, коли є розуміння, що означає працювати в компанії, включаючи відчутні чинники, наприклад зарплату, і невлімові, такі як культура і цінності компанії
Кучеров Д. [7]	якості організації-роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним її іміджем і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг, які виділяють дану компанію на ринку праці.
Салліван Дж. [8]	цілеспрямована довгострокова стратегія управління обізнаністю та сприйняттям наявного персоналу, потенційних працівників та відповідних зацікавлених сторін стосовно конкретної компанії

Продовження таблиці 1.2

1	2
Мослі Р. [9]	сукупність основних переваг для співробітників (у т.ч. потенційних), які вони ідентифікують з організацією як роботодавцем: економічні (компенсації та пільги), функціональні (наприклад, навчання новим навичкам), психологічні (наприклад, почуття ідентичності)
Половинко В. [10]	інструмент позиціонування організації на ринку праці і демонстрації її кадрової політики.
Цимбалюк С. [11]	стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, сформований на основі взаємодії певних категорій людей з 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 наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці
Белкин В., Белкіна Н., Антонова О. [12]	конкурентоспроможний образ організації, що володіє набором ціннісних пропозицій, які виділяють її серед інших організацій для зайнятих і потенційних працівників
Хромова С. [13]	аттрактор соціальних взаємодій, що представляє собою індивідуальний образ, який повністю характеризує компанію в сфері роботи з персоналом в інформаційно-комунікаційному просторі, а також здатний формувати власну спільноту, відповідає на питання користувача і вирішує проблеми споживачів, активно залучаючи їх у діалог і спільну дію
Татаревська М. [14]	сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створені нею особливі умови для співробітників

Як бачимо з табл. 1.2, більшість науковців визначають HR-бренд як сукупність певних якостей та характеристик організації як роботодавця, а саме Амблер Т., Барроу С., Макушкіна Н., Масалова Ю., Шикіна В., Хоутон Е., Мослі Р. і Татаревська М. Бренд роботодавця як сформований імідж або образ організації в очах наявних та потенційних співробітників розглядають Мартін Г., Хетрік С., Кучеров Д., Цимбалюк С., Белкин В., Белкіна Н., Антонова О. та Хромова С. HR-бренд як інструмент демонстрації переваг організації як роботодавця визначається в працях Бруковської О., Осовицької Н. та Половинко В.

Отже, найповнішим визначенням досліджуваного терміну є наступне: HR-бренд – аттрактор соціальних взаємодій, що представляє собою індивідуальний образ, який повністю характеризує компанію в сфері роботи з

персоналом в інформаційно-комунікаційному просторі, а також здатний формувати власну спільноту, відповідає на питання користувача і вирішує проблеми споживачів, активно залучаючи їх у діалог і спільну дію [13]. Оскільки наведене визначення поєднує основні характеристики всіх етапів еволюційного розвитку дефініції «HR-бренд».

HR-бренд організації включає в себе кілька елементів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура HR-бренда [24]

Як бачимо на рис. 1.1, одним з елементів HR-бренда є корпоративні цінності. До них відносять установки і принципи, які об'єднують людей і виключають порушення в роботі. Корпоративні цінності часто виражаються словесно на плакатах, банерах, фірмовому канцелярському обладнанні.

Наступним елементом є традиції підприємства. До них відносяться норми поведінки, діяльності і відносин, які належать компанії і охороняються громадською думкою. Традиції забезпечують стабільність і стійкість трудового колективу.

До структури HR-бренда також належить культура взаємин або культура взаємозв'язків між співробітниками підприємства. Це ті етичні норми, якими керуються співробітники в процесі взаємодії і командної роботи. Не викликає сумніву той факт, що згуртований, дружний колектив забезпечує бажання в ньому працювати, що позитивним чином позначається на HR-бренді організації.

Наступний елемент – наявні компетенції співробітників. Компетенції – це готовність і здатність співробітника вирішувати професійні завдання певної складності. Для цього потрібні спеціальні знання, вміння та здібності їх застосувати в практичній діяльності як в стандартній, так і в нестандартній ситуації. Необхідно відзначити, що мова йде про професійні, соціальні та особистісні компетенціях, які проявляються при виконанні посадових обов'язків.

Важливим елементом HR-бренда є також стиль управління. Менеджери здійснюють значний вплив на колег і підлеглих. У зв'язку з цим сукупність характерних і стійких методів вирішення завдань, що застосовуються менеджером, манера його поведінки по відношенню до підлеглих обумовлює ефективність діяльності колективу і організації в цілому.

Також необхідно відзначити такий елемент HR-бренда, як можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Ця складова пов'язана з кадровою політикою компанії, з тими умовами професійного розвитку, які створюються. Безумовно, багатьох співробітників і потенційних працівників цікавлять питання підвищення своєї професійної кваліфікації і існуючі особливості просування по службовій драбині в організації. Отже, чим більше таких можливостей, тим вище HR-бренд компанії.

В даний час окремі автори часто розмивають і зрощують поняття «бренд», «імідж» і «репутація» стосовно бренду роботодавця. У літературі поняття «імідж», «репутація» і «бренд» переважно вважають синонімами, але в умовах застосування цих понять до організації їх слід розрізняти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Відмінності понять «бренд роботодавця», «імідж роботодавця» і «репутація роботодавця» (сформовано автором на основі [7],[15], [16])

	Бренд роботодавця	Імідж роботодавця	Репутація роботодавця
Сутність	Якості організації-роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з її іміджем і унікальним набором переваг	Образ, який відображається і сприймається свідомістю	Справедлива і підтверджена на практиці сукупність раціональних думок про організацію
Джерела формування	Імідж та репутація компанії як роботодавця, що носять позитивний характер	Інформація про організацію, сформована з певною ціллю	Взаємодія цільової аудиторії (наявних та потенційних працівників) з підприємством
Мета формування	Формування у наявних та потенційних працівників впевненості в перевагах організації як роботодавця	Стимулювання цільової аудиторії до взаємодії з організацією	Підтримка наявних відносин організації та працівників, їх подальше покращення

З табл. 1.3 очевидно, що поняття бренду роботодавця має суттєві відмінності від термінів «імідж роботодавця» і «репутація роботодавця». HR-бренд формується на основі бренду та іміджу організації та має на меті не лише залучення потенційних співробітників та утримання наявних, але й забезпечення обізнаності щодо цілей компанії, впевненості в її конкурентних перевагах на ринку праці та формування лояльності персоналу.

Розглядаючи приклади різних організацій, можна визначити, що бренд ділиться на стихійний і свідомий, де свідомий – це результат роботи фахівців у сфері маркетингу, менеджерів з управління персоналом і керівників, а стихійний – сформований неусвідомлено, тільки за допомогою суб’єктивної думки людей. Наприклад, колишні співробітники є безпосереднім джерелом інформації про компанію, часом навіть конфіденційної. Клієнти, споживачі, постачальники – всі вони є частиною формування HR-бренду [19].

Бренд роботодавця включає в себе внутрішній HR-бренд, що спрямований на працюючих співробітників і реалізується за допомогою програми розвитку і формування певної корпоративної культури, та зовнішній – спрямований на потенційних кандидатів і зовнішній ринок, реалізується завдяки ефективному використанню сучасних каналів зв'язку, співпраці з провідними ЗМІ тощо [18].

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього HR-бренду (складено автором на основі [18],[34])

Характеристика	Внутрішній HR-бренд	Зовнішній HR-бренд
Сутність	Образ організації як роботодавця в очах її співробітників	Образ організації як роботодавця в очах її потенційних співробітників та інших зацікавлених сторін
Об'єкт	Персонал організації	Потенційні майбутні працівники
Мета	Підготовка таких співробітників, які здатні передавати зацікавленим сторонам повідомлення, закладені в HR-бренд	Формування іміджу і позиціонування організації як відповідального роботодавця
Канали просування	Відгуки співробітників, рекомендації, сайт організації	Сайти з пошуку роботи, дошки оголошень, преса, кадрові агентства
Інструменти	– поширення корпоративних цінностей організації; – добре розвинута система внутрішніх комунікацій; – ведення корпоративного блогу, інтернет-порталу організації; – проведення корпоративних заходів.	– ведення сторінок організації в соціальних мережах; – реалізація програм співпраці з ВНЗ, участь в ярмарках вакансій; – проведення брендингових заходів.
Ключові поняття	Залученість, лояльність працівників, імідж робочих місць і роботодавця, утримання та мотивація персоналу	Ціннісна пропозиція, привабливість роботодавця, залучення персоналу

Внутрішній HR-бренд багато в чому визначає зовнішній. Офіційній інформації організації потенційні кандидати довіряють не завжди, а ось відгукам наявних і колишніх співробітників – в значно більшому ступені. Організації важливо збалансовано розвивати внутрішній і зовнішній бренд роботодавця з метою максимізації ефективності HR-брендингу.

Внутрішній та зовнішній бренди роботодавця здійснюють вплив на організацію шляхом виконання певних функцій (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Функції внутрішнього і зовнішнього HR-бренду
(сформовано автором на основі [21])

За допомогою формування та розвитку HR-бренду вирішуються три основні проблеми:

– проблема рекрутингу. Роботодавець має можливість залучати більше число кандидатів, а, отже, у нього є можливість вибрати підходящого саме йому співробітника;

– проблема утримання персоналу. Використовуючи технології брендингу, компанія працює не тільки на зовнішнього споживача, але, перш за все, просуває образ компанії в свідомості наявного персоналу;

– задоволення амбіцій [20].

Для залучення гідних кандидатів на ту чи іншу посаду в організації необхідне грамотне управління HR-брендом. Успішне просування організації на ринку праці в першу чергу залежить від ступеня відповідності цінностей компанії запитам її цільової аудиторії. Існують загальні вимоги у всіх шукачів: гідна оплата праці, стабільність, згуртований колектив, об'єктивний керівник, цікава і не дуже стресова робота. Для багатьох претендентів також мають значення такі фактори, як стратегія компанії, а також якість і стиль менеджменту в ній. Деякі кандидати воліють працювати в організації що стрімко зростає і змінюється та бути вмотивованими на рішення складних завдань, деякі обирають стабільність. Одні фахівці хочуть працювати в творчій атмосфері, мати теплі дружні стосунки в колективі, іншим подобаються більше формальні організаційні структури. Іноді кандидати хочуть отримати місце в організації навіть не через особливості менеджменту або корпоративної культури, а через лідерські та професійні якості директора.

Якщо компанія націлена на формування позитивного образу роботодавця, то вона повинна бути відкрита ринку. Це означає, що необхідно розповідати про пропоновані можливості, про нові вакансії. Розміщення в пресі інтерв'ю з співробітниками – це один з ефективних методів по залученню співробітників. Також у багатьох компаній на внутрішніх сайтах є розділи, присвячені корпоративним цінностям або системам оплати праці. Всю цю інформацію слід зробити відкритою, щоб будь-яка зацікавлена особа могла отримати доступ до неї.

Важливою частиною процесу формування та розвитку HR-бренда є взаємодія з самими претендентами на певні посади. Слід дуже серйозно поставитися до організованості процесу прийому на роботу. Необхідно приділяти увагу тому, як проходять співбесіди, чи комфортні вони для кандидатів. До цього пункту належать час очікування перед співбесідою, атмосфера і зручність офісу. Якщо у претендентів створиться сприятливе

враження про цю роботу, то є ймовірність, що вони поширять інформацію серед можливих майбутніх кандидатів. Вкрай важливим каналом, по якому передається інформація про компанію, є співробітники, що звільняються. Звільнені співробітники, йдучи з-під впливу роботодавця, стають більш вільними у вираженні свого ставлення до попереднього місця роботи і думки про організацію-роботодавця миттєво стають загальним надбанням [22].

Мета створення HR-бренда залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться організація. Якщо організація молода і динамічно розвивається, то основною метою створення бренду роботодавця є залучення персоналу, а також формування спільних цінностей співробітників. В організації, що досягла етапу зрілості, бренд роботодавця створюється для формування корпоративного духу співробітників і комунікації цінностей. У разі виникнення в організації кризової ситуації, її злиття з іншою організацією, погіршенням її фінансового стану бренд роботодавця створюють для утримання персоналу та створення почуття єдності, спільної мети.

Компанії з хорошим HR-брендом мають ряд переваг на ринку праці: можливість швидше і з меншими витратами залучати кваліфікованих фахівців; більш мотивовані співробітники; можливість довше утримувати кращих співробітників в компанії; зниження плинності кадрів; скорочення витрат на навчання співробітників; підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів; більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

1.2 Особливості побудови іміджу роботодавця

Сильний HR-бренд забезпечує компанії привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволяє їй боротися за кращі кадри і залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Крім того, він виконує свою найважливішу функцію: формує довіру, що забезпечує

сприйняття компанії, як надійного партнера, відповідального роботодавця, привабливого партнера для своїх клієнтів.

Розробка і впровадження сильного HR-бренду компанії, а також ефективне управління ним, має такі переваги:

- компанії з розвиненим HR-брендом можуть дозволити собі платити співробітникам менше, ніж їх конкуренти;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня лояльності співробітників;
- компанії стає легше залучати висококваліфікований персонал: збільшується кількість більш якісних вхідних резюме, зменшується кількість нерелевантних резюме;
- зменшення витрат і скорочення термінів на закриття вакантної позиції;
- підвищення рівня продуктивності праці і рентабельності;
- підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів компанії;
- компанія стає стійкою в період економічних спадів [23].

До основних завдань формування позитивного HR-бренду належать: інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи на підприємстві; залучення та утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, тих, хто володіє винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями; трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників; підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві; зниження плинності кадрів; посилення мотивації працівників до поліпшення результатів і досягнення цілей; супровід організаційних змін на підприємстві тощо [26].

Осовицька Н. виділяє наступні етапи формування HR-бренду [25].

1. Підготовка. На даному етапі необхідно поставити цілі, враховуючи стратегію, цінності, культуру організації. Важливо визначити завдання, які вирішуватиме HR-бренд, наприклад, формування лояльності персоналу,

зниження плинності кадрів, підвищення ефективності праці та залучення персоналу, збільшення потоку претендентів, залучення талантів в організацію тощо. Крім того, підготовчий етап включає в себе: визначення цільової аудиторії, формування робочої групи, узгодження бюджету і необхідних ресурсів для реалізації стратегії HR-брендингу.

2. Дослідження. Цей етап включає в себе дослідження сприйняття бренду роботодавця цільовими аудиторіями і аналіз конкурентів на ринку праці. Для вивчення сприйняття бренду цільовими аудиторіями використовуються такі інструменти, як фокус-групи, анкетування, моніторинг інформації про компанії в мережі Інтернет, аналіз внутрішніх документів, аналіз каналів комунікацій з цільовою аудиторією, корпоративних ЗМІ та ін.

3. Позиціонування. Даний етап передбачає визначення загальної концепції бренду роботодавця, креативної концепції, візуального образу, формулювання EVP. Ціннісна пропозиція співробітнику (employment value proposition або EVP) – це атрибути, характерні риси, що надають перевагу пропозиції компанії на ринку праці і змушують співробітників зменшити свої вимоги до компенсаційного пакета заради роботи в цій організації. EVP роботодавця повідомляє про цінності і вигоди (не обов'язково в грошовому еквіваленті), які отримують потенційні і нинішні співробітники, приймаючи пропозицію саме цього роботодавця [27]. Привабливість підприємства як роботодавця є суб'єктивною оцінкою, яку дає конкретна цільова аудиторія ціннісній пропозиції роботодавця на ринку праці та її здатності відповідати потребам цієї аудиторії. Ціннісна пропозиція одночасно вказує як на готовність роботодавця дотримуватися взятих на себе обіцянок перед працівником, так і висуває вимоги до працівника щодо відповідності очікуванням роботодавця. Результатом позиціонування на основі ціннісної пропозиції є сила бренду роботодавця, під якою розуміється його ефективність для бізнесу, виражена ступенем привабливості компанії як

роботодавця (для зовнішнього ринку праці) та лояльності й залученості працівників (на внутрішньому ринку праці).

4. Просування. Канали просування визначаються у відповідності до обраної цільової аудиторії. Соціальні мережі є широко поширеним каналом формування і просування HR-бренду сучасної організації. Друге місце займає реклама в інтернеті, також високий потенціал презентаційних сторінок на сайтах компанії, які можуть бути оформлені в корпоративному стилі компанії, відеороликів про компанію зі зверненням до претендентів.

5. Аналіз ефективності. Ефективність витрат на HR-брендинг можна оцінити відповідно до цілей і завдань, поставлених на першому етапі, за такими показниками: витрати на найм персоналу; час на підбір одного співробітника; рівень плинності кадрів; рівень залученості співробітників; кількість поданих резюме від цільової аудиторії; кількість позитивних згадок в ЗМІ; витрати на адаптацію персоналу; відсоток звільнень в період випробувального терміну; рівень продуктивності праці; кількість поданих пропозицій щодо поліпшення діяльності компанії та ін [25].

У разі зміни загальної стратегії компанії, зовнішніх умов, концепція бренду роботодавця може змінитися. А значить, може змінитися і цільова аудиторія, ціннісна пропозиція, канали просування. У цьому випадку проводиться коригування всіх складових бренду роботодавця відповідно до нових умов, починаючи з першого етапу.

На даний існує декілька інформаційних каналів, за допомогою яких можливе просування бренду роботодавця, щоб завжди бути на слуху у кращих кандидатів.

1. Розділ корпоративного сайту з вакансіями. Багато хто вважає, що розділ «Вакансії» призначений тільки для вакансій, але це далеко не так. Корпоративний сайт можна вважати головним інструментом у формуванні та зміцненні бренду роботодавця, так як претенденти, які бажають вступити з організацією в контакт, розглядають його в першу чергу.

2. Реферальна програма для співробітників. Реферальні програми – це основне джерело для залучення персоналу для будь-якої організації. Така програма допомагає заповнити великий відсоток існуючих вакансій. Претенденти, рекомендовані наявними працівниками, отримують місця в кілька разів частіше, ніж, наприклад, претенденти, які надіслали резюме на сайт організації. Саме тому необхідно просувати бренд роботодавця, як за допомогою зовнішніх, так і внутрішніх каналів. Також розвиток реферальної програми сприяє утриманню наявних працівників, тобто нагадує про переваги роботи саме в цій організації, а вони поширюють цю інформацію серед своїх знайомих.

3. Соціальні мережі співробітників. Ніхто не розповість про роботодавця краще, ніж його працівники. Вони знають, як влаштована організація, розбираються в тонкощах її культури, своїми очима бачили, як протікають ті чи інші процеси, тобто їх слова свідомо вважаються достовірними. Тому необхідно заохочувати спроби співробітників ділитися позитивними думками, емоціями в Twitter, Facebook, Instagram і т.д. Співробітники, які відчують підтримку, охочіше просувають бренд роботодавця.

4. Instagram. В даний час більше 500 мільйонів людей користується такою соціальною мережею, як Instagram. Ця соціальна мережа визначається високою активністю користувачів і з їх допомогою організація має змогу досить успішно просунути свій HR-бренд.

5. Внутрішня мережа для працівників. Інформацію про бренд необхідно поширювати як за допомогою зовнішніх, так і внутрішніх каналів. Організація може створити внутрішню мережу і використовувати її для спілкування з працівниками (поширення інформації про цінності, отримання зворотного зв'язку тощо). Внутрішня мережа для працівників забезпечить більш активну участь в проектах та ініціативах, а також більш тісний зв'язок між членами колективу, які будуть робити одну спільну справу [28].

У найбільш загальному вигляді в залежності від цільової аудиторії формування бренду роботодавця представляється у вигляді трьох етапів:

1. Створити певне уявлення про те, яким повинен бути бренд роботодавця, який буде представлений у вигляді презентації себе співробітникам, щоб повідомити про те, що організація їм може запропонувати.

2. Зовнішній маркетинг бренду роботодавця (компанія направляє повідомлення на ринок праці для кандидатів, рекрутингових компаній та інших цільових груп).

3. Внутрішній маркетинг (його мета – розвиток і управління людськими ресурсами, які повинні залишатися вірними організації і твердо дотримуватися її цінностей, досягати поставлених цілей).

Таким чином, за способом формування в залежності від цільової аудиторії виділяють внутрішній HR-брендинг і зовнішній. Внутрішній передбачає комплекс заходів з управління людськими ресурсами та створенню сприятливої атмосфери, впровадження різних інструментів по роботі з персоналом, що сприяють ефективній діяльності організації і формують довіру у співробітників.

Створення зовнішнього бренду схоже на маркетингову стратегію з просування товару або послуги, яким в даному випадку є сама організація. Стратегія формування репутації компанії як роботодавця для зовнішніх претендентів передбачає позиціонування компанії на ринку праці. Воно повинно включати загальну пропозицію – заявку про себе для всієї аудиторії, а також окремі пропозиції для орієнтації на групи в залежності від статевої та вікової приналежності. Одним з важливих питань є вибір способів донесення інформації – визначення найбільш ефективних каналів комунікації із зацікавленими особами. Для підтримки репутації слід брати участь в різних заходах, ініціювати їх організацію (тренінги, курси, ярмарки вакансій, взаємодія з центрами зайнятості тощо) з метою підвищення впізнаваності організації на ринку праці [26].

1.3 Методики оцінки ефективності HR-брендінгу

HR-бренд здійснює значний вплив на результати діяльності організації. Компанії з сильним HR-брендом отримують ряд важливих конкурентних переваг, а саме:

- зростання продуктивності праці персоналу та рентабельності підприємства;
- стійкість організації під час економічних спадів;
- збільшення кількості позитивних відгуків від кваліфікованих кандидатів;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення негативного впливу стресу на співробітників;
- підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів;
- зростання ініціативності, творчості та інноваційних рішень персоналу.

Основний показник ефективності HR-бренду – це зниження відсотка плинності кадрів і збільшення числа кандидатів, які бажають працювати в компанії.

К. Ю. Кушкіна в своїй науковій праці пропонує наступний алгоритм оцінки HR-бренду компанії, який складається з наступних етапів [29]:

- 1) детальне знайомство з організацією, а саме формування HR-паспорту компанії;
- 2) проведення аналізу внутрішніх HR-процесів організації, з метою виявлення їх сильних і слабких сторін з точки зору HR-брендінгу. Даний етап рекомендується реалізовувати за рахунок формування ланцюжка цінності HR-бренду, обраної компанії для працюючих і потенційних співробітників;
- 3) проведення аналізу існуючого іміджу компанії з метою виявлення слабких і сильних сторін організації з точки зору HR-брендінгу. Даний етап передбачається реалізовувати за допомогою STEP-аналізу, який в свою чергу

здійснюється з позиції впливу соціальних, технологічних, економічних, екологічних, політичних факторів зовнішнього середовища;

4) визначення напрямків роботи з метою посилення HR-бренду компанії. Оцінку власного HR-бренду компанії рекомендується починати з аналізу складових успішного HR-бренду:

- рівень заробітної плати і наявність соціального пакету;
- прозорість мотиваційної політики, корпоративної культури, системи адаптації, програм навчання і розвитку співробітників;
- взаємини в колективі;
- ставлення керівництва до персоналу.

Подібний аналіз можна провести в компанії за допомогою анонімного анкетування наявних співробітників. Отриману інформацію необхідно співставити з показниками ринку праці, які необхідно постійно оновлювати і моніторити. Далі необхідно проаналізувати отримані результати, прийняті в компанії цінності і сформовану корпоративну культуру. Якщо навіть її формування ніхто до цього спеціально не займався, вона все одно вже сформувалася (стихійно разом з розвитком компанії). Тому треба систематизувати вже існуючі цінності компанії. Потім виділити з них ті, які безпосередньо впливають на HR-бренд;

5) аналіз витрат, пов'язаних з HR-брендингом і розрахунок економічної ефективності заходів щодо розвитку бренду роботодавця. Перш за все, для оцінки економічної ефективності заходів з HR-брендингу необхідно визначити звітний період для більш достовірної оцінки отриманого ефекту, коли всі процеси були розпочаті і стали приносити стабільний економічний ефект.

Відзначимо, що економічний ефект визначається наступним чином – це різниця між проведеними заходами і витратами на їх здійснення:

$$SHR = Seф - Sz \quad (1.1)$$

В даному випадку $Seф$ визначається як:

$$Seф = SПТ + SП + SO + SOПТ \quad (1.2)$$

де, СПТ – підвищення вироблення готової продукції / наданих послуг;
СП – зниження витрат на підбір персоналу; SO – зниження витрат на навчання нових фахівців;

SOпт – зниження витрат на оплату праці в зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу [29].

Говорячи про оцінку ефективності заходів щодо формування бренду роботодавця, необхідно відзначити, що ефективність вкладень в HR-брендинг повинна визначатися підвищенням ефективності діяльності компанії за рахунок поліпшення використання трудового потенціалу, а також його наявності. Крім цього, для більш детального аналізу експертами виділяються наступні параметри оцінки ефективності:

- підвищення вироблення готової продукції / наданих послуг;
- зниження витрат на підбір персоналу;
- зниження витрат на навчання нових фахівців;
- зниження витрат на оплату праці в зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу.

Оцінку ефективності заходів слід проводити до їх реалізації на основі прогнозованих даних і після – на основі фактичних результатів. Оцінка «до» дозволяє скоригувати заходи з урахуванням економічної ефективності, а оцінка «після» – зрозуміти, який результат отримано, як необхідно скорегувати свої дії в майбутньому і на що варто зробити окремий акцент [29].

І. А. Кулькова та О. І. Козарезова пропонують авторський методичний підхід до оцінки ефективності HR-бренду, що передбачає трирівневу оцінку ефективності [30]:

- перший рівень – вимір даних відповідно до основних завдань побудови HR-бренду;
- другий рівень – обчислення індексу розвитку бренду роботодавця;
- третій рівень – розрахунок ROI (повернення інвестицій в бренд роботодавця).

1. Перший рівень оцінки ефективності являє собою вимір метрик за основними завданнями.

Першим з таких завдань є залучення персоналу. Беручи до уваги трикутник ресурсів (вартість, якість, час), передбачається, що розвинений HR-бренд в процесі найму нових співробітників дозволяє скоротити час і вартість закриття вакансії, при цьому збільшити якість підбору.

Таким чином, перша важлива метрика – швидкість закриття вакансії. Під швидкістю закриття розуміємо час від моменту відкриття вакансія до виходу кандидата на роботу. Найбільш доцільно аналізувати в розрізі за категоріями: робітники, фахівці, лінійний менеджмент, середня ланка (дана розбивка повинна бути адаптована під особливості кожного підприємства).

Другий показник – вартість закриття вакансії. Тут необхідно врахувати всі матеріальні витрати: вартість каналу пошуку (робочі сайти, реклама в соціальних мережах), представницькі витрати і витрати на організацію відряджень, якщо пошук відбувається в іншому місті, витрати на навчання і адаптацію нових співробітників. Тут же враховуються трудові витрати людей, залучених в процес підбору: рекрутерів, керівників, служби безпеки.

Наступним кроком, що дозволяє оцінити якість підбору персоналу є аналіз воронок підбору. Важливо розуміти, що, як і в попередньому випадку, всі параметри необхідно аналізувати в розрізі за категоріями співробітників і в динаміці. Отже, основні метрики воронок підбору:

- середня кількість переглядів вакансій, од.;
- середня кількість відгуків на вакансію, од.;
- конверсія переглядів у відповідь, яка розраховується шляхом ділення кількості відгуків на вакансію на кількість переглядів,%;
- конверсія відгуків в інтерв'ю як відношення кількості інтерв'ю до кількості відгуків,%;
- загальна конверсія воронки підбору – відношення числа прийнятих до кількості відгуків,%.

Наступним показником оцінки бренду роботодавця може стати динаміка продуктивності праці нових співробітників або виручка на одного нового співробітника (в залежності від специфіки оцінюваного підрозділу). У разі якщо спостерігається позитивна динаміка зростання показника, можна констатувати, що розвиток HR-бренду йде в правильному напрямку.

Нарешті, також пов'язана з підбором метрика, що відображає кількість співробітників, прийнятих по реферальній програмі, безпосередньо оцінює вплив бренду роботодавця. Залежність в даному випадку пряма, тобто зростання числа співробітників, які прийшли в компанію за рекомендаціями вже працюючих співробітників, свідчить про сильний HR-бренд.

Наступне завдання, яке вирішує розвинений бренд роботодавця – це утримання співробітників. Щоб отримати оцінку в цифрах, використовуються наступні метрики:

– плинність кадрів: важливо аналізувати її в розрізі за категоріями співробітників, а також стажу роботи. В даному випадку логічно розділити звільнених співробітників по тривалості роботи в компанії на наступні групи: звільнення в період випробувального терміну, 3-6 місяців, 6-9 місяців, 9-12 місяців і від 1 року до 3 років. Основна причина, по якій важливо відстежувати плинність кадрів, полягає в тому, що нові співробітники, зважаючи на відсутність досвіду роботи, в більшості випадків мають знижений рівень продуктивності в порівнянні з більш досвідченими колегами;

– частка новоприбулих співробітників і середній стаж роботи. Ці показники тісно пов'язані з попереднім показником. Безумовно, в компаніях з сильним HR-брендом частка нових співробітників повинна знижуватися, а середній стаж рости;

– аналіз причин звільнення співробітників. При цьому важливо розуміти, що для аналізу абсолютно неінформативними є формулювання «за власним бажанням», «з ініціативи роботодавця» тощо. Для оцінки важливе розуміння дійсних (реальних) причин, чому співробітники залишають

компанію. Це можуть бути: низький рівень заробітної плати, атмосфера в колективі, ставлення з керівником, відсутність перспективи кар'єрного росту. Найбільш ефективним інструментом для збору такої інформації є інтерв'ю при звільненні, яке проводиться в останній день роботи співробітника. У такому випадку працівник не боїться сказати істинну причину звільнення, і атмосфера проведення інтерв'ю стає максимально відкритою.

Ще одним показником, який побічно характеризує ефективність HR-бренду, є виручка на одного співробітника. Безумовно, в першу чергу це комерційний показник, при цьому вплив HR-бренду також позначається на продуктивності роботи співробітників, а значить, може бути оцінений таким чином.

2. Другий рівень оцінки ефективності – розрахунок індексу розвитку бренду роботодавця.

Наступний рівень оцінки застосуємо, якщо в компанії є мережа філій, наприклад, по регіонах. В такому випадку є можливість оцінити індекс розвитку HR-бренду в розрізі по підрозділах щодо середніх показників всієї компанії. Основними параметрами для оцінки можуть служити: кількість резюме на одну вакансію; кількість запрошених кандидатів на одну вакансію; відсоток дійшли на співбесіду; швидкість закриття вакансії; коефіцієнт лояльності або індекс залученості.

Наприклад, для першого параметра, індекс розвитку бренду (ІРБР) можна порахувати за наступною формулою:

$$\text{ІРБР} = \left(\frac{\text{Середня кількість резюме на вакансію у філії}}{\text{Середня кількість резюме на вакансію в компанії в цілому}} \right) * 100\% \quad (1.3)$$

Аналогічний алгоритм розрахунку застосовується і для інших параметрів.

3. Третій рівень оцінки ефективності – розрахунок ROI (Повернення інвестицій в бренд роботодавця). Основна формула для розрахунку повернення інвестицій в бренд роботодавця (ROI) виглядає наступним чином:

$$\text{ROI} = ((\text{доходи-витрати})/\text{витрати}) * 100\% \quad (1.4)$$

Найважливішим в методиці розрахунку є питання, що саме вважати за дохід і що включати до статті витрати. За дохід пропонуємо приймати зекономлені ресурси (в даному випадку гроші) на: канали пошуку і залучення співробітників; зниженні і плинності кадрів; вартості закриття вакансії; економія на зниженні терміну закриття вакансії; зростанні комерційних показників. Для початку необхідно проаналізувати, скільки було витрачено на початку роботи над проектом HR-бренду, і порівняти з тим, скільки витрачається в поточний момент.

Статті витрат також будуть індивідуальні для кожної компанії, найбільш часто зустрічаються такі витрати, як: розробка концепції, дизайну, комунікацій, EVP, розробка кар'єрного сайту, реклама в соціальних мережах, друк поліграфії, трудовитрати співробітників, залучених до процесу побудови бренду роботодавця [30].

В свою чергу Масалова Ю. А. та Шикіна В. О. виділяють в оцінці бренду роботодавця два напрямки: внутрішній та зовнішній бренд роботодавця [4].

Методом оцінки внутрішнього бренду виступає анкета, яка дозволяє визначити задоволеність співробітників їх роботою в організації. Анкета складається з наступних питань:

1. Що привернуло співробітника в компанію в момент пошуку роботи:
 - можливість приносити користь суспільству, надавати послуги високої якості;
 - заробітна плата;
 - можливість навчання;
 - відгуки сім'ї, друзів, знайомих;
 - престижність галузі;
 - хороший соціальний пакет;
 - можливість кар'єрного росту;
 - стабільність компанії на ринку праці;

- хороші умови праці;
- зручний графік роботи;
- можливість швидко добиратися до місця роботи.

2. Задоволеність співробітника основними умовами роботи.

2.1 Наскільки співробітник задоволений організацією праці:

- повністю задоволений;
- скоріше задоволений;
- частково задоволений, частково ні;
- скоріше не задоволений;
- повністю незадоволений.

2.2 Наскільки співробітник задоволений системою кар'єрного зростання:

- повністю задоволений;
- скоріше задоволений;
- частково задоволений, частково ні;
- скоріше не задоволений;
- повністю незадоволений.

2.3 Наскільки співробітник задоволений оплатою праці:

- повністю задоволений;
- скоріше задоволений;
- частково задоволений, частково ні;
- скоріше не задоволений;
- повністю незадоволений.

3. Якій формі нематеріального стимулювання надає перевагу співробітник:

- згадка в корпоративному журналі;
- подяка в наказі з занесенням в трудову книжку;
- похвала керівника;
- повага з боку колег;

- відчуття корисності своєї роботи;
- поліпшення умов праці;
- це не має значення, краще грошові виплати;
- вручення почесних грамот, подяк;
- винесення на дошку пошани;
- можливість кар'єрного росту;
- присвоєння звання «Кращий співробітник».

4. Як співробітник може охарактеризувати відносини всередині колективу і з керівництвом:

- співробітництво;
- доброзичливість;
- взаємоповага;
- взаємодопомога;
- нерозуміння.

5. Можлива причина звільнення співробітників:

- відсутність можливості для розширення функціональних обов'язків;
- тривала робота на одній посаді;
- відсутність корпоративних заходів;
- наявність понаднормової роботи;
- умови праці;
- проблеми з керівником;
- недотримання КЗпП;
- проблеми з колективом;
- рівень заробітної плати.

6. Переваги компанії як роботодавця для співробітника:

- корисність організації для суспільства;
- корпоративні заходи для співробітників і їхніх дітей;
- цікава, творча робота;
- затишні та безпечні умови праці;

- хороший, дружний колектив;
- стабільна заробітна плата [4].

Аналіз зовнішнього бренду роботодавця необхідно починати з вивчення ситуації, яка може бути представлена у вигляді SWOT-аналізу основних чинників (можливостей і загроз, сильних і слабких сторін), що впливають на стан бренду роботодавця компанії. Показники привабливості бренду роботодавця компанії у зовнішньому середовищі були розбиті на три блоки.

1. Надійність компанії. Показником надійності для персоналу та потенційних працівників є період існування компанії на ринку і її фінансова стійкість. Фінансова стійкість компанії кандидатами побічно може асоціюватися з широтою охоплення споживачів.

2. Популярність компанії. Популярність компанії можна визначити за допомогою такого показника, як місце в рейтингу роботодавців України, і за кількістю суспільно-корисних проектів, які реалізує компанія в якості спонсора.

3. Привабливість компанії для шукачів. В якості непрямих показників привабливості можна використовувати кількість заявок на проходження практики, що подаються студентами; кількість якісних вхідних резюме; співвідношення заробітної плати із середньою заробітною платою по області і по відношенню до прожиткового мінімуму в регіоні. Також слід аналізувати ціннісну пропозицію роботодавця на її відповідність вимогам претендентів на робочі місця [4].

Серед компаній, які проводять дослідження HR-бренду авторитетним є рейтинг компанії «HeadHunter» «Рейтинг роботодавців». Відповідно до їх власної методології, рейтинг оцінює кожну компанію з позиції 3-х цільових аудиторій:

– зовнішня оцінка – думка претендентів, які знаходяться в пошуку роботи. Кандидати обирають компанії, в яких хотіли би працювати і оцінюють їх;

– оцінка ефективності діяльності HR-відділу – думка професіоналів в області HR. HR-фахівці заповнюють професійну анкету, оцінюючи ефективність і ступінь розвиненості HR-функції;

– внутрішня оцінка – думка співробітників компаній. Дослідження проводить консалтингова компанія, яка вивчає рівень залученості співробітників компаній-учасників за трьома параметрами – задоволеність, лояльність і підтримка ініціативи.

Задоволеність працею розглядається як позитивний емоційний стан людини, що виходить з оцінки його роботи. Задоволеність працею є результатом сприйняття самими працівниками того, наскільки їхня робота забезпечує задоволення важливих, з їх точки зору, потреб [37].

Лояльність персоналу підприємства – це конструктивна організаційна поведінка, що характеризується позитивним відношенням персоналу до підприємства і базується на задоволеності працею, узгодженості його та підприємства інтересів і цілей [38].

Прихильність (або відданість) організації розуміється як змінна, яка визначає суб'єктивну міру зв'язку між людиною і організацією, в якій він працює. Прихильність виникає, коли співробітники пишаються тим, що вони члени даної організації, вірять в її гідність, докладають максимум зусиль для розвитку організації [39].

Далі на основі даних трьох категорій формується загальний рейтинг компанії і детальний опис для клієнтів, де надається аналітика з оцінки привабливості бренду роботодавця в порівнянні з конкурентами.

Перевагою оцінки, що розроблена компанією «HeadHunter», є комплексність, розуміння ваги кожної цільової аудиторії в оцінці бренду, облік галузевої специфіки при складанні опитування і представленні результатів [36].

Одним із завдань HR-бренду є забезпечення залученості і лояльності персоналу. Сформувавши бренд роботодавця, організація має дбати про те, щоб бути привабливим місцем роботи не тільки для зовнішніх кандидатів,

але і для наявних співробітників. Рівень залученості впливає на рентабельність, конкурентоспроможність і прибутковість компанії. Дані показники безпосередньо відображають ефективність внутрішнього HR-бренду. Так, відстежуючи динаміку рівня залученості або лояльності до компанії (в залежності від обраної HR-стратегії), є можливість дати об'єктивну оцінку стану HR-бренду [30].

Залученість – це показник взаємовідносин «організація – працівник», при якому працівник готовий виконати дії, що виходять за рамки свого функціоналу, докладати додаткових зусиль, рекомендувати свою компанію як роботодавця, працювати в компанії якомога довше [34].

Для оцінки рівня залученості персоналу можна використовувати методику компанії «Business Result Group». Організація формує модель залученості з трьох компонентів:

- HR-бренд, який гарантує готовність співробітника рекомендувати організацію іншим людям в якості роботодавця;
- лояльність, яка відображає готовність співробітника довше залишатися частиною команди;
- ініціативи, що характеризують позицію співробітника виконувати роботу, що виходить за рамки посадової інструкції.

Для вимірювання рівня залученості «Business Result Group» використовує методику періодичного опитування. Індекс залученості зазвичай вимірюють у відсотках (максимум – 100%). Виділяються чотири групи факторів, що впливають на залученість співробітників:

- чинники, пов'язані з політикою організації: стратегія, місія, бачення, цінності організації, політика і процедури, управління інформацією;
- чинники, пов'язані з кліматом в колективі: відносини з керівником, відносини з колегами, взаємодія в команді;
- чинники, пов'язані з організацією праці: система мотивації, посадові обов'язки, умови праці;

– чинники, пов'язані з самореалізацією працівника: визнання, кар'єрний ріст, навчання і розвиток [35].

Дослідження залученості персоналу починається з постановки мети і розуміння того, як будуть використані результати. Для визначення цілей дослідження і формування гіпотез можна організувати фокус-групу, в якій візьмуть участь керівники компанії і співробітники служби персоналу. Як гіпотези виступають припущення про те, що впливає на залучення співробітників.

Наступним етапом дослідження є розробка анкети. Від того як вона складена і буде залежати результат. На початку анкети ставлять запитання про респондента: вік, стаж, позиція в компанії, підрозділ. В анкету включаються головні питання, за якими компанія планує вимірювати залученість. Наприклад, «Чи готові Ви рекомендувати компанію родичам і друзям в якості роботодавця»? Потім відповідно до гіпотези про те, що впливає на залучення персоналу, складаються інші питання анкети. Питання складаються за кожним фактором, що впливає на залученість: відносини з керівником, атмосфера в колективі, умови роботи, можливості кар'єрного зростання і навчання, політика компанії тощо. Кількість запитань анкети не повинна бути занадто великою. Респонденти втомлюються від довгих анкет і починають відповідати некоректно або пропускають відповіді на деякі питання.

Вимоги до запитань:

1. Формулювання питання повинно точно відповідати поставленому завданню.
2. Питання повинні бути ясними і однозначними. Замість «часто, рідко» – «раз в день», «2-3 рази на місяць».
3. Формулювання повинні бути короткими. Наприклад, «Я читаю літературу за фахом».
4. Не повинно бути узагальнених питань. Наприклад, «У компанії зацікавлені, щоб я розвивався, працював краще і відчував себе комфортно».

5. Слід уникати непрямих запитань і заперечення. Наприклад, «Швидше за все, ви не відмовилися б від підвищення?».

6. Не повинно бути професійних термінів або термінів, зрозумілих певній категорії співробітників. Наприклад, рекомендаційний рекрутинг, корпоративний університет тощо.

Перед тим, як проводити дослідження залученості, необхідно скласти і узгодити форму звіту, щоб оцінити, чи всі дані враховані. Наприклад, якщо не запитати про підрозділ, в якому працює співробітник, то неможливо буде сформулювати звіт по підрозділах компанії.

Після того, як анкета і форма звіту будуть узгоджені, необхідно провести тестування опитувальника на невеликій групі співробітників. Таким чином, можна дізнатися, чи зрозумілі питання, що може викликати утруднення у виборі відповідей. Зазвичай, пробне тестування виявляє недоліки і слабкі місця анкети. На початку анкети необхідно написати вступну фразу. Вона повинна бути короткою і ємною, інформувати про мету опитування і налаштовувати на позитив [35].

Таким чином, оцінювати ефективність HR-брендингу необхідно комплексно з метою отримання цілісної картини щодо образу компанії як роботодавця в очах наявного персоналу, потенційних кандидатів на посади, а також конкурентів, акціонерів, інвесторів тощо.

Висновки до розділу 1

Сучасні компанії, які прагнуть до лідерства на ринку, починають займатися нарощуванням свого інноваційного потенціалу за допомогою використання прогресивних технологій у всіх сферах діяльності компанії, не зупиняючись на управлінні виключно матеріальною складовою організації. Нематеріальний, або інтелектуальний капітал організації потребує

грамотного регулювання. Однією з таких технологій стає формування та розвиток бренду роботодавця.

На даний час в зарубіжній та вітчизняній літературі немає єдиного трактування поняття «HR-бренд» або «бренд роботодавця». Тому в розділі 1.1 проведено аналіз сутності терміну. Найповнішим визначенням HR-бренду, яке включає основні аспекти еволюційних підходів до трактування даного терміну, є наступне: «аттрактор соціальних взаємодій, що представляє собою індивідуальний образ, який повністю характеризує компанію в сфері роботи з персоналом в інформаційно-комунікаційному просторі, а також здатний формувати власну спільноту, відповідає на питання користувача і вирішує проблеми споживачів, активно залучаючи їх у діалог і спільну дію».

Визначено наступні типи HR-бренду: зовнішній та внутрішній, стихійний та свідомий. Виділено перелік функцій зовнішнього та внутрішнього HR-бренду, до якого належать інформаційна, комерційна, захисна, ресурсна, репутаційна, мотивуюча, підкріплююча та управлінська.

Процес побудови бренду роботодавця компанії відбувається в декілька етапів: підготовка, дослідження, позиціонування, просування та аналіз ефективності. Просування HR-бренду можна здійснювати за допомогою таких інформаційних каналів як розділ корпоративного сайту з вакансіями, реферальна програма для співробітників, соціальні мережі співробітників, Instagram, внутрішня мережа для працівників.

В розділі 1.3 розглянуто декілька методик оцінки ефективності HR-брендингу компанії. І. А. Кулькова та О. І. Козарезова пропонують авторський методичний підхід до оцінки ефективності HR-бренду, що передбачає трирівневу оцінку ефективності: на першому рівні – вимір даних відповідно до основних завдань побудови HR-бренду; на другому – обчислення індексу розвитку бренду роботодавця; на третьому рівні – розрахунок ROI (повернення інвестицій в бренд роботодавця). В свою чергу Мокіна С. М. виділяє в оцінці бренду роботодавця два напрямки: внутрішній та зовнішній бренд роботодавця. Методика компанії «HeadHunter» пропонує

оцінювати кожну компанію з позиції 3-х цільових аудиторій, тобто проводити зовнішню оцінку, оцінку ефективності діяльності HR-відділу та внутрішню оцінку. Надати об'єктивну оцінку стану HR-бренду можна за допомогою оцінки рівня залученості персоналу організації. Для оцінки рівня залученості персоналу можна використовувати трьохкомпонентну модель компанії «Business Result Group». Для вимірювання рівня залученості «Business Result Group» використовує методику періодичного опитування.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ HR-БРЕНДУ ТА ІМІДЖУ КОМПАНІЇ

2.1 Особливості ринку праці продуктового рітейлінгу

Продуктовий рітейлінг (фуд-рітейл) функціонує на ринку товарів повсякденного попиту FMCG (з англ. «fast moving consumer goods» – споживчі товари, швидко обертаються). На ринку FMCG реалізуються товари, що купуються приватними особами для особистого споживання, мають короткий життєвий цикл і високу оборотність. До них традиційно відносять товари повсякденного попиту: продукти харчування; алкогольна продукція; сигарети; побутова хімія; предмети особистої гігієни; мило; косметика; інші товари нетривалого користування (посуд зі скла, лампочки, батарейки, продукція з паперу та пластмаси, споживча електроніка). Отже, ринок FMCG – це два великих сегменти:

- а) продовольчі товари;
- б) непродовольчі товари, що включають широкий спектр споживчих товарів.

Особливості продуктового рітейлінгу як суб'єкта ринку FMCG:

1. Загальнодоступність і публічність. Практично кожен може купити товар.
2. Послуги спрямовані на масового споживача. Тому дуже важливо сформувати у споживача стійку, а часто неусвідомлену або швидко усвідомлювану необхідність у покупці товарів сегмента FMCG.
3. Основна частина прибутку утворюється за рахунок різниці між закупівельною і продажною ціною високооборотних споживчих товарів.

4. Має у своєму розпорядженні потенціал, щоб отримувати додатковий дохід за рахунок розміщення реклами, проведення PR-кампаній та акцій, торгівлі місцями для продажу продукції і простору на вітринах та ін.

5. Необхідність ретельного опрацювання всіх стадій просування продуктів від виробництва до покупця (питань логістики), щоб мати можливість отримати додатковий дохід за рахунок низької для ритейлінгу закупівельної ціни.

6. Ціни на продукти харчування невисокі, тому їх продаж не приносить надприбутку, але у випадку жорсткої і постійно зростаючої конкуренції в сегменті FMCG товарообіг повинен постійно збільшуватися, щоб приносити дохід.

7. Швидка оборотність товарних запасів, широкий асортимент товарів, постійна потреба в продуктах харчування вимагають ефективної дистрибуції, щоб бажання купити забезпечувалося максимальною доступністю.

8. Актуальність мінімізації чисельності персоналу продуктових ритейлерів. Саме з цієї причини широкого поширення набуває застосування ритейл-технологій. Класичним прикладом оптимізації співвідношення чисельності торгового персоналу і покупців є супермаркет з технологією самообслуговування.

9. Високий рівень конкуренції, сезонність продажів для окремих категорій продуктів, постійна поява нових марок і видів товарів.

10. Оскільки продукти харчування відносяться до товарів першої необхідності, то зниження попиту можливе лише до певних значень, а тому у фуд-ритейлерів завжди у розпорядженні потенціал для подальшого зростання.

11. Купівля продуктів в деяких випадках є для покупців альтернативою відвідування кафе чи ресторану. У зв'язку з цим має сенс розвивати власне виробництво закусок, хлібобулочних і кондитерських виробів, овочевих і м'ясних напівфабрикатів.

Продуктовому ритейлінгу притаманні і принципові особливості, що відрізняють його від інших видів бізнесу. Перш за все це невеликий розмір

покупок, що здійснюються за одне відвідування середньостатистичним покупцем (середня величина чека). Дана обставина диктує необхідність контролювати витрати, що виникають внаслідок торговельних бізнес-процесів: витрати на торговий персонал; оренда торговельної нерухомості; витрати на розфасовку і упаковку; складські витрати. Крім того, торгові організації змушені орієнтуватися на постійний приплив нових покупців і зростання кількості імпульсивних покупок. Однак дуже часто середній чек не супроводжується зростанням, незважаючи на додаткові вкладення в бізнес.

По-друге, чимала частина покупців до моменту відвідування магазину не звертають уваги на рекламу. У зв'язку з цим для підвищення оборотності важливо організувати виставки товарів в місці продажу, привабливе зонування торгового залу, особливу організацію продажу «товарів імпульсивної покупки» (шоколад, косметика, легкі закуски, журнали тощо).

По-третє, має місце залежність рентабельності діяльності торгової точки від ефективно налагоджених бізнес-комунікацій з постачальниками.

По-четверте, оскільки споживачі схильні до незапланованих покупок продуктів харчування та комплементарних до них товарів, то величезне значення набуває управління запасами організації торгівлі [41].

До ключових тенденцій, що визначає розвиток ринку і ведення бізнесу в сфері продуктового рітейлінгу в Україні, відносяться наступні:

1. Зростання конкуренції, нарощування торговельних площ і прагнення до концентрації торгових площ в руках обмеженої кількості мереж. Неодноразово робилися спроби по злиттю активів для створення продуктової мережі, що охоплює максимальну кількість регіонів, але поки глобальна мережа відсутня.

2. Всебічний аналіз споживача і споживчого досвіду, програми лояльності тощо, з метою максимально повного і адресного задоволення потреб.

3. Використання комплексу каналів комунікації (з урахуванням специфіки різних сегментів аудиторії) для максимально ефективного досягнення та адресної комунікації.

4. Розвиток нових або мало представлених форматів:

– дискаунтери (магазин з широким асортиментом товарів за цінами, нижчими за середні ринкові);

– невеликі магазини формату «біля дому» (міні-маркети і магазини біля будинку);

– преміальні «концептуальні» магазини (з особливим асортиментом, унікальною атмосферою, стилістикою).

5. Розвиток нових інструментів формування споживчої лояльності та емоційної прив'язки до бренду:

– формування унікального купівельного досвіду – українські ритейлери починають конкурувати за споживача, намагаючись здивувати його, надаючи можливість отримати унікальний досвід;

– розвиток концепції супермаркету як частини місцевої громади, демонстрація соціальної відповідальності – деякі ритейлери виходять за рамки продажів, демонструючи і формуючи соціальні цінності (наприклад, турбота про навколишнє середовище – пропонуючи пункти збору використаних батарейок, турботи про здоров'я – організовуючи «пункти здоров'я» з можливістю вимірювання артеріального тиску тощо);

– формування нових механізмів бонусних програм – (розваги дітей для прив'язки до мережі батьків, коаліційні програми, що задіють різні точки надання товарів і послуг, тобто накопиченими бонусами можна розраховуватися як грошима в будь-якій точці, що бере участь в програмі).

6. Розширення асортименту, включення нових, менш представлених категорій товарів:

– подальший розвиток сегмента власних торгових марок;

– акцент на фреш-категоріях в нових форматах;

– активний розвиток сегментів органічної та фермерської продукції.

7. Поступовий розвиток сегмента онлайн-торгівлі продуктами. Сегмент дуже невеликий в зв'язку з нерозвинутою культурою споживання через онлайн-канал.

8. Впровадження нових сервісів в точках продажів (вільна мережа wi-fi, NFC-оплата картками і через Google Pay/Apple Pay, каси самообслуговування тощо), що підвищують якість споживчого досвіду [40].

Ринок продуктового ритейлінгу в Україні поступово зростає. Відповідно до експертних очікувань, позитивний тренд в найближчий період часу на ринку збережеться. Подальший розвиток ринку продуктового ритейлінгу в Україні обумовлено факторами, що представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Можливості, загрози та перспективи подальшого розвитку ринку продуктового ритейлінгу в Україні [40]

Можливості та перспективи подальшого розвитку	Загрози ринку
Поступове зростання ринку, що намітилось після спаду в 2014-2015 рр.	Нестабільне соціально-політичне та економічне становище в країні
Зростання номінальної заробітної плати, що стимулює споживання	Низька купівельна спроможність значної частини населення
Технологічні інновації, що дозволяють більш ефективно аналізувати і розуміти споживача і, як наслідок, більш якісно задовольняти його потреби, та формувати адресну комунікацію зі споживачем, підвищуючи функціональні і емоційні зв'язки з ритейлером і брендами	Досить висока конкуренція серед ключових гравців ринку – мережних ритейлерів, що мають високий рівень впізнаваності та прихильності споживачів
Трансформація споживчої поведінки, яка обумовлює потребу в нових форматах традиційного ритейлінгу	Ослаблення ефективності традиційних цінових способів залучення й утримання споживача (бонуси і знижки), потреба в розробці більш складних інструментів і механік формування споживчої лояльності.
Поступовий розвиток онлайн-каналу продажів в сегменті	
Нерівномірність конкуренції на ринку, наявність регіонів з досить низьким рівнем конкуренції	

Глобальні обмеження ділової активності та закриття безлічі підприємств по всій країні внаслідок карантинних умов поставили перед українським підприємництвом нові, раніше невідомі виклики та завдання.

Для ритейлерів склалася незвична ситуація: останні два-три роки компанії продуктового ритейлінгу мали труднощі з підбором кадрів, а тепер – навпаки. Спостерігається надлишок робочої сили на ринку праці, а ось достатньої кількості вакансій немає.

Найбільшими компаніями на ринку продуктового ритейлінгу, а отже й найчисельнішими роботодавцями на відповідному ринку праці станом на 1 червня 2020 року є:

1. ТОВ «АТБ-маркет» (мережі «АТБ», «АТБ express»), 1132 торгові точки;
2. «Fozzy Group» (мережі «Сільпо», «Фора», «Fozzy», «Le Silpo», «Thrash», «Favore»), 575 торгових точок;
3. «VolWest Retail», (мережі «Наш Край», «Наш Край експрес», «SPAR»), 272 торгові точки;
4. ТОВ ТПК «Львовхолод» (мережа «Рукавичка»), 162 торгові точки;
5. ТОВ «АРИТЕЙЛ», (мережа «КОЛО»), 151 торгова точка;
6. ТОВ «ЕКО», (мережі «ЕКО маркет», «Симпатик»), 142 торгові точки;
7. ООО «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві» (мережа «Делві»), 120 торгових точок;
8. ООО «ЛК-Транс» (мережа «ЛотОК»), 96 торгових точок;
9. ООО «Омега» (мережі «VARUS», «VARUS-маркет», «VARUS to go», «Планета»), 95 торгових точок;
10. ТОВ «Модерн-Трейд», ТОВ «Киевское» (мережі «Копійка», «Santim», «Копійка-мінімаркет»), 89 торгових точок [44].

Продуктовий ритейлінг – один з небагатьох сегментів, які продовжують роботу навіть в умовах «тотального карантину». Саме тому на високому рівні зберігається інтерес претендентів (стало на 30% більше кандидатів) і пропонована заробітна плата (61% компаній пропонують ту ж зарплату, що й до карантину). У той же час половина торгових мереж призупинила підбір персоналу (рис. 2.1). Ще одна особливість даного напрямку роздрібної

торгівлі в Україні: майже 90% підприємств зберегли штат повністю або навіть шукають нових співробітників. І майже в половини компаній навантаження на персонал залишилося на колишньому рівні або збільшилося [43].



Рисунок 2.1 – Відкриті вакансії в компаніях продуктового ритейлінгу України в 2020 році, % [42]

Причинами такої ситуації є те, що попит на продукти та повсякденні товари залишається на високому рівні. І враховуючи, що багато мереж почали активно розвивати інтернет-торгівлю, з'явилася потреба у фахівцях, які знаються на цьому бізнесі та здатних оперативно вибудувати роботу онлайн-магазину. При цьому у ритейлерів збільшується потреба у персоналі, що готовий займатися низькокваліфікованою працею: формувати замовлення, отримані онлайн, і доставляти покупки споживачам (рис. 2.2).

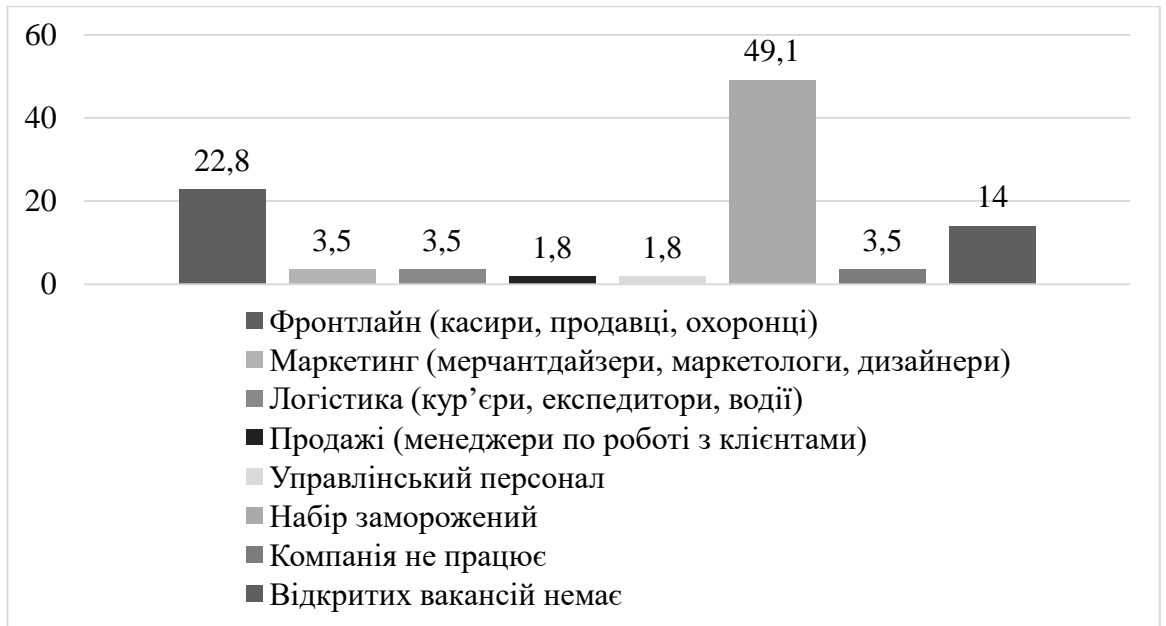


Рисунок 2.2 – Професії, що користуються попитом в компаніях продуктового ритейлінгу в Україні в 2020 році, % [42]

Високе завантаження та стабільна виручка навіть в умовах кризи дозволяють продуктовим магазинам зберігати рівень заробітних плат і не знижувати рівень оплати праці персоналу. Доходи співробітників в 80% компаніях не зменшилися, а найпопулярніший спосіб скоротити витрати – відмова від виплати бонусів (рис. 2.3).

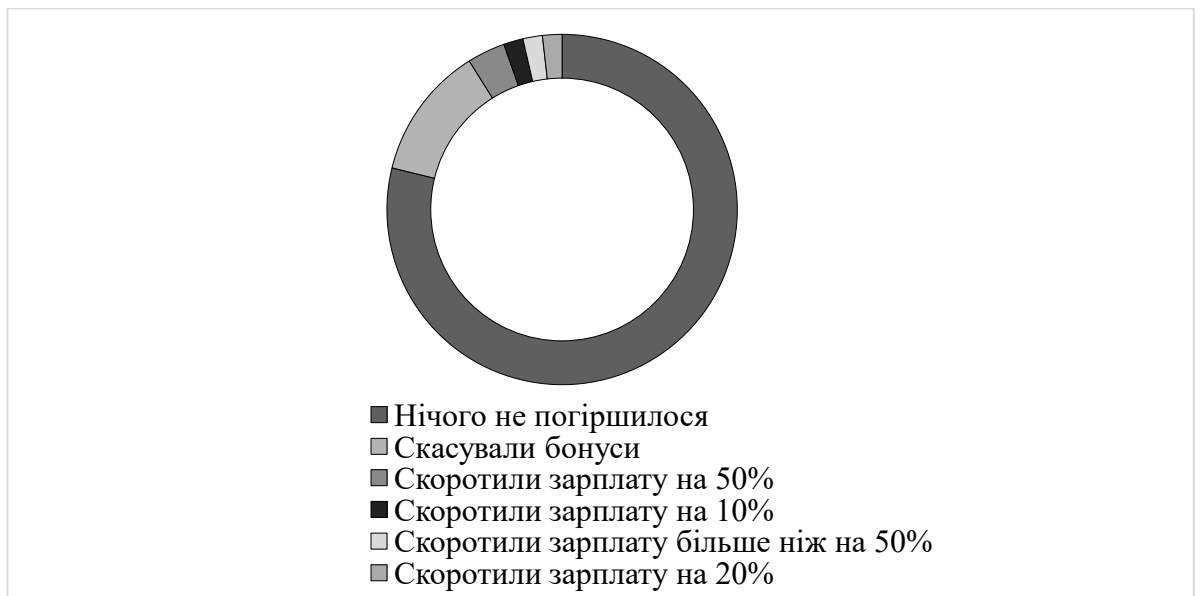


Рисунок 2.3 – Стан заробітної плати в карантинних умовах в компаніях продуктового ритейлінгу України в 2020 році, % [42]

На основі проаналізованих даних можна зробити висновок, що на ринку праці продуктового ритейлінгу спостерігається тенденція до збільшення пропозиції робочої сили. Але навіть в карантинних умовах в компаній даної галузі зберігається попит на певні категорії працівників. Переважна більшість організацій зберегла рівень заробітної плати на рівні до впровадження карантину.

2.2 Аналіз просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу

З метою аналізу просування HR-бренду компаній продуктового ритейлінгу та виявлення тенденцій успішної реалізації цього процесу було проаналізовано HR-бренд та імідж роботодавця найпоширеніших продуктових торгових мереж України, а саме мереж «АТБ» та «Сільпо».

Корпорація «АТБ» – об'єднання великих українських підприємств, що здійснюють свою діяльність з 1993 року в таких сферах бізнесу, як роздрібна торгівля, управління активами, виробництво і продаж продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту та відпочинку. На підприємствах ТОВ «АТБ-маркет» працює понад 64 тис. співробітників.

За результатами роботи шести місяців 2020 року ТОВ «АТБ-маркет» збільшила товарообіг на 19% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Наразі він складає 70,7 млрд гривень проти 59,4 млрд гривень у першому півріччі 2019 року. Високі темпи приросту товарообігу корпорація демонструє четвертий рік поспіль: 80,2 млрд грн у 2017 році, 103,9 млрд грн у 2018 році та 126,8 млрд грн у минулому. Відповідно, зростають обсяги сплати податків та зборів до різних рівнів бюджетів [49].

Компанія «АТБ-Маркет» – галузевий лідер. На сьогоднішній день торгова мережа «АТБ» налічує 1132 магазини у 247 населених пунктах 22

областей України. Понад 3,5 мільйона українців щодня здійснюють покупки в «АТБ». Компанія є переможцем та лауреатом багатьох премій та нагород (табл. 2.1).

Наведені показники ілюструють високі темпи зростання компанії, успішність діяльності організації, а отже позиціонують ТОВ «АТБ-маркет» як престижного та привабливого роботодавця на ринку праці України.

Таблиця 2.2 – Нагороди ТОВ «АТБ-маркет» за останні 5 років

Рік	Нагорода
2020	2-е місце в рейтингу «100 найбільших приватних компаній України», журнал «Forbes. Україна» [45]
2019	13-е місце в «ТОП-100 найбільших компаній України за сумою сплати податкових платежів» [46]
	Переможець в категорії «Мінімаркети 2019 року» Української народної премії [47]
	Переможець премії Retail Awards 2019 «Вибір споживача» в номінаціях «Мережа супермаркетів України», «Мережа супермаркетів Києва», «Мережа супермаркетів Одеси», «Мережа супермаркетів Дніпра» [53]
2018	8-е місце в рейтингу «Бренд роботодавця», журнал «ТОП-100. Рейтинги найбільших» [48]
2017	5-е місце у глобальному списку 500 найбільших компаній України за сумарним обсягом виручки» [49]
	1-е місце в Рейтингу найбільших FMCG-мереж України за товарообігом [49]
	1-е місце в «Топ-5 FMCG операторів України за кількістю відкритих магазинів» [49]
	Звання «Торговельна мережа №1 за кількістю торгових точок», національний проект «Книга рекордів України» [49]
2016	Звання «Найефективніший ритейлер України», журнал «Forbes. Україна» [49]
2015	Переможець Національної премії «Retail in Ukraine 2015», кращий партнер року для постачальників серед роздрібних мереж України в номінаціях: «Динаміка продажів», «Якість логістики» [49]
	63-є місце в рейтингу «ТОП-500 найбільших компаній Центральної Європи», Deloitte [49]
	Звання «Найдорожчий бренд серед українських ритейлерів», MPP Consulting [49]

Інформація, яку компанія повідомляє на своєму сайті в мережі інтернет, дозволяє зробити деякі висновки. Компанія існує на ринку досить давно, що говорить про її стабільність, продукція відома і користується заслуженою популярністю, про що говорять і обсяги виробництва, і численні премії та нагороди.

Одним з напрямків формування HR-бренду компанії виступає створення його зсередини, на базі основних принципів роботи компанії, її історії розвитку, корпоративних цінностей, благодійних проектів і мотиваційних програм.

ТОВ «АТБ-маркет» активно займається спонсорською діяльністю та започатковує власні благодійні проекти. Благодійна організація «Всеукраїнський благодійний фонд «АТБ»» заснована у 2017 році. Головною метою діяльності фонду є всебічна підтримка та допомога різноманітним верствам населення: воїнам АТО та їх родинам, вимушеним переселенцям, пенсіонерам, людям з інвалідністю, багатодітним сім'ям, дітям, які потребують термінового лікування. За час роботи фонду було проведено декілька всеукраїнських благодійних програм: «Дерево життя», «Благодій» тощо, спрямованих на цільову підтримку та допомогу дитячим лікувальним закладам України. У рамках реалізації цих програм обласним дитячим лікарням фонд передав сучасне медичне обладнання та необхідні витратні матеріали на суму понад 7 мільйонів гривень. Компанія «АТБ-маркет» разом із Благодійним фондом «Таблеточки» долучилися до допомоги онкохворим дітям. В 2020 році в умовах поширення коронавірусної інфекції COVID-19 та оголошення загальнонаціонального карантину запустила проект «Благодійна поліція» для малозабезпечених сімей, самотніх людей похилого віку та інших соціально незахищених верств населення [49].

Соціальна орієнтація – це базова складова в діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Програми, спрямовані на популяризацію здорового способу життя, зміцнення і формування здорової нації, займають важливе місце в соціальній діяльності компанії.

Корпорація «АТБ» вже третій рік поспіль виступає в ролі генерального спонсора одного з наймасштабніших спортивних свят марафону «АТБ Dnipro Marathon». В 2018 році компанія «АТБ-маркет» встановила національний рекорд України в номінації «Найбільша корпоративна команда, яка взяла участь у легкоатлетичному забігу». Рекорд зафіксували представники Книги

рекордів України та внесли до Національного Реєстру Рекордів України під час проведення «АТВ Dnipro Marathon» [49].

В лютому 2020 року за участю ТОВ «АТБ-маркет» в Одеському та Рівненському центрах зайнятості було проведено ярмарки вакансій. Адже вони є однією з ефективних форм співпраці служби зайнятості з роботодавцями щодо пошуку претендентів на вакантні робочі місця [50,51].

Повага і збереження культурних традицій – принципова позиція компанії «АТБ-маркет». Сьомий рік поспіль працівники організації приєднуються до Всесвітнього дня вишиванки. На адресу організаторів надходить велика кількість світлин з магазинів та офісів усіх регіонів України, де представлена торговельна мережа «АТБ». Компанія влітку традиційно проводить Спартакіаду «АТБ», яка не тільки дає можливість співробітникам відпочити, поспілкуватися у неформальній обстановці, згуртуватися навколо власних колективів, а й сприяти формуванню корпоративних цінностей, впливати на поширення основних підвалин корпоративної культури компанії [49].

Такі заходи сприяють зміцненню корпоративних цінностей компанії, підвищенню рівня лояльності за залученості персоналу, а отже здійснюють позитивний вплив на формування HR-бренду.

Компанія «АТБ-маркет» гарантує кар'єрне зростання своїм кращим співробітникам. Щоби дати можливість розвиватися і зростати професійно, в організації розроблена періодична система оцінки, за результатами якої працівникам надаються кар'єрні можливості. Для кожної з посад кар'єрної драбини розроблені навчальні програми. Співробітники проходять стажування безпосередньо на робочому місці під керівництвом наставників або проходять навчання в корпоративних освітніх центрах. За результатами навчання приймається рішення про призначення на нову посаду.

Компанія забезпечує кваліфікаційний та професійний розвиток своїх працівників. Станом на сьогоднішній день відкрито чотири освітніх центри (в Києві, Дніпрі, Львові та Одесі). Навчання і підвищення кваліфікації у них

проходять районні керівники, керуючі магазинами, заступники керівників, адміністратори [49].

Зважаючи на вищенаведену інформацію, можна зробити наступні висновки. Наявність офіційного сайту компанії говорить про те, що організація відкрита і докладає певних зусиль для створення свого іміджу і донесення інформації до цільової аудиторії і кінцевого споживача. У компанії є сформульовані місія і цінності, що важливо для побудови ефективного HR-бренду. Висока якість торговельної діяльності також здійснює позитивний вплив на підтримання іміджу компанії як роботодавця.

Отже, компанія ТОВ «АТБ-маркет» дбає про своїх співробітників, розуміє необхідність їх розвитку, адже носієм HR-бренду є її персонал і він несе інформацію про організацію в зовнішнє середовище, що в свою чергу впливає на думку потенційних співробітників про компанію в цілому.

«Сільпо» – одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України, що заснована в 1998 році. Станом на 2020 рік нараховує 272 супермаркети, у тому числі 4 делікатес-маркети Le Silpo та інтернет-магазин «shop.silpo.ua», впроваджений під час карантину. Входить до однієї з найбільших торгово-промислових груп України «Fozzy Group» [52].

ТОВ «Сільпо» здійснює свою діяльність з метою досягнення головної місії: «Робити гостей щасливими». Компанія в своєму розвитку дотримується наступних цінностей:

- Інновації (створення нових ідей, сміливість та експерименти);
- Орієнтованість на гостей (пошук та розуміння споживача, задоволення потреб);
- Чесність і довіра (довіра між колегами, виконання обіцянок);
- Згуртована команда (спільні цілі, перемоги, втрати, взаємні підтримка та розвиток);
- Мотивація співробітників (ставлення до співробітників як до споживачів, забезпечення балансу між роботою та відпочинком);

- Нульові відходи (скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів);
- Радість (сміливість бути кумедним та жартувати над собою);
- Постійний розвиток (прагнення розвиватися, знати найкращі практики) [57].

Мережа «Сільпо» є креативним лідером серед компаній продуктового ритейлінгу України, адже за останні кілька років було відкрито десятки дизайнерських торгових точок. Прикладами таких закладів є «Сільпо» у стилі Сицилії у Миколаєві, у стилі Шрі-Ланки, «муркотиковий» «Сільпо», у стилі калейдоскоп, смарагдовий «Сільпо» у стилі казки «Чарівник з країни Оз», в японському стилі «36 видів на гору Фудзі» у Києві, у стилі міжгалактичний корабель у Дніпрі, у стилі «майстерня реклами» у Львові, в стилі «архітектура кораблів» в Одесі, «Сільпо» присвячений історії повітроплавання у Вінниці, епатажний «Сільпо» у стилі «поп-арт фешн» у Луцьку та інші. Тематичну атмосферу «Сільпо» створює і для своїх співробітників, кімнати для персоналу також оформлюються у стилі магазинів [52]. Такий креативний підхід є відмінною особливістю мережі серед конкурентів на ринку продуктового ритейлінгу та позитивно впливає на імідж компанії як роботодавця.

Мережа «Сільпо» здійснює безперервне вдосконалення своєї торговельної діяльності, якості обслуговування споживачів, умов праці, розвиток творчої діяльності співробітників, впровадження та дотримання корпоративних цінностей. Це підтверджує низка нагород, які щорічно отримує компанія (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Нагороди мережі «Сільпо» за останні 5 років

Рік	Нагорода
1	2
2020	Переможець у номінаціях конкурсу RAU Awards-2020 від Асоціації ритейлерів України «Супермаркет року в FMCG» і «Кращий інноваційний ритейлер» [52]
2019	Переможець премії Retail Awards 2019 «Вибір споживача» в номінаціях «Мережа супермаркетів України», «Мережа супермаркетів Києва», «Мережа супермаркетів Одеси», «Мережа супермаркетів Дніпра» [52]

Продовження таблиці 2.3

1	2
	1-е місце в рейтингу «ТОП-50 інноваційних компаній України», журнал «ТОП-100» і Delo.ua [52] Місце в списку «Europe's Finest Store 2019», журнал European Supermarket Magazine [52] 7-е місце в рейтингу роботодавців України 2019, HeadHunter Україна [54]
2018	1-е місце в рейтингу «ТОП-20 інноваційних компаній України», за версією видання «Влада грошей» [54] 9-е місце в рейтингу роботодавців України 2018, Job портал Grc [55] 18-е місце в рейтингу «Бренд роботодавця», журнал «ТОП-100. Рейтинги найбільших» [48]
2017	Переможець в категорії «Супермаркет 2017 року» Української народної премії [52]
2016	Переможець в категорії «Краща мережа супермаркетів 2016 року» Української народної премії [52]
2015	Переможець премії Retail Awards 2015 «Вибір споживача» в номінаціях «Мережа супермаркетів Києва», «Мережа супермаркетів Львова», «Мережа супермаркетів України» [52] Наймасовіша дегустація пирога в Україні, Національний реєстр рекордів України [52]

Мережа «Сільпо» гарантує своїм працівникам стабільну зарплату й офіційне працевлаштування, а також гнучкий графік роботи і можливість часткової зайнятості. В компанії діє система адаптації персоналу, новачок завжди може покластися на допомогу керівників та колег.

Персонал організації веде насичене корпоративне життя, бере участь у мотиваційних програмах та конкурсах. Корпоративна культура поширюється шляхом дотримання ключових цінностей компанії, розповсюдження брендovаних канцелярських матеріалів, «Welcome Pack» для нових працівників.

Компанія активно займається навчанням та розвитком персоналу. Департаментом навчання та розвитку персоналу проводяться ознайомчі лекції та тренінги для офісних співробітників, менеджерів та фахівців з персоналу.

Для персоналу, що здійснює основну діяльність, керівниками та їх заступниками проводяться міні-тренінги для магазинів. З метою підвищення професійної підготовки та заохочення співробітників магазинів, мотивації

кращих працівників, підвищення стандартів та кваліфікації персоналу проводиться «Битва професіоналів» з виконанням практичних завдань і теоретичних тестів [52].

В «Сільпо» широко поширені засоби нематеріальної мотивації персоналу. Серед таких можна виділити організацію рейтингу «Кращий працівник магазину» (переможець визначається шляхом таємного голосування колег).

Співробітники мережі мають знижки на продукцію «Сільпо», можуть скористатися спеціальними умовами придбання абонементів до спортзалу, курсів іноземної мови тощо. Компанією організуються екскурсії в магазини, різноманітні майстер-класи для дітей співробітників. Також співробітники компанії мають змогу відвідати підприємства постачальників з метою підвищення якості обслуговування споживачів, ознайомлення з головними процесами виробництва товарів [57].

Мережа «Сільпо» оперативно реагує на карантинні зміни та ефективно пристосовується до існуючих умов здійснення торговельної діяльності. Після введення карантину в компанії з'явився оперативний штаб, який працює в режимі 24/7. Серед прийнятих антикризових рішень – організація віддаленої роботи більш ніж для 2500 офісних працівників «Сільпо», закупівля засобів індивідуального захисту для персоналу всіх 259 магазинів мережі, зміна процедури рекрутингу (перша співбесіда з претендентом проводиться онлайн).

Крім того, були впроваджені зміни графіку відкриття і закриття ряду супермаркетів, щоб підлаштуватися під нові транспортні обмеження. Деяких співробітників тимчасово було переведено в магазини ближче до дому, щоб вони могли дістатися на роботу пішки [52].

Мережа «Сільпо» є соціально відповідальною. Керівництвом компанії було впроваджено «Проект підтримки маленьких українських виробників». Компанія знаходить фермерські продукти по всій країні, щоб жителі міст могли їх купити у своїх «Сільпо». У супермаркетах можна знайти продукти

від ряду фермерів і маленьких українських виробників, що зібрані на полицях «Лавки Традицій».

Також мережа супермаркетів «Сільпо» та клуб ілюстраторів Pictoric запровадили проект-подяку людям, які забезпечують побут країни. Його назвали «НАДзвичайні. Діячі України», підкресливши, що за простою, на перший погляд, професією можуть стояти неймовірні люди [52].

Компанія бере активну участь у благодійних проектах, займається спонсорством. Так у 2020 році мережа «Сільпо» придбала 1 000 000 наборів реагентів для тестування на коронавірус. Загалом мережа супермаркетів виділила 100 мільйонів гривень на закупівлю обладнання для лікарень та засобів захисту медиків.

У консультаціях з Міністерством охорони здоров'я «Сільпо» опрацьовує найбільш ефективні сценарії розподілу допомоги. Понад 13 мільйонів гривень уже використано для оплати 12 високоякісних апаратів штучної вентиляції легенів.

Мережа супермаркетів «Сільпо» разом із благодійним фондом «Клуб Добродіїв» розпочала благодійну акцію на підтримку дітей, сім'ї яких опинилися за межею бідності. В мобільному застосунку «Сільпо» можна зібрати бали, які у вигляді бонусів будуть передані БФ «Клуб Добродіїв», який закупить і доставить товари дітям, що живуть у малозабезпечених сім'ях [52].

Компанія активно просуває свій бренд в мережі Інтернет, зокрема в соціальних мережах. Споживачі, кандидати та зацікавлені особи можуть переглянути інформацію про мережу «Сільпо», основні події, громадські заходи на її офіційному сайті, в мобільному застосунку, на сторінках компанії в мережах «Instagram» та «Facebook». Компанія навіть запустила для своїх гостей два AR-фільтри @silpoua в «Instagram».

Отже, компанія «Сільпо» формує свій імідж роботодавця для наявного персоналу шляхом створення комфортних умов праці, заохочення

креативності, активного використання нематеріальних стимулів, гнучкого графіку роботи.

Організація докладає зусиль, щоб бути для своїх працівників престижним місцем роботи з прозорими умовами кар'єрного зростання. В очах потенційних кандидатів компанія «Сільпо» є одним з лідерів в галузі продуктового ритейлінгу України та найбільш креативною мережею супермаркетів. Організація активно просуває HR-бренд в мережі Інтернет, висвітлюючи аспекти своєї діяльності, поширюючи соціальні та благодійні проекти та забезпечуючи зворотній зв'язок зі споживачами, кандидатами та іншими зацікавленими сторонами.

Привабливий бренд роботодавця приносить позитивні результати для компанії: знижується вартість і швидкість підбору персоналу, підвищується привабливість у зовнішньої цільової аудиторії, зростає рівень лояльності та залученості працівників.

Порівняти привабливість HR-брендів ТОВ «АТБ-маркет» та «Сільпо» можна за параметрами оцінки бренду роботодавців (табл. 2.4). «Nigel Wright Recruitment» (рекрутингове європейське агентство, яке проводить щорічне дослідження бренду роботодавця) розробило 5 показників [56], за якими кандидат визначає ступінь привабливості компанії в якості роботодавця:

1. Функціональна цінність – в якій мірі компанія пропонує цікавий зміст роботи та готова використовувати ідеї кандидата, його креативність, надавати можливість займатися не рутинною діяльністю;
2. Соціальна цінність – ступінь привабливості робочої атмосфери в компанії;
3. Економічна цінність – ступінь привабливості заробітної плати, бонусів та інших матеріальних цінностей, що пропонуються компанією;
4. Цінність розвитку – ступінь привабливості роботодавця з точки зору вкладу в розвиток професійних навичок, а також зростання привабливості кандидата на ринку праці;

5. Цінність реалізації – оцінка можливості реалізовувати в повній мірі отримані знання і навички, а також навчати інших.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика HR-брендів ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-фуд» за показниками «Nigel Wright Recruitment» (розроблено автором)

ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-фуд»
1. Функціональна цінність	
Робота у найбільшій за багатьма показниками торговельній компанії країни	Можливість працювати в стилізованому магазині, пропонувати свої ідеї щодо оформлення робочого місця; організація тематичних торгових зон
2. Соціальна цінність	
Згуртований колектив, можливість участі в спортивних, культурних та благодійних заходах	Колектив, об'єднаний стійкими корпоративними цінностями, наявність системи адаптації персоналу, внутрішньофірмові корпоративні заходи, участь в соціальних проектах
3. Економічна цінність	
Гідна заробітна плата, прозора система її підвищення, повний соцпакет, медична страховка, премії за підсумками кварталу і року, можливість кар'єрного росту	Системне та своєчасне підвищення заробітної плати; премії і надбавки за добре виконання своїх посадових обов'язків, прояв ініціативи у роботі; соцпакет, пільги, матеріальна допомога у надзвичайних випадках; знижки на послуги та продукти компанії, перспективи кар'єрного зростання
4. Цінність розвитку	
Розвиток персоналу за навчальними програмами, розробленими для кожної посади; навчання співробітників в корпоративних освітніх центрах	Індивідуальні навчальні програми; тренінги сучасних форматів; вебінари з застосуванням електронних технологій; розвиток персоналу проводиться департаментом навчання персоналу
5. Цінність реалізації	
Можливість розвитку лідерських якостей, управлінських і комунікативних навичок, викладачами корпоративних освітніх центрів є працівники ТОВ «АТБ-маркет»	Закордонні відрядження, можливість перейняти досвід підприємств-постачальників, участь в прийнятті управлінських рішень, участь у веденні сторінок компанії в мережі Інтернет

Отже, можна зробити висновок, що HR-бренд мережі «Сільпо» є привабливим за рахунок використання сучасних технологій в торговельній діяльності, широкого використання мережі Інтернет як каналу просування та креативного підходу до оформлення магазинів та організації робочих місць

працівників. ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшим продуктовим ритейлером в Україні. Це є ключовим фактором формування потужного бренду роботодавця компанії. Також мережа «АТБ-маркет» орієнтована на професіональний розвиток та вдосконалення трудового потенціалу своїх працівників, що є позитивною рисою її HR-бренду.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-фуд» володіє привабливішим брендом роботодавця для молоді, креативних фахівців, натомість ТОВ «АТБ-маркет» у розвитку HR-бренду орієнтується на досвідчених, відповідальних спеціалістів, гарантуючи роботу в стабільній, великій та успішній компанії.

2.3 Оцінювання ефективності процесів HR-брендингу компаній продуктового ритейлінгу

Визначити рівень ефективності процесів HR-брендингу компаній продуктового ритейлінгу, а саме ТОВ «Сільпо-фуд» та ТОВ «АТБ-маркет», можна за допомогою методики Масалової Ю. А. та Шикіної В. О. Автори даної методики виділяють в оцінці бренду роботодавця два напрямки: внутрішній та зовнішній бренд роботодавця [4].

Методом оцінки внутрішнього бренду роботодавця виступає анкета, яка дозволяє визначити задоволеність працівників роботою, умовами праці, рівень їх залученості, атмосферу в трудовому колективі тощо.

Для визначення особливостей HR-бренду компанії та основних відмінних переваг організації на ринку праці є важливим з'ясувати, чому наявні співробітники обрали саме її як майбутнє місце роботи, на які її характеристики звернули увагу (рис. 2.4).

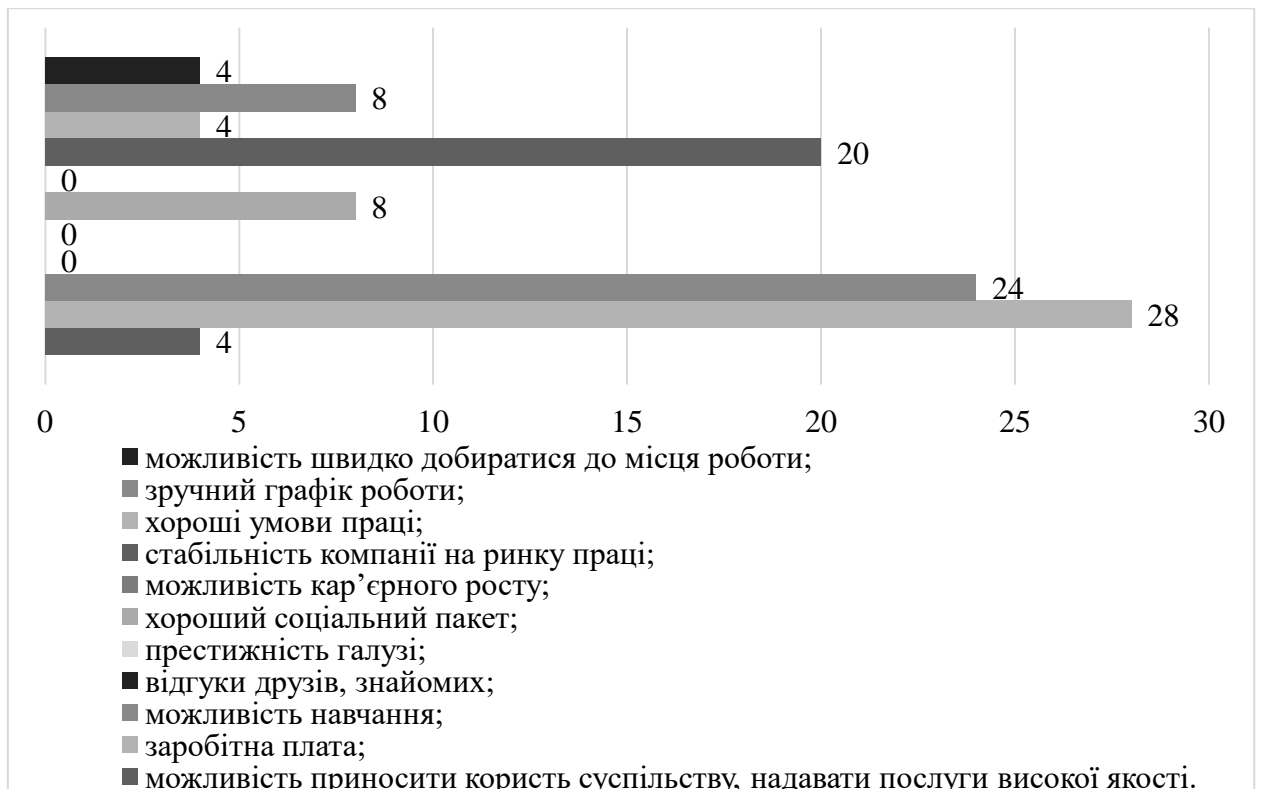


Рисунок 2.4 – Результати анкетування колективу ТОВ «АТБ-маркет», питання «Що привернуло співробітника в компанію в момент пошуку роботи?», %

За даними рис. 2.4 видно, що перспектива працевлаштування в ТОВ «АТБ-маркет» для більшості шукачів полягає в рівні заробітної плати (28%) та в можливості навчання (24%) за допомогою корпоративних навчальних центрів компанії. Також 20% опитаних відмітили, що для них головним фактором вибору місця роботи була стабільність компанії на ринку праці, адже ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшою продуктовою торговельною мережею в Україні. Але шукачі не вбачали в організації можливостей для кар'єрного зростання, престижності галузі та не керувалися рекомендаціями знайомих. Це говорить про необхідність розробки більш прозорої системи управління кар'єрою працівників та підвищення соціального значення діяльності організації.

Наступним напрямком аналізу внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «АТБ-маркет» є визначення рівня задоволеності персоналу основними умовами праці (рис. 2.5).

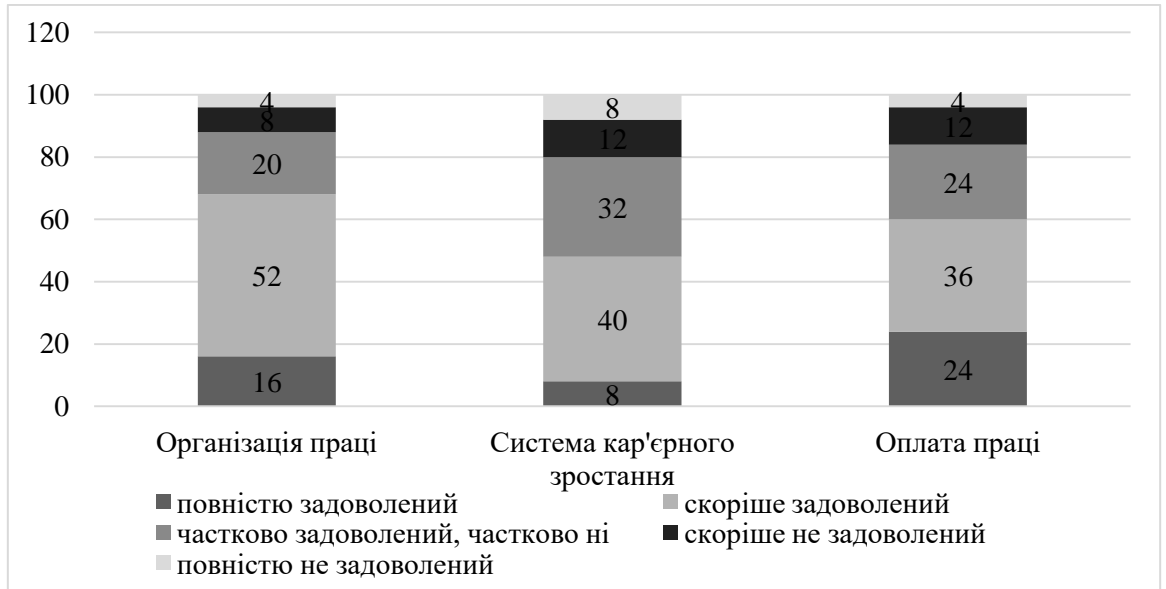


Рисунок 2.5 – Результати анкетування колективу ТОВ «АТБ-маркет», питання «Задоволеність основними умовами праці», %

Як бачимо, організація праці в організації є достатньо ефективною, адже 68% опитаних працівників задоволені її станом. Майже половина респондентів вважають систему кар'єрного зростання ефективною, це не є досить задовільним показником. Оскільки серед респондентів здебільшого були працівники фронтлайну (продавці консультанти, охоронники, адміністратори залу), вони не впевнені в перспективах свого кар'єрного розвитку в компанії. Керівництву ТОВ «АТБ-маркет» слід приділити особливу увагу плануванню кар'єри персоналу. Більша частина опитаних задоволені рівнем оплати праці.

Широке використання нематеріальних способів мотивації персоналу позитивно впливає на формування HR-бренду організації. Тому необхідно розуміти, які саме стимули до ефективної трудової діяльності є більш вагомими для працівників (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Результати анкетування колективу ТОВ «АТБ-маркет», питання «Якій формі нематеріального стимулювання надає перевагу співробітник?», %

На рис. 2.6 показано, що кращими нематеріальними способами мотивації для персоналу ТОВ «АТБ-маркет» будуть поліпшення умов праці та забезпечення кар'єрного зростання. Тобто працівники орієнтовані на подальшу роботу в організації та прагнуть вдосконалити трудове середовище та можливості посадового розвитку. Вагомим стимулом для працівників компанії також є формальне визнання їх трудових досягнень (20% опитаних надають перевагу подяці в наказі із занесенням в трудову книгу). Про недостатній розвиток корпоративної культури в ТОВ «АТБ-маркет» свідчить те, що для персоналу не є ефективними такі нематеріальні стимули, як винесення на дошку пошани, відчуття корисності своєї роботи, повага з боку колег та згадка в корпоративному журналі.

Рівень залученості та лояльності персоналу є високим, коли співробітник працює в злагодженому, дружньому колективі та має хороші взаємини та зворотній зв'язок з керівництвом.

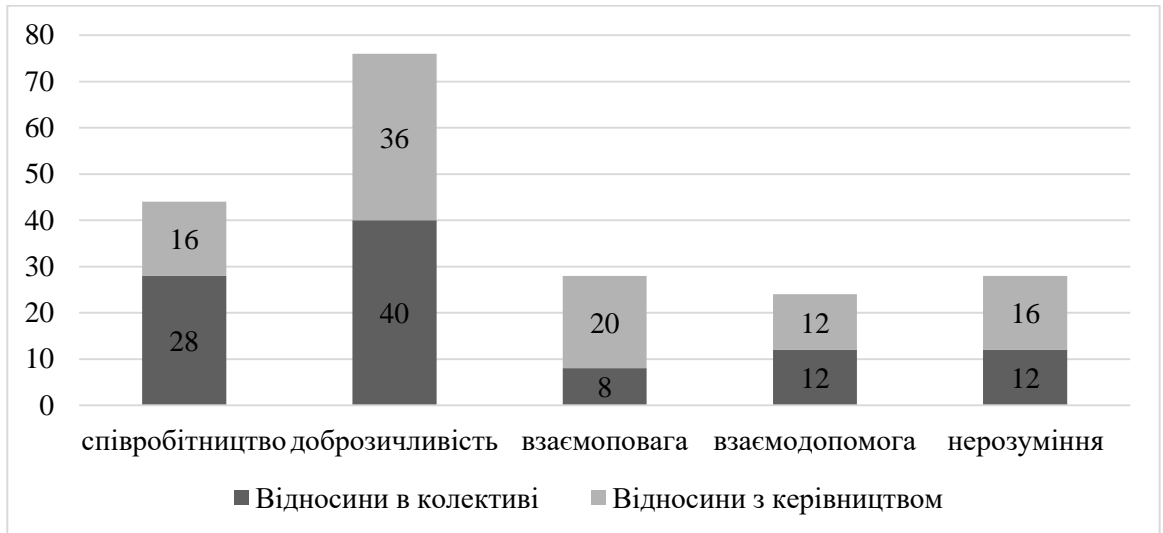


Рисунок 2.7 – Результати анкетування колективу ТОВ «АТБ-маркет», питання «Характеристика відносин всередині колективу і з керівництвом», %

За результатами опитування (рис. 2.7) можна сказати, що більшість респондентів характеризують відносини в колективі та з керівництвом як доброзичливі (40% та 36%). Також 28% працівників відмічають співробітництво як основну характеристику трудових відносин з колегами. 16% відсотків опитаних не знаходять розуміння з керівництвом і 12% – з колегами. Показники не критичні, але компанії варто проводити заходи з метою згуртування колективу та вдосконалювати професійні та лідерські якості керівників.

Ще одним важливим напрямком оцінки ефективності HR-бренду організації є аналіз причин звільнення працівників (рис. 2.8), адже колишні співробітники можуть поширювати позитивний або негативний імідж компанії як роботодавця.

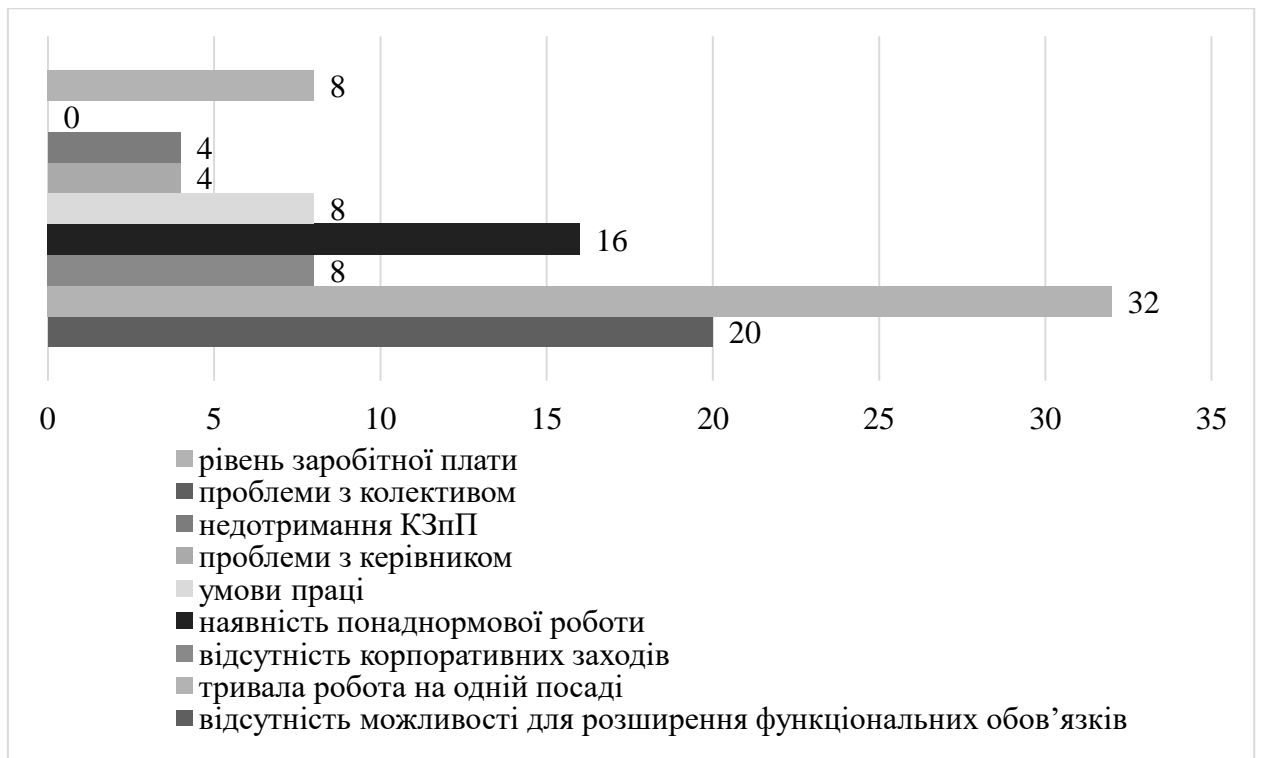


Рисунок 2.8 – Результати анкетування колективу ТОВ «АТБ-маркет», питання «Можлива причина звільнення співробітників», %

Основними причинами звільнення працівників ТОВ «АТБ-маркет» є тривала робота на одній посаді та відсутність можливості для розширення функціональних обов'язків, тобто фактори, пов'язані з недосконалою системою кар'єрного зростання.

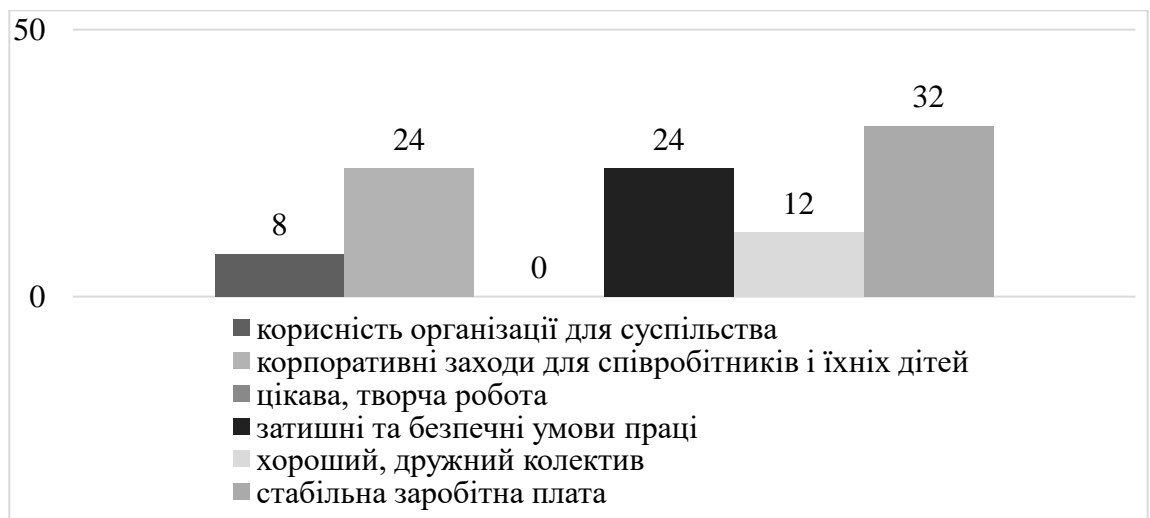


Рисунок 2.9 – Результати анкетування колективу ТОВ «АТБ-маркет», питання «Переваги компанії як роботодавця для співробітника», %

На основі рис. 2.9 можна зробити висновок, що головною перевагою HR-бренду ТОВ «АТБ-маркет» є стабільна заробітна плата, тобто працівники впевнені в успішній діяльності компанії та її подальшому розвитку та лідерству на ринку продуктового ритейлінгу України. Співробітники організації також відмітили наявність корпоративних заходів для співробітників і їхніх дітей і затишні та безпечні умови праці як позитивні фактори для формування бренду роботодавця.

За аналогічним алгоритмом було проведене анкетування персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» з метою оцінки ефективності HR-брендингу компанії, результати якого наведено нижче.

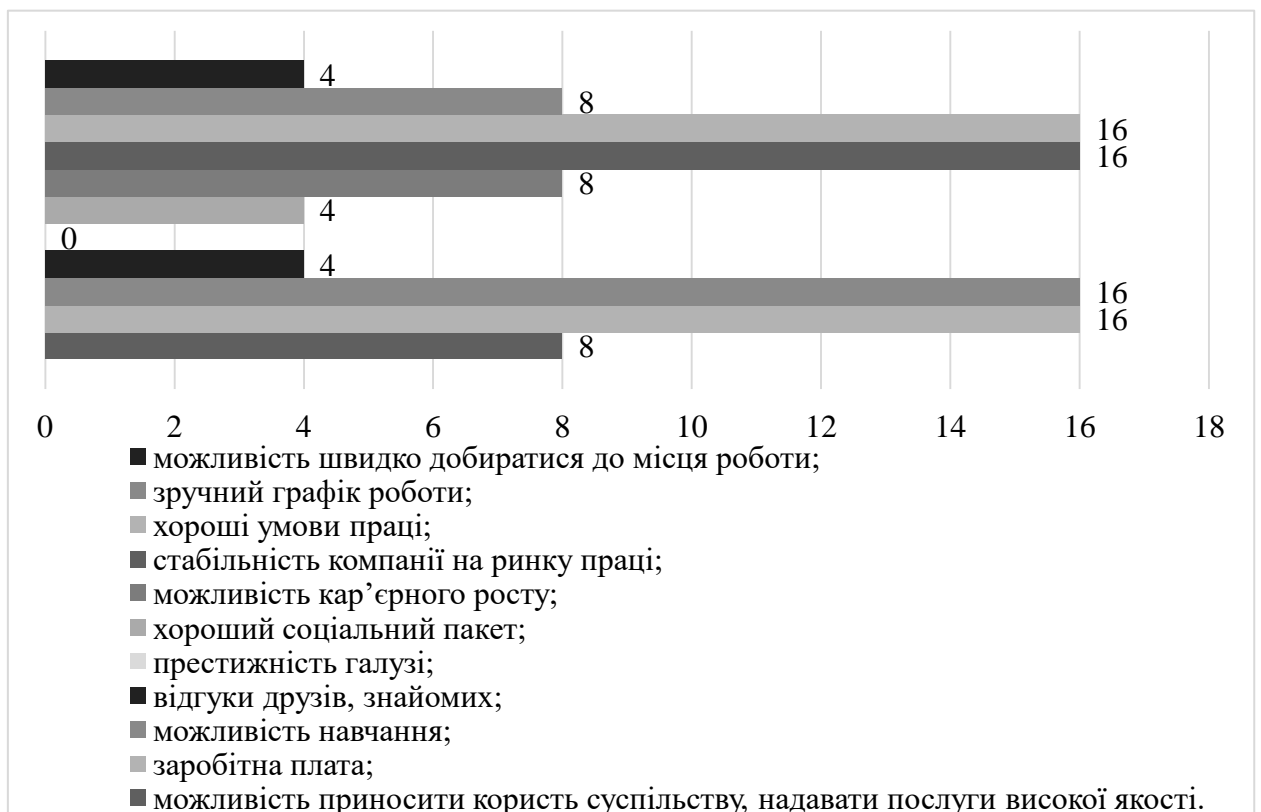


Рисунок 2.10 – Результати анкетування колективу ТОВ «Сільпо-фуд», питання «Що привернуло співробітника в компанію в момент пошуку роботи?», %

На рис. 2.10 видно, що респонденти оцінили чотири відмінні характеристики ТОВ «Сільпо-фуд» як роботодавця в рівній мірі. Опитаних в процесі пошуку роботи привернули хороші умови праці, стабільність компанії на ринку праці, можливість навчання та рівень заробітної плати. За результатами опитування можна виділити також низьку престижність галузі діяльності компанії. Невелику частину респондентів привабили можливість швидко добиратися до місця роботи, хороший соціальний пакет та відгуки знайомих.

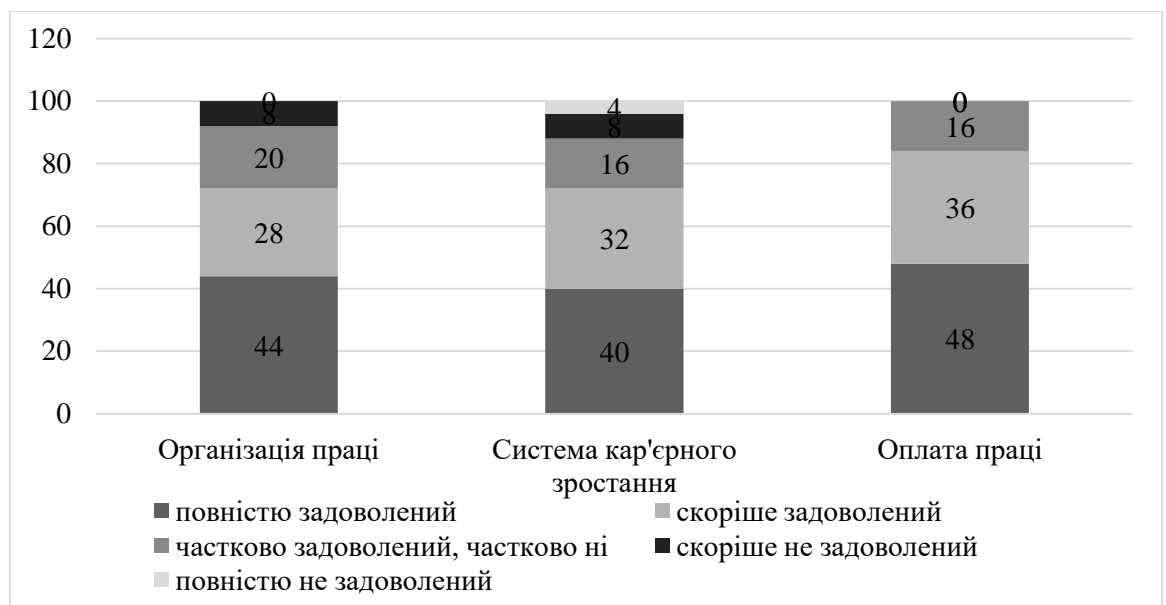


Рисунок 2.11 – Результати анкетування колективу ТОВ «Сільпо-фуд», питання «Задоволеність основними умовами праці», %

З рис. 2.11 бачимо, що переважна більшість опитуваних повністю задоволені організацією праці в ТОВ «Сільпо-фуд», системою кар'єрного зростання та рівнем оплати праці (44%, 40% і 48% відповідно). Наведені дані свідчать про наявність достатньо ефективної системи управління персоналом та раціональну організацію праці в компанії. Таким чином ТОВ «Сільпо-фуд» формує привабливий позитивний HR-бренд.



Рисунок 2.12 – Результати анкетування колективу ТОВ «Сільпо-фуд», питання «Якій формі нематеріального стимулювання надає перевагу співробітник?», %

За результатами визначення пріоритетного способу нематеріальної мотивації для співробітників ТОВ «Сільпо-фуд» (рис. 2.12) видно, що найефективнішим є забезпечення можливостей кар'єрного зростання.

Завдяки активній суспільній діяльності компанії важливим стимулом для персоналу є відчуття корисності трудової діяльності. Також респонденти виділили присвоєння різноманітних звань за гарну роботу та поліпшення умов праці в якості нематеріальних мотиваторів.

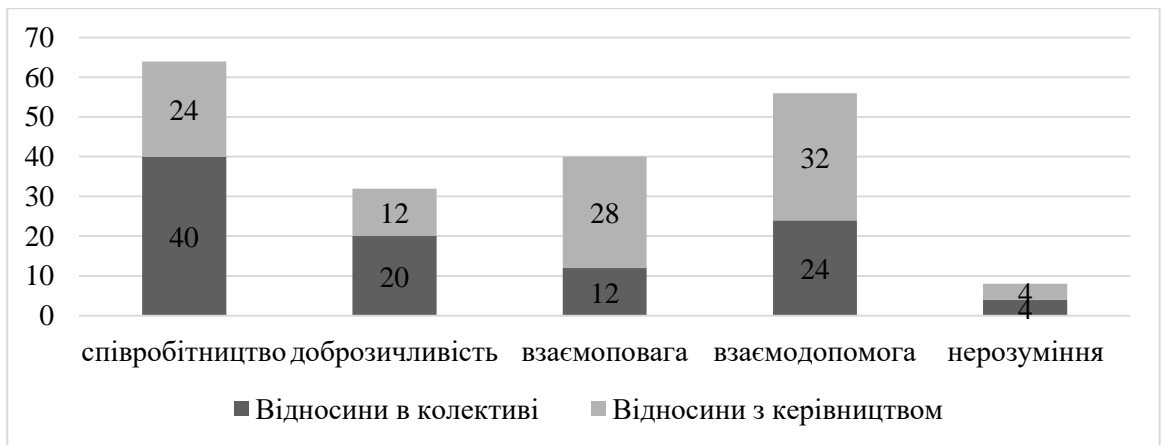


Рисунок 2.13 – Результати анкетування колективу ТОВ «Сільпо-фуд», питання «Характеристика відносин всередині колективу і з керівництвом», %

Трудовий колектив ТОВ «Сільпо-фуд» характеризується позитивною атмосферою, співробітництвом та злагодженістю. Про це свідчать результати опитування (рис. 2.13). Респонденти виділяють взаємодопомогу як важливу характеристику відносин з колегами та з керівництвом. Можна зробити висновок, що компанія приділяє достатньо зусиль для формування корпоративної культури та її поширення серед персоналу.

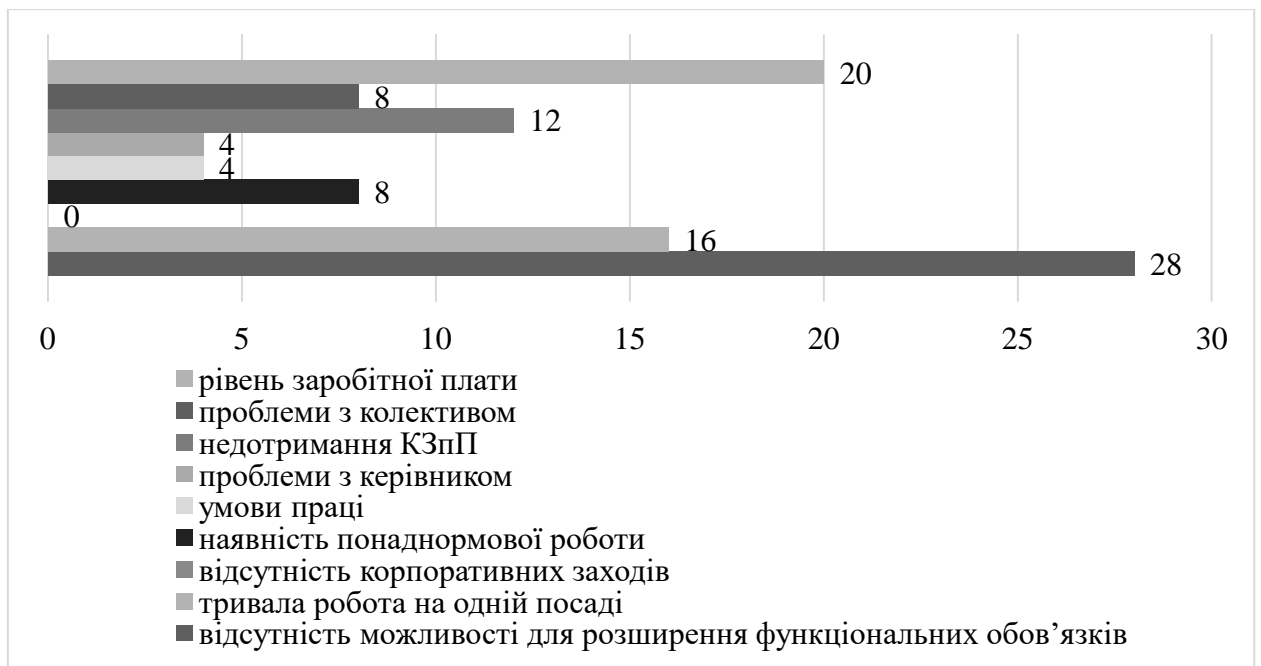


Рисунок 2.14 – Результати анкетування колективу ТОВ «Сільпо-фуд», питання «Можлива причина звільнення співробітників», %

За даними рис. 2.14 бачимо, що 28% респондентів вбачають головну причину звільнень працівників у відсутності можливостей для розширення функціональних обов'язків. Поширеними факторами також є недостатньо високий рівень заробітної плати та тривала робота на одній посаді. Оскільки переважна більшість респондентів є працівниками фронтлайну, компанії слід звернути увагу на планування кар'єри цієї категорії персоналу.

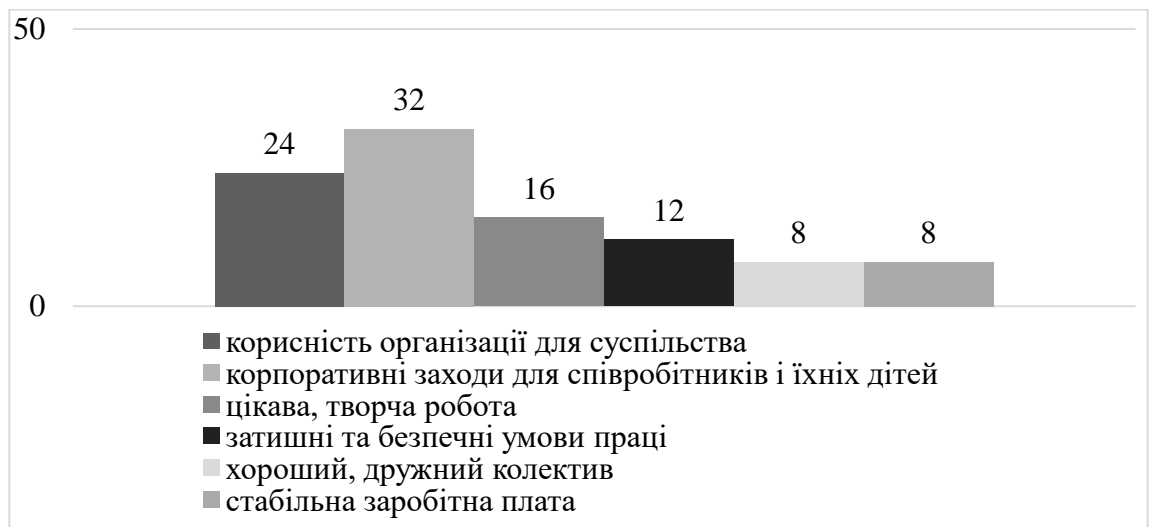


Рисунок 2.15 – Результати анкетування колективу ТОВ «Сільпо-фуд», питання «Переваги компанії як роботодавця для співробітника», %

Компанія ТОВ «Сільпо-фуд» виділяється широким поширенням корпоративних цінностей серед працівників та високим рівнем соціальної відповідальності. Це підтверджують показники опитувань (рис. 2.15), з яких видно, що основними перевагами організації як роботодавця є корпоративні заходи для співробітників та їхніх дітей та корисність для суспільства.

Отже, привабливість внутрішнього HR-бренду ТОВ «АТБ-маркет» виражається у впевненості персоналу в стабільності компанії, її подальшому успішному розвитку, забезпеченні професійного та особистісного розвитку працівників. Негативним фактором є недостатньо ефективна система кар'єрного зростання. Натомість особливостями бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-фуд» є добре сформована корпоративна культурна, поширення

цінностей компанії, акцент на соціальній значимості діяльності організації, а також гарні умови праці та згуртованих колективів.

Аналіз зовнішнього бренду роботодавця необхідно починати з вивчення ситуації, яка може бути представлена у вигляді SWOT-аналізу основних чинників (можливостей і загроз, сильних і слабких сторін), що впливають на стан бренду роботодавця компанії.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз HR-бренду ТОВ «АТБ-маркет» (сформовано автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Найбільший продуктовий ритейлер України; – Стабільний фінансовий розвиток компанії; – Навчання персоналу в корпоративних навчальних центрах; – Наявність системи преміювання співробітників; – Проведення заходів з метою залучення нових працівників; – Активна благодійна та соціальна діяльність за участю персоналу компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> – Слабкий розвиток системи кар'єрного зростання; – Високий рівень плинності кадрів; – Недостатньо активна взаємодія з аудиторією в соціальних мережах.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення рівня конкурентоспроможності; – Збільшення відсотка зайнятої частки ринку; – Покращення умов праці співробітників; – Впровадження новітніх технологій в організацію робочих місць. 	<ul style="list-style-type: none"> – Активізація діяльності основних конкурентів; – Зниження ефективності методів мотивації персоналу.

Таким чином, ТОВ «АТБ-маркет» може покращити свою позицію на ринку продуктового ритейлінгу України та підвищити конкурентоспроможність за рахунок позитивних фінансових показників та висококваліфікованого персоналу. Збільшення обсягів прибутку компанії сприятиме виділенню ресурсів на впровадження технічних нововведень в торговельну діяльність та систему менеджменту. Реалізація благодійних проектів та проведення корпоративних та суспільних заходів сприятимуть формуванню позитивного іміджу роботодавця ТОВ «АТБ-маркет». Професійний розвиток адміністративного персоналу забезпечить

вдосконалення системи кар'єрного зростання в компанії, а також існує можливість розширення переліку методів нематеріальної мотивації.

Для порівняння переваг та недоліків бренду роботодавця двох лідируючих компанії продуктового ритейлінгу України необхідно також розглянути аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-фуд» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз HR-бренду ТОВ «Сільпо-фуд» (сформовано автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Відома торговельна марка; – Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей України; – Добре розвинута корпоративна культура, дотримання корпоративних цінностей працівниками; – Активна соціальна та благодійна діяльність; – Висока активність компанії в мережі Інтернет; – Широкий перелік нематеріальних способів мотивації, які застосовуються в компанії; – Заохочення творчості працівників, можливість участі в прийнятті управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недоліки в системі планування кар'єри персоналу; – Наявність штрафів за неналежне виконання службових обов'язків.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів; – Подальший розвиток компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання; – Можливість розробки масштабних соціальних проектів; – Впровадження новітніх технологій в систему навчання та розвитку персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення конкуренції на ринку продуктового ритейлінгу; – Вихід на ринок продуктового ритейлінгу України зарубіжних компаній; – Негативний вплив карантинних умов.

Отже, зважаючи на стійке положення ТОВ «Сільпо-фуд» на ринку продуктового ритейлінгу та високий рівень продуктивності і залученості персоналу, можна говорити про перспективи розширення мережі на території України. Широке поширення корпоративних цінностей та висока соціальна відповідальність компанії формують привабливий HR-бренд ТОВ «Сільпо-

фуд» на ринку праці. Наявний персонал компанії є носієм позитивного іміджу роботодавця організації, адже працівники зацікавлені в успішності своєї трудової діяльності, можуть розкрити свій творчий потенціал та працюють в комфортних умовах.

Показники привабливості бренду роботодавця компанії у зовнішньому середовищі були розбиті на три блоки, першим з яких є надійність компанії (табл. 2.7). Показником надійності для персоналу та потенційних працівників є період існування компанії на ринку і її фінансова стійкість. Фінансова стійкість компанії в галузі продуктового рітейлінгу кандидатами побічно може асоціюватися з широтою охоплення споживачів.

Таблиця 2.7 – Порівняння показників надійності ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-фуд» (сформовано автором на основі [49],[52])

Показник	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-фуд»
Період існування	27 років	22 роки
Широта охоплення споживачів	3,7 млн покупців/добу	700 тис. покупців/добу
Обсяг товарообігу за 2019 рік	126,8 млрд грн	37,7 млрд грн
Кількість торгових точок	1132	236
Чисельність персоналу за 2019 рік	53,8 тис. осіб	31,2 тис. осіб

З табл. 2.7 очевидно що, ТОВ «АТБ-маркет» є більш поширеною торговельною мережею в Україні, зважаючи на більшу кількість торгових точок та обсяги товарообороту. Фінансова стійкість ТОВ «Сільпо-фуд» є нижчою, адже широта охоплення споживачів є меншою в п'ять разів. ТОВ «АТБ-маркет» також є більш надійним роботодавцем в очах шукачів, тому що його період існування є більшим, ніж у конкурентів. Тобто, за показниками надійності HR-бренд ТОВ «АТБ-маркет» має значну перевагу та є привабливішим, ніж бренд роботодавця ТОВ «Сільпо-фуд».

Наступним показником є популярність компанії (табл. 2.8), яку можна визначити за допомогою такого показника, як місце в рейтингу роботодавців

України, і за кількістю суспільно-корисних проектів, які реалізує компанія в якості спонсора, тощо.

Таблиця 2.8 – Порівняння показників популярності ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-фуд» (сформовано автором на основі [48],[49],[52])

Показник	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-фуд»
Місце в рейтингу «Бренд роботодавця», журнал «ТОП-100. Рейтинги найбільших»	8	18
Кількість благодійних проектів за 2019 рік	5	4
Кількість підписників в мережі Instagram	25,6 тис. осіб	69,9 тис. осіб

Отже, на думку експертів, що формують рейтинг «Бренд роботодавця» серед українських компаній різних галузей, ТОВ «АТБ-маркет» володіє привабливішим HR-брендом в порівнянні з ТОВ «Сільпо-фуд» (відповідно 8 та 18 місце в рейтингу). Щодо просування бренду роботодавця в соціальних мережах, ТОВ «Сільпо-фуд» має очевидну перевагу над конкурентом.

Останнім показником бренду роботодавця компанії у зовнішньому середовищі є привабливість компанії для потенційних кандидатів (табл. 2.9). В якості непрямих показників привабливості можна використовувати співвідношення заробітної плати із середньою та мінімальною заробітною платою по країні.

Таблиця 2.9 – Порівняння показників привабливості для кандидатів ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-фуд» (сформовано автором на основі [49],[52])

Показник	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-фуд»
Відношення заробітної плати із мінімальною заробітною платою по Україні	$7800/5000 = 1,56$	$8300/5000 = 1,66$
Відношення заробітної плати із середньою заробітною платою по Україні	$7800/11579 = 0,67$	$8300/11579 = 0,72$

Як бачимо, середня заробітна плата співробітників ТОВ «Сільпо-фуд» є дещо вищою, ніж в ТОВ «АТБ-маркет». Розмір заробітної плати істотно впливає на вибір кандидатами місця роботи, тому дана перевага свідчить про

більшу привабливість зовнішнього бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-фуд» порівняно з ТОВ «АТБ-маркет».

Таким чином, проаналізувавши внутрішній та зовнішній бренди роботодавця конкуруючих компаній продуктового ритейлінгу, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-фуд» володіє більш привабливим HR-брендом. Оскільки особливостями внутрішнього бренду роботодавця цієї компанії є добре сформована корпоративна культура, поширення і дотримання цінностей компанії працівниками, високий рівень соціальної відповідальності та активна благодійна діяльність, висока залученість персоналу за рахунок проведення корпоративних заходів, розробки атрибутики компанії та використання широкого переліку методів мотивації персоналу, а також гарні умови праці та згуртований колектив.

Щодо зовнішнього HR-бренду, ТОВ «Сільпо-фуд» використовує в якості каналів просування соціальні мережі, підвищуючи лояльність молоді і забезпечуючи компанію потенційними молодими співробітниками. Бренд роботодавця мережі «Сільпо» є більш ефективним за двома показниками (популярність та привабливість).

Стосовно ТОВ «АТБ-маркет» можна сказати, що переваги внутрішнього HR-бренду даної компанії виражаються у впевненості персоналу в її стабільності, подальшому успішному розвитку, забезпеченні професійного та особистісного розвитку працівників. Організації слід приділити більшу увагу позиціонуванню зовнішнього бренду роботодавця на ринку праці.

Висновок до розділу 2

Ринок продуктового ритейлінгу – це ринок споживчих товарів, що швидко обертаються, тобто на ньому реалізуються товари, що купуються приватними особами для особистого споживання, мають короткий життєвий

цикл і високу оборотність. На ринку праці продуктового ритейлінгу України спостерігається тенденція до збільшення пропозиції робочої сили. В карантинних умовах в компаній даної галузі зберігається попит на певні категорії працівників. Переважна більшість організацій зберегла рівень заробітної плати на рівні до впровадження карантину.

В розділі 2.2 було проаналізовано HR-бренд та імідж роботодавця найпоширеніших продуктових торгових мереж України, а саме мереж «АТБ» та «Сільпо» з метою аналізу просування бренду роботодавця компаній продуктового ритейлінгу та виявлення тенденцій успішної реалізації цього процесу. Також було здійснено порівняння привабливості HR-брендів ТОВ «АТБ-маркет» та «Сільпо» можна за п'ятьма параметрами оцінки бренду роботодавців «Nigel Wright Recruitment». Ключовим фактором формування потужного бренду роботодавця ТОВ «АТБ-маркет» є лідерські позиції компанії на ринку продуктового ритейлінгу України. HR-бренд мережі «Сільпо» є привабливим за рахунок використання сучасних технологій в торговельній діяльності, широкого використання мережі Інтернет як каналу просування та креативного підходу до оформлення магазинів та організації робочих місць працівників.

За допомогою методики Масалової Ю. А. та Шикіної В. О. було визначено рівень ефективності процесів HR-брендингу ТОВ «Сільпо-фуд» та ТОВ «АТБ-маркет». Привабливість внутрішнього HR-бренду ТОВ «АТБ-маркет» виражається у впевненості персоналу в стабільності компанії, її подальшому успішному розвитку, забезпеченні професійного та особистісного розвитку працівників. За результатами аналізу зовнішнього бренду роботодавця ТОВ «АТБ-маркет» були зроблені висновки, що за рахунок позитивних фінансових показників та висококваліфікованого персоналу компанія може покращити та закріпити свої лідерські позиції на ринку продуктового ритейлінгу України та підвищити конкурентоспроможність, а реалізація благодійних проектів та проведення корпоративних та суспільних заходів сприятимуть формуванню позитивного

іміджу роботодавця. Особливостями внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-фуд» є добре сформована корпоративна культурна, поширення цінностей компанії, акцент на соціальній значимості діяльності організації, а також та згуртований колектив. ТОВ «Сільпо-фуд» має очевидну перевагу над конкурентом щодо просування бренду роботодавця в соціальних мережах та привабливості компанії як потенційного місця роботи для кандидата з огляду на розмір заробітної плати.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ HR-БРЕНДУ ТА ІМІДЖУ КОМПАНІЙ ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛІНГУ

3.1 Проблеми просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу

Серед факторів недостатньої практики формування позитивного бренду роботодавця на українських підприємствах виділяють наступні:

- недостатнє розуміння зв'язку між вкладанням коштів у формування позитивного HR-бренду та показниками, які характеризують результати діяльності підприємства;

- недостатній обсяг фінансових ресурсів на розроблення та реалізацію проектів і програм формування бренду роботодавця;

- необізнаність керівників із сучасними технологіями управління персоналом, зокрема й формування позитивного HR-бренду;

- відсутність фахівців, які мають необхідні компетенції у сфері розробки та реалізації проектів і програм формування бренду роботодавця [57].

Всі помилки, які може допустити компанія в процесі формування та розвитку HR-бренду, можна розділити на декілька основних груп (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні помилки формування бренду роботодавця [63]

Помилка	Наслідки
1	2
Формування внутрішнього HR-бренду компанії без зовнішнього	Низький обсяг пропозиції на ринку праці; добре сформований внутрішній бренд роботодавця, який не затребуваний потенційними кандидатами.
Формування зовнішнього HR-бренду компанії без внутрішнього	Негативні відгуки працівників, яких привабив зовнішній бренд роботодавця компанії, але розчарував внутрішній; як наслідок, зниження привабливості зовнішнього HR-бренду.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Економія фінансових коштів на головному і необхідному	Невдоволений персонал, зниження мотивації працівників; зменшення кількості споживачів та потенційних кандидатів через низьку якість реклами та маркетингових проєктів.
Виділення зайвого фінансування	Нераціональне використання фінансових ресурсів; несправедливий розподіл коштів.
Спроби створення універсальних HR-процесів, що відповідають вимогам всіх категорій працюючих	Зниження рівня мотивації персоналу; зменшення ефективності заходів матеріальної та нематеріальної мотивації; зниження рівня залученості персоналу.
Порушення послідовності етапів реалізації заходів щодо формування внутрішнього і зовнішнього HR-бренду	Недостатній рівень інформованості працівників; зниження ефективності процесів HR-брендінгу; фінансові втрати.
Порушення системності в побудові HR-бренду	Зниження рівня довіри працівників; зменшення мотивації та лояльності персоналу.
Недооцінка важливості залучення персоналу в процес формування HR-бренду компанії	Поява опору змінам; зниження ефективності процесів HR-брендінгу; недостатній розвиток внутрішнього HR-бренду.
Помилки в реалізації організаційних заходів при просуванні внутрішнього HR-бренду компанії	Відсутність довіри персоналу до роботодавця; негативні відгуки працівників; збільшення плинності кадрів.
Помилки при реалізації заходів з просування зовнішнього HR-бренду на ринок праці	Неправильний вибір цільової аудиторії; низький відсоток якісних вхідних резюме; відсутність кваліфікованих кандидатів на вакансії.

Першою з наведених проблем є формування внутрішнього HR-бренду компанії без зовнішнього. У такій ситуації компанія буде подібна продукту, який володіє чудовими якостями і властивостями, але при цьому ніхто не знає ринку, і тому не затребуваний або не дуже затребуваний потенційним споживачем. Недостатня увага до зовнішнього HR-брендінгу буде помилкою в тому випадку, якщо компанія має труднощі в роботі з персоналом: неефективна система залучення нових співробітників, діючі співробітники не володіють необхідною кваліфікацією, висока плинність кадрів тощо. Без зовнішнього HR-брендінгу формування і розвиток внутрішнього HR-бренду представляє собою нормальний процес підвищення лояльності чинного

персоналу роботодавцю, але мінімізує можливість залучення кваліфікованих кадрів.

Наступною проблемою є формування зовнішнього HR-бренду компанії без внутрішнього. Діючи таким чином компанія пропонує ринку праці неякісний «продукт», що володіє лише красивою обгорткою. В цьому випадку з великою швидкістю на ринку праці пошириться інформація про компанію як про непривабливого роботодавця.

Економія фінансових коштів на головному і необхідному є поширеною та важливою проблемою. В сучасних кризових умовах безліч перспективних ідей і проектів не реалізуються через нестачу фінансів. Подібні дії негативно позначаються на внутрішньому HR-бренді. Несправедливий обман працівника роботодавцем тягне за собою негативні відгуки та збільшення плинності кадрів. Економія на зовнішній HR-рекламі також не обіцяє нічого хорошого, еякісний рекламний продукт відлякає потенційних працівників і призведе до зворотного ефекту.

Слід звернути увагу на таку проблему, як виділення зайвого фінансування. Рідко, але трапляється так, що на реалізацію HR-брендингу виділяється занадто великий обсяг фінансових ресурсів. При цьому компанія стикається, як мінімум, з нераціональним використанням фінансових ресурсів, від чого виникає бажання запустити недопрацьовані HR-процеси в надії на те, що потім виділені фінанси сприятимуть потрібному результату. Таким чином, зайве фінансування також може завдати шкоди, як і його недостатній обсяг. Оптимальний розмір фінансових ресурсів повинен визначатися виходячи з конкретних заходів з обов'язковою оцінкою економічної ефективності HR-брендингу.

Наступною проблемою є спроби створення універсальних HR-процесів, що відповідають вимогам всіх категорій працюючих. Дана помилка має місце, коли відділом персоналу робляться спроби створити єдину систему мотивації для начальника цеху і прибиральника, фінансового директора і слюсаря. Система мотивації повинна розроблятися з урахуванням професій і

посад персоналу. Прикладом типової помилки мотиваційної системи може служити надання пільгового медичного обслуговування молодим здоровим співробітникам або забезпечення паркувальними місцями працівників, які не мають автомобіля.

Порушення послідовності етапів реалізації заходів щодо формування внутрішнього і зовнішнього HR-бренду є важливою проблемою для великої кількості компаній. Послідовність етапів формування бренду роботодавця повинна бути підпорядкована певній логіці. Наприклад, абсолютно марно приступати до формування HR-брендингу без усвідомлення проблеми та встановлення цілей. Адже, насправді, може виявитися, що компанії необхідно щось зовсім інше. Або приклад: марно розробляти концепцію HR-брендингу, не провівши аналіз внутрішніх і зовнішніх можливостей компанії.

Порушення системності в побудові HR-процедур негативно впливає на розвиток бренду роботодавця. Безсистемність і незрозумілість HR-процесів є одним з найсильніших демотивуючих факторів для персоналу. Якщо працівник не може отримати чітку відповідь на питання: чому йому була нарахована саме така премія або чому йому пропонують перевестися на іншу посаду, він на рівні підсвідомості починає вважати, що його в чомусь обманюють. HR-процедури повинні бути системними, оскільки кожен етап роботи з персоналом повинен здійснюватися в логічній послідовності.

Наступною проблемою є недооцінка важливості залучення персоналу в процес формування HR-бренду компанії і дотримання дисципліни. Не можна нехтувати процедурами залучення персоналу в розвиток бренду роботодавця, так само як і не контролювати виконання нових порядків. Формування HR-бренду компанії необхідно починати з масштабних роз'яснювальних бесід – що таке HR-брендинг і в чому має полягати внесок кожного співробітника в його формування.

Також розглянемо помилки в реалізації організаційних заходів при просуванні внутрішнього HR-бренду компанії, серед яких неналагоджений зв'язок відділу персоналу з співробітниками компанії: кадровий персонал

неякісно довів інформацію про нововведення, що стосуються HR-процедур, працівникам фірми. Щоб уникнути цієї помилки кожен співробітник повинен чітко уявляти свої перспективи в компанії, знати, якими видами соціального пакета може скористатися, розуміти напрямки розвитку компанії, її потреби і затребуваність. Позиція роботодавця повинна бути відкритою. Кожен працівник повинен знати, скільки і за що йому платять: за працю, за кваліфіковану якісну працю, і на що він може розраховувати, в разі ефективної праці тощо.

Поширені помилки при реалізації заходів з просування HR-бренду на ринок праці (зовнішній HR-брендинг). Для успішного просування бренду роботодавця компаніям не варто здійснювати рекламну кампанію через ЗМІ з маленькою аудиторією. Реклама повинна просуватися за допомогою використання ЗМІ, що мають велику аудиторію охоплення. При цьому вартість даної рекламної кампанії буде зростати значно швидше, ніж чисельність цільової аудиторії. Іншою помилкою є використання тільки одного каналу ЗМІ. Це пов'язано з тим, що різні категорії людей використовують різні джерела отримання інформації, тому для кожної категорії персоналу (статевої, вікової, професійної) повинен бути підібраний свій унікальний канал.

Однією з основних проблем просування HR-бренду також є відсутність єдиної зрозумілої моделі розрахунку ефективності заходів з формування та розвитку бренду роботодавця. Рішенням такої ситуації може бути розробка та використання моделі показників ефективності внутрішнього HR-бренду організації.

Показники ефективності внутрішнього HR-бренду повинні відображати ряд специфічних моментів. По-перше, стосовно до внутрішнього HR-бренду мова йде про певний мінімум блоків його ефективності, до складу якого входять:

- цільова ефективність (здатність досягати поставлені перед ним цілі);
- процедурна ефективність (здатність якісно виконувати свої функції);

- економічна ефективність;
- соціальна ефективність [33].

По-друге, при оцінці ефективності внутрішнього HR-бренду потрібно визначити за допомогою яких показників (індикаторів) можна виміряти якісні та кількісні результати заходів, вироблених в рамках формування та розвитку HR-бренду, а також за підсумками даних досліджень з питань зі сфери внутрішнього бренду роботодавця. На базі даних обставин була розроблена модель показників ефективності внутрішнього HR-бренду організації (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель розрахунку ефективності HR-бренду організації (розроблено автором на основі [33])

З рис. 3.1 видно, що першим складовим блоком показників ефективності внутрішнього HR-бренду є цільова ефективність. При цьому цілі внутрішнього HR-бренду є формуються з кількох джерел і впливають в певні показники. По-перше, з загальної стратегії організації та цілей кадрової політики, тому що внутрішній HR-бренд є її частиною і його цілі виступають продуктом каскадування цілей системи більш високого рівня. Відповідно, першим показником цільової ефективності внутрішнього бренду роботодавця виступає відповідність його цілей стратегії та цілям кадрової політики. По-друге, розвиток внутрішнього HR-бренду як спеціалізована управлінська діяльність націлений на моніторинг, оцінку та пошук резервів поліпшення ступеня збігу інтересів компанії з потребами її співробітників. Виходячи з цього, другим показником цільової ефективності внутрішнього HR-бренду є рівень його досягнення необхідних корпоративних показників з моніторингу, оцінки та пошуку кадрів. По-третє, існує взаємозв'язок між ставленням споживачів до компанії і їх готовністю працювати в цій компанії, оскільки скандали і негативні відомості, пов'язані з товарами або послугами компанії, істотно впливають на бренд роботодавця і ускладнюють пошук персоналу. Саме тому третім показником цільової ефективності внутрішнього HR-бренду є відповідність напрямків розвитку внутрішнього HR-бренду та товарного бренду компанії.

Процедурна ефективність внутрішнього показником цільової ефективності внутрішнього HR-бренду вимагає від даної функції якісної роботи. Дана вимога «якість» може бути «розкладена» на наступні основні вимоги та пов'язані з ними показники:

- технічна реалізація процедур (показник – наявність необхідних ресурсів для реалізації функції внутрішнього HR-бренду);
- практична реалізація процедур (показник – практична реалістичність запланованих заходів в рамках внутрішнього бренду роботодавця);
- внутрішнє непротиворіччя заходів в рамках програм внутрішнього HR-бренду та дій, що вживаються в рамках підвищення ефективності

партнерських відносин в компанії (показник – несуперечливість заходів і дій);

– ненадмірність заходів щодо внутрішнього HR-бренду (показник – лімітування заходів, їх реалізація за принципом «Рівно стільки, скільки потрібно. Не більше і не менше»).

Економічна ефективність внутрішнього HR-бренду заснована на кількісних показниках його оцінки. У практиці управління багатьох великих організацій найбільш використовуваними є саме економічні (кількісні) показники оцінки ефективності заходів з розвитку внутрішнього HR-бренду. За допомогою аналізу ефективності поточних витрат на ефективність використання персоналу, можна дати більш повну оцінку ефективності HR-бренду.

Соціальна ефективність – задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, його зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з товаришами і т.д.). Під соціальною ефективністю внутрішнього HR-бренду можна розуміти здатність даної системи задовольняти соціальні потреби і інтереси персоналу. Соціальна ефективність в широкому сенсі цього поняття виражається в здатності досягнення позитивних з соціальної точки зору змін в організації.

Вищевикладені показники дозволяють кількісно оцінити показники ефективності внутрішнього HR-бренду, проте їх використання може ускладнитися нестачею аналітичної інформації або трудомісткістю розрахунків. Крім того, деякі кількісні показники спираються на суб'єктивну експертну оцінку.

Застосування даної Моделі в управлінні персоналом дозволить підвищити ефективність оцінювання якості внутрішнього HR-бренду, оскільки Модель відрізняється комплексністю підходу, що поєднує показники цільової, процедурної, економічної та соціальної ефективності. Використання наведеної Моделі в сфері кадрової політики в цілому і

політики в блоці внутрішнього HR-бренду зокрема дозволить оптимізувати процеси контролінгу ефективності внутрішнього бренду роботодавця.

3.2 Перспективи просування HR-бренду компаній продуктового рітейлінгу

На сьогоднішній день конкурентні умови ринку ставлять більшість компаній перед необхідністю розвитку і залучення нових фахівців. Фахівці в галузі управління персоналом, головною метою яких є забезпечення компанії кадровими ресурсами, постійно стикаються з проблемами відбору найкваліфікованіших працівників, їх подальшого розвитку та мотивації.

В умовах нестачі професійних кадрів одним з основних інструментів залучення кваліфікованих співробітників стає привабливий імідж роботодавця. Стабілізація бізнесу і загострення конкурентної боротьби за ринок послужили причиною підвищення вимог до фахівців і загострення суперництва за найбільш кваліфіковані кадри.

Також часто складається ситуація, коли в одних компаніях на вакантні посади претендентів в достатній кількості, а в інші компанії люди не хочуть йти працювати навіть за більш високу винагороду. Причиною такої ситуації є негативна репутація роботодавця. Незалежно від того, чи працює компанія над тим, як її сприймає ринок, або не звертає уваги на думку представників зовнішнього середовища, репутація формується сама по собі, стихійно. Компаніям не слід відпускати розвиток свого іміджу роботодавця на самоплив, тому що виграти конкуренцію без гідних кадрів практично нереально.

Для розвитку позитивного бренду компанії як роботодавця необхідно вибудувати чітку стратегію, поставити реальні цілі і визначити способи їх досягнення, приділяти більше уваги персоналу компанії, створювати умови для розвитку, зростання і подальшого просування співробітників.

Девід Лі, засновник та керівник «HumanNature-work», автор книги «Управління стресом та безпекою працівників», міжнародно визнаний авторитет з питань організаційних та управлінських практик, що оптимізують ефективність роботи, моральний дух та залучення працівників, радить: перш ніж заявити ринку праці про себе як про привабливого роботодавця, слід докласти зусиль для того, щоб це стало правдою. Для початку керівництву компанії потрібно виконати ряд заходів:

1. Запитати у співробітників, що вони думають про компанію як про роботодавця.
2. З'ясувати, в чому вони бачать сильні і слабкі сторони компанії.
3. Дізнатися у персоналу, як компанія виглядає в порівнянні з іншими роботодавцями.
4. З'ясувати у нових співробітників, що вони чули про компанію і чому вибрали саме її серед інших потенційних роботодавців.
5. Запитати нових співробітників, чи отримують вони те, чого очікували.
6. Запитати співробітників з різних професійних і соціальних груп, що можна зробити, щоб стати більш привабливим роботодавцем.
7. Діяти і змінюватися на основі цих даних. Найстрашніша помилка – це попросити у співробітників відгуки, а потім не опрацювати їх.
8. Планувати значущі HR-процеси з великою увагою і ретельністю. Запитувати у співробітників покроковий зворотний зв'язок з таких процесів, як найм, адаптація, будь-які організаційні зміни, атестація тощо.
9. Використовувати секретну зброю HR-брендингу: залучати менеджерів, які знають, як створити сприятливе робоче середовище. Керівники є найбільш важливим фактором, що впливає на робочий досвід співробітника. Щоб дійсно стати роботодавцем, якого обирають, а не просто говорити про це, необхідно вкладати кошти в розвиток керівництва на всіх рівнях.

10. Створити систему оцінки ефективності менеджерів. Щоб вкладення перетворилися в сильний HR-бренд, необхідно оцінювати застосування нових управлінських навичок у вирі щоденної робочої рутини [62].

Розвивати HR-бренд компанії доцільно орієнтуючись на цільові аудиторії внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Цільові аудиторії розвитку HR-бренду компанії продуктового рітейлінгу

Внутрішня	Зовнішня
Наявний персонал	Працівники компаній-партнерів
Стажери	Працівники компаній-конкурентів
Молоді фахівці	Особи, які знаходяться в пошуку роботи
Співробітники, які працюють тривалий термін	Студенти
Співробітники передпенсійного і пенсійного віку	Працівники, які звільняються, та колишні працівники
Кадровий резерв	

Виділено перелік загальних заходів, які сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця та просуванню HR-бренду компаній у сфері продуктового рітейлінгу:

1. Розробка загальної концепції ключових цінностей, які компанія може запропонувати своїм співробітникам – ціннісної пропозиції (Employer Value Proposition – EVP). Це перелік тих факторів, спираючись на які потенційні кандидати можуть обрати компанію як майбутнє місце роботи і згодом пов'язувати себе з нею. Концепція повинна узагальнити інформацію про корпоративну культуру компанії, про стилі управління, компетенції найбільш успішних працівників тощо. Це і буде основна ідея, яку в подальшому буде транслювати HR-бренд компанії, як серед своїх співробітників, так і серед потенційних кандидатів.

2. Розробка рекламно-інформаційного матеріалу про компанію, в якому необхідно зробити акцент не на продуктах і послугах, а на її конкурентних HR-перевагах. Це може бути відеоролик, або презентація про компанію, про її історію, про традиції, про людей, що працюють в компанії. До підготовки

матеріалів для презентації потрібно залучити співробітників компанії, що дозволить їм відчувати свою значимість, причетність. Презентація повинна активно використовуватися як в роботі з наявним персоналом для висвітлення переваг роботи в компанії, так і в рекламно-інформаційних заходах у зовнішньому середовищі.

3. Залучення менеджменту компанії до реклами її HR-бренду (особисті письмові та усні звернення до співробітників, виступи на різних внутрішніх заходах, зйомки в рекламі, написання дописів у на сторінці компанії в соціальних мережах).

4. Негативні аспекти HR-бренду досліджуваних компаній пов'язані з відсутністю перспективи у персоналу до професійного та кар'єрного розвитку. У зв'язку з цим, очевидна необхідність упорядкування та регламентації системи внутрішньої ротації персоналу. Кожному співробітнику повинні стати зрозумілі можливості, умови та критерії його посадового пересування. При закритті вакансій в першу чергу варто розглядати внутрішніх кандидатів, формувати кадровий резерв.

5. Налагодження роботи зі співробітниками, які звільняються. Необхідним є проведення інструктажу керівників, які безпосередньо взаємодіють з працівниками, що звільняються, з метою пояснення важливості такого спілкування. Адже звільнений співробітник несе інформацію про компанію в зовнішнє середовище, на ринок праці. І те, якою буде ця інформація, значним чином залежить від емоцій, з якими співробітник піде з компанії.

6. Моніторинг іміджу компанії як роботодавця в інтернеті та інших ЗМІ (наприклад, наявність негативних відгуків на відповідних сайтах, в «чорних списках» роботодавців тощо).

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок про те, що організації, які розуміють важливість іміджу роботодавця як засобу залучення персоналу, повинні вивчати його, періодично отримувати незалежні оцінки репутації компанії, в тому числі на ринку праці. Необхідно

також працювати над внутрішнім HR-брендом, залучаючи до цього процесу як власних, так і зовнішніх фахівців.

3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності HR-бренду компаній продуктового рітейлінгу

Аналіз ефективності HR-бренду ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-фуд» виявив, що для більш успішної реалізації у зовнішньому середовищі необхідно посилити активність компаній в мережі Інтернет.

Рекомендації здебільшого орієнтовані на залучення найлояльнішої аудиторії компанії – наявного персоналу. Саме співробітники знають компанію зсередини, зацікавлені в її успіху на ринку, визнанням бренду своєї компанії у соціумі. Але також враховується і зовнішня цільова аудиторія. Реалізація завдання щодо посилення активності в інтернеті передбачає виконання ряду завдань, серед яких такі:

1. Створення єдиного хештегу. В мережі розповсюджені загальні хештеги компаній (#атб, #atbmarket, #сільпо), за якими можна знайти публікації споживачів, сторінок брендів і співробітників про життя в компанії. Але потенційні кандидати за цими хештегами не зможуть побачити, як виглядає зсередини конкретний офіс і хто в ньому працює, щоб скласти більш конкретне уявлення про майбутнє місце роботи. Єдиний тег про життя в компанії необхідний для об'єднання публікацій співробітників, щоб спеціалізований контент було легко знайти.

2. Блог співробітників на корпоративному сайті про роботу в компанії. Потенційних кандидатів приваблює не тільки бренд компанії і висока заробітна плата, а й довіра, яка вибудовується шляхом надання інформації про компанію. Кандидат починає більше довіряти роботодавцю на підсвідомому рівні, коли йому здається, що він знає компанію: бачить людей, які працюють в офісі, офіс, репортажі про внутрішні заходи тощо. Ця

інформація дозволяє майбутньому співробітнику ідентифікувати себе з компанією і скласти об'єктивну картину про життя зсередини. Успіх подібного проекту полягає в тому, що в такому випадку у компанії з'являється не просто бренд, а людське обличчя, за рахунок чого формується довіра.

3. Розробка відео-контенту, спрямованого на демонстрацію HR-бренду. Є поширена гіпотеза, що найпопулярніший формат контенту – відео. Відео в повній мірі може залучити і донести більше інформації, ніж текст або фото. Успішна реалізація цього заходу залежить від цікавості контенту і його якості. Доцільно кожен третю публікацію створювати в формі відео-інтерв'ю співробітника або відео-огляду заходів, ініціативи, відео-графіка зі статистиками і цікавими фактами. Розробити подібні відео можна, залучаючи співробітників до зйомки і поширення відео.

Виділено наступні заходи, що сприяють конструктивному використанню соціальних мереж для ефективного просування HR-бренду компанії:

- чітке розуміння і формулювання цілей компанії. Класичну помилку роблять компанії, які починають активність в мережевому просторі, не маючи точного уявлення про те, чого вони намагаються досягти;

- залучення співробітників в ефективне використання соціальних мереж та обмін досвідом у цій галузі. Люди, як правило, з готовністю обговорюють свої успіхи, тому їм нескладно буде описати, як вони використовували засоби онлайн-комунікації по новому, наприклад, щоб залучати клієнтів, покращувати якість обслуговування або працювати з запереченнями;

- підтримка внутрішніх експертів. Необхідно заохочувати співробітників, які регулярно використовують соціальні мережі в своїй роботі і готові обговорити і продемонструвати, як це робиться;

- участь співробітників в управлінні компанією. У соціальних медіа успішніше завжди будуть компанії, співробітники яких беруть участь в

розробці і дійсно застосовують на практиці керівні принципи компанії. Політика компанії повинна бути досить гнучкою, мати можливість змінюватися і розвиватися, в тому числі з урахуванням того зворотного зв'язку, який надають соціальні мережі.

Проведення конкурсу «Розвиток» серед молодих співробітників організації є заходом підвищення ефективності просування бренду роботодавця, що спрямований здебільшого на внутрішню цільову аудиторію компанії. Але також він здійснює вплив і на формування зовнішнього HR-бренду, тому що позиціонує компанію як таку, що орієнтована на всебічний розвиток свого персоналу. Даний захід рекомендується проводити в два етапи: перший – перевірка знання теорії (екологічність, охорона праці, корпоративна культура, знання за фахом); другий – рішення кейсів, що відображають ступінь розвитку професійних і корпоративних компетенцій персоналу. Другий етап може бути реалізований у формі чемпіонату професійної майстерності – демонстрації навичок по моделі руху WorldSkillsInternational (WSI) [59]. Система Worldskills допомагає не тільки впровадженню кращих міжнародних практик у навчання та трудову діяльність, а й сприяє підвищенню профорієнтації молоді, престижності робітничих професій та професійної освіти. Особливість заохочення кращих молодих співробітників за підсумками конкурсу – надати привабливий бонус за перемогу, що допоможе утримати їх в компанії, а також залучити нових.

Інноваційним заходом залучення талановитої молоді, позиціонування компанії як відкритої та творчої організації та формування позитивного іміджу роботодавця є використання краудсорсингу в процесі розробки проектів та інноваційних нововведень.

Вперше визначення краудсорсингу було запропоновано Джеффом Хауї і Марком Робінсоном, які в 2006 році опублікували статтю під назвою «The Rise of Crowdsourcing» в журналі Wired, в якій розглянули краудсорсинг як нове (інноваційне) соціальне явище, яке виникає в різного роду сферах як феномен об'єднання необмеженої кількості людей для вирішення

поставлених завдань без будь-якої винагороди або за незначну плату [58]. Термін «краудсорсинг» в буквальному перекладі з англійської мови означає ресурс натовпу. Головною метою такого заходу є те, що завдання пропонується великому колу людей, найчастіше необмеженому, незалежно від професійності, роду діяльності, рівня інтелектуального розвитку та віку. Таким чином безліч людей дізнаються не тільки про інноваційні технології, а й про дешеву робочу силу, яка здатна вирішити будь-яку бізнес-задачу. Краудсорсинг можна розглядати не тільки як комунікативну технологію освоєння нових прийомів акумуляції інформаційного ресурсу для отримання прибутку в бізнесі, але і як соціальну технологію, що дозволяє вирішувати актуальні соціальні проблеми, інтенсифікувати перспективні тренди соціального розвитку як на макро-, так і на мікрорівні.

На даний час, компанії, що виробляють та реалізують продукцію повсякденного користування, розширили свою краудсорсингову діяльність. За даними, представленими в «State of Crowdsourcing 2017» спостерігається тенденція до бурхливого зростання використання краудсорсинг-технологій FMCG-компаніями [60]. За останні роки FMCG-бренди, такі як Coca-Cola, Danone і Nestle збільшили використання творчого краудсорсингу в порівнянні з попередніми роками. Компанії сектору FMCG, а також технологічні компанії в належній мірі оцінили вплив краудсорсингу на результати здійснюваної діяльності в цілому. Велика частина компаній FMCG сектору збільшила використання краудсорсингу в 2017 році в порівнянні з попередніми періодами. Це може служити підтвердженням того, що FMCG-компанії знаходять ефективним використання краудсорсинг-проектів в своїй діяльності.

Також за останні кілька років спостерігається поступовий перехід від краудсорсингу контенту до краудсорсингу ідей. Великої популярності набули краудсорсинг-проекти, кінцевою метою яких було створення контенту. Пропоновані ідеї зачіпають найрізноманітніші аспекти діяльності компаній: розробка дизайну упаковки, зміна способів комунікації з наявними

та потенційними споживачами, створення принципово нових продуктів, робіт, послуг тощо [60].

Для досягнення успіху в результаті впровадження краудсорсингового проекту компанії необхідно спиратися на чіткий алгоритм його реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Алгоритм реалізації краудсорсингового проекту [61]

№	Етап	Сутність
1	Формулювання цілей і завдань краудсорсинг-проекту	- постановка мети і завдань; - встановлення стандартів роботи учасників; - розробка бюджету проекту, встановлення терміну реалізації; - встановлення критеріїв оцінювання результатів; - розподіл відповідальності між учасниками проекту.
2	Вибір майданчика і інструментів для здійснення краудсорсингового проекту	- аналіз середовища; - виявлення ризиків та шляхів їх мінімізації; - аналіз та відбір інструментів для здійснення проекту.
3	Формування спільноти (крауд)	- залучення та відбір учасників; - інформування учасників; - здійснення заходів мотивації до учасників.
4	Запуск проекту, управління ним	- дотримання термінів запуску проекту; - моніторинг стабільності функціонування проекту; - контроль за дотриманням рамок бюджету.
5	Аналіз даних	- діагностика отриманих результатів; - відбір ідей; - аналіз можливості доопрацювання та впровадження ідей; - заохочення переможців проекту.
6	Розробка алгоритмів впровадження пропозицій в компанії	- визначення послідовності дій для реалізації проекту; - розподіл ресурсів; - впровадження пропозицій.

Отже, першим етапом є формулювання цілей і завдань краудсорсинг-проекту. Формування проекту краудсорсингу слід почати з постановки мети і завдань. Чітко сформулювавши мету і завдання, що впливають з неї, можна очікувати від учасників краудсорсинг-проекту розуміння, до якого конкретно результату прагне організація, з цього випливає, що знаходження найбільш оптимального рішення наявної проблеми стане більш імовірним. Крім цього,

наявність чітко сформульованої мети дозволить встановити стандарти діяльності учасників, а також бюджет, терміни і критерії оцінювання результатів, одержуваних у процесі здійснення краудсорсинг-проекту. Також на даному етапі слід провести відбір осіб відповідальних за кожен з видів майбутньої діяльності.

Наступним етапом є вибір майданчика і інструментів для здійснення краудсорсинг-проекту. Даний етап слід виконувати, повністю спираючись на попередній. Так як вибір майданчика і інструментів в більшій мірі залежить від величини бюджету, що виділяється на проект, і кінцевої мети, до здійснення якої прагне організація.

Слідуючим кроком є формування спільноти. Суть даного етапу зводиться до залучення уваги потенційних учасників шляхом їх інформування через різноманітні комунікаційні канали. Далі організаторами повинні бути вжиті заходи для формування максимально ефективної спільноти, що складається з мотивованих на майбутню роботу учасників, які розуміють, що від них вимагається.

Важливим кроком є запуск проекту і управління ним. Даний етап включає в себе контроль над дотриманням термінів запуску, а також над стабільністю його функціонування, здійснюваного в рамках бюджету.

Передостаннім етапом є аналіз отриманих даних, підведення підсумків. На даному етапі відбувається оцінка отриманих результатів, відбір найбільш значущих і корисних ідей, здійснення аналізу можливості доопрацювання відібраних ідей, розгляд можливості впровадження запропонованих нововведень в поточну діяльність і заохочення авторів кращих ідей.

Останній крок представляє собою розробку алгоритмів впровадження пропозицій в діяльність компанії.

Наведений алгоритм дає наочне уявлення про послідовність робіт, обов'язкових для приведення в дію краудсорсинг-проекту. Це дає можливість ефективно розподілити наявні ресурси та отримати найбільшу вигоду від реалізації краудсорсингового проекту.

Компанії у сфері продуктового рітейлінгу можуть проводити краудсорсинговий проект в формі конкурсу серед молоді на кращу раціоналізаторську пропозицію. В конкурсному відборі робіт також можуть брати участь і співробітники компанії. Завдання може бути сформульовано у вигляді практикоорієнтованої ситуації з можливістю розміщення результатів на вже існуючих краудсорсингових інтернет-майданчиках (рис. 3.2). Переможець буде заохочений похвальною грамотою та цінним призом, а проект переможця рекомендується до впровадження в компанії.

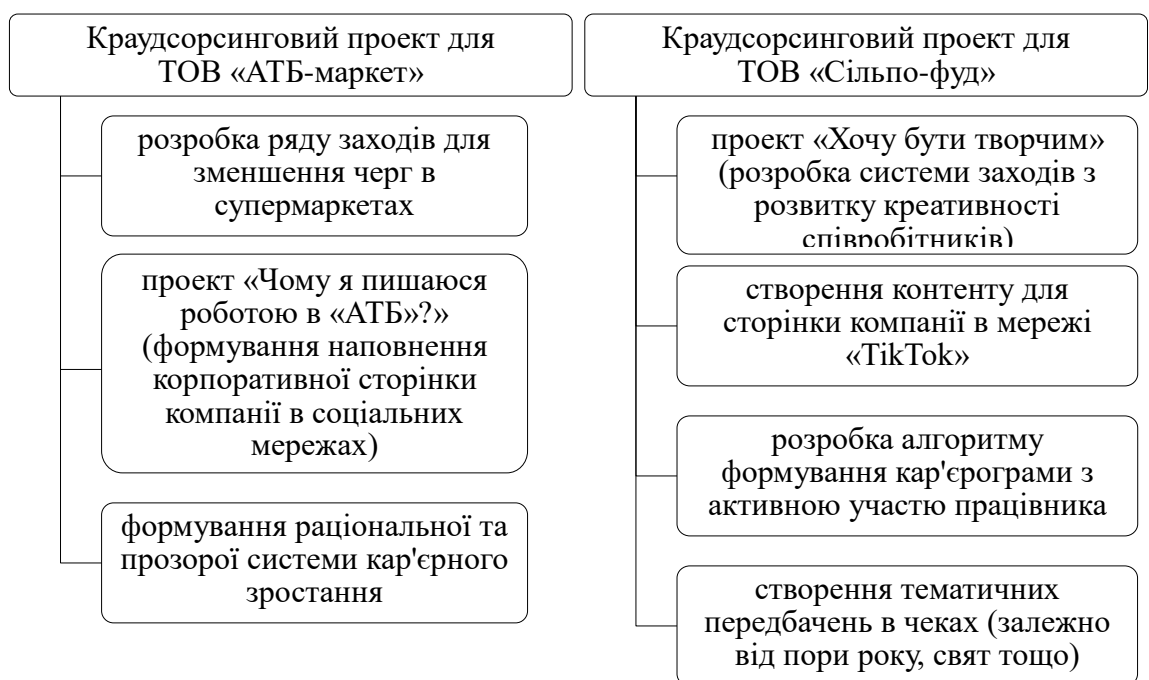


Рисунок 3.2 – Орієнтовна тематика краудсорсингових проектів для компаній ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-фуд»

Результати краудсорсингового проекту доцільно опублікувати в місцевих ЗМІ, на корпоративних сторінках компаній в соціальних мережах. Таким чином, можна ознайомити молодь з діяльністю організації, продемонструвати зацікавленість в молодих, перспективних майбутніх співробітниках. Даний захід сприятиме не тільки підвищенню ефективності діяльності компанії, а й формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Учасники наведених краудсорсингових проектів можуть отримати наступні переваги:

- розробити та представити креативні ідеї;
- реалізувати свої можливості і використовувати накопичені знання;
- отримати призи або грошову винагороду;
- працівник може отримати підвищення, керівництво над впровадженням розробленого проекту;
- експерти можуть підвищити свій статус в професійному середовищі.

Є ще кілька вагомих причин, що обґрунтовують використання краудсорсингу, а головна з них – знаходження рішень складних проблем. Інші причини стосуються організацій з обмеженими ресурсами і бажанням їх сконцентрувати. Наприклад, у організацій може не бути експертних знань, часу або грошей, щоб зробити певну роботу, таким чином, вони проводять її із залученням сторонніх осіб.

Організації також використовують краудсорсинг як інструмент участі в управлінні, де клієнти, ділові партнери та звичайні співробітники отримують шанс вплинути на краудсорсинговий проект (наприклад, через спільний дизайн або пропозиції умов альтернативних рішень проблем). Також за певних обставин думка більшої кількості людей буде кориснішою, тобто натовп випадкових учасників може фактично зробити роботу краще, ніж конкретні працівники, невеликі групи або навіть експерти.

Незважаючи на потенційні вигоди краудсорсингу й істотне зростання кількості сфер і галузей, де він застосовується, існують певні недоліки використання краудсорсингу, а саме: натовп (крауд) не завжди є керованим, його складно організувати (особливо, динамічно, в процесі пошуку рішення, компромісів), організації доведеться прикласти зусиль, щоб мінімізувати такі ризики; можливі витік інформації, «інсайдерство», хоча інформація і виставлена в публічному доступі; якщо заплановано винагороду (отримання переваг), то його отримують не всі, а лише той, чий варіант рішення виявиться кращим, більш корисним для організації.

Таким чином, базою для формування іміджу роботодавця організації є в першу чергу робота з персоналом всередині компанії. Ключова складова – корпоративна культура, навчальні та командоутворюючі програми. Надання для перспективних співробітників можливості кар'єрного росту і регулярний перегляд компенсаційного пакета – невід'ємна частина роботи компанії, яка хоче займати високі позиції на ринку праці. Компанія, що зарекомендувала себе як привабливий роботодавець, має не тільки можливість зниження плинності кадрів і економії на залучення нових співробітників, але і вмотивований та залучений персонал.

Активність в області формування іміджу обов'язково повинна бути підкріплена реальними діями компанії, тому що вся виконана робота буде марною. Якщо обіцянки, дані роботодавцем, не будуть реалізовані – може постраждати не тільки імідж компанії, але і сама атмосфера всередині організації. Імідж роботодавця як обличчя компанії здійснює значний вплив на професійні і особистісні якості персоналу, скорочує обсяг витрат компанії, сприяє розвитку корпоративної культури і в підсумку, покращує фінансові та операційні показники компанії в цілому.

Отже, неможливо за допомогою одноразових заходів створити сильний HR-бренд компанії. Важливо регулярно і систематично здійснювати заходи з підтримки його на високому рівні, тільки в цьому випадку діяльність компанії буде ефективною і конкурентоспроможною.

Висновки до розділу 3

В процесі формування та розвитку HR-бренду та позитивного іміджу роботодавця компанії часто припускаються помилок. Розглянуто основні з них, а саме: формування внутрішнього HR-бренду компанії без зовнішнього; формування зовнішнього HR-бренду компанії без внутрішнього; економія фінансових коштів на головному і необхідному; виділення зайвого

фінансування; спроби створення універсальних HR-процесів, що відповідають вимогам всіх категорій працюючих; порушення послідовності етапів реалізації заходів щодо формування внутрішнього і зовнішнього HR-бренду; порушення системності в побудові HR-бренду; недооцінка важливості залучення персоналу в процес формування HR-бренду компанії; помилки в реалізації організаційних заходів при просуванні внутрішнього HR-бренду компанії; помилки при реалізації заходів з просування зовнішнього HR-бренду на ринок праці. Як одну з основних проблем просування HR-бренду компанії визначено відсутність єдиної зрозумілої системи оцінки ефективності HR-брендингу. В якості шляху її вирішення запропоновано використання моделі показників ефективності внутрішнього бренду роботодавця.

Встановлено, що для розвитку позитивного бренду компанії як роботодавця необхідно вибудувати чітку стратегію, поставити реальні цілі і визначити способи їх досягнення, приділяти належну увагу персоналу компанії. Виділено перелік загальних заходів, які сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця та просуванню HR-бренду компаній у сфері продуктового рітейлінгу: розробка загальної концепції ключових цінностей, які компанія може запропонувати своїм співробітникам; розробка рекламно-інформаційного матеріалу про компанію; залучення менеджменту компанії до реклами її HR-бренду; вдосконалення системи кар'єрного зростання; налагодження роботи зі співробітниками, які звільняються; моніторинг іміджу компанії як роботодавця в інтернеті та інших ЗМІ.

На основі аналізу ефективності HR-бренду ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-фуд» встановлено, що для більш успішної реалізації у зовнішньому середовищі необхідно посилити активність компаній в мережі Інтернет за рахунок наступних заходів: створення єдиного хештегу, ведення блогу співробітників на корпоративному сайті про роботу в компанії, розробка відео-контенту, спрямованого на демонстрацію HR-бренду. Виділено заходи,

що сприяють конструктивному використанню соціальних мереж для ефективного просування HR-бренду компанії. Проведення конкурсу «Розвиток» серед молодих співробітників організації запропоновано як метод підвищення ефективності просування бренду роботодавця, що спрямований на внутрішню цільову аудиторію компанії. В якості інноваційного заходу залучення талановитої молоді, позиціонування компанії як відкритої та творчої організації та формування позитивного іміджу роботодавця запропоновано використання краудсорсингу в процесі розробки проектів та інноваційних нововведень. Розглянуто алгоритм створення та реалізації краудсорсингових проектів та запропоновано тематику таких проектів для ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-фуд».

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що на даний час в зарубіжній та вітчизняній літературі немає єдиного трактування поняття «HR-бренд» або «бренд роботодавця». Проведено аналіз сутності терміну. Найповнішим визначенням HR-бренду визначено наступне: «аттрактор соціальних взаємодій, що представляє собою індивідуальний образ, який повністю характеризує компанію в сфері роботи з персоналом в інформаційно-комунікаційному просторі, а також здатний формувати власну спільноту, відповідає на питання користувача і вирішує проблеми споживачів, активно залучаючи їх у діалог і спільну дію». Визначено типи HR-бренду, виділено перелік функцій зовнішнього та внутрішнього HR-бренду, до якого належать інформаційна, комерційна, захисна, ресурсна, репутаційна, мотивуюча, підкріплююча та управлінська.

2. Розглянуто етапи процесу побудови бренду роботодавця компанії відбувається, серед яких: підготовка, дослідження, позиціонування, просування та аналіз ефективності. Визначено наступні інформаційні канали просування HR-бренду: розділ корпоративного сайту з вакансіями, реферальна програма для співробітників, соціальні мережі співробітників, Instagram, внутрішня мережа для працівників.

3. Розглянуто декілька методик оцінки ефективності HR-брендингу компанії, серед яких авторський методичний підхід до оцінки ефективності HR-бренду І. А. Кулькової та О. І. Козарезові; методика Мокіної С. М., що виділяє в оцінці бренду роботодавця два напрямки: внутрішній та зовнішній бренд роботодавця; методика компанії «HeadHunter», яка пропонує оцінювати кожну компанію з позиції 3-х цільових аудиторій, тобто проводити зовнішню оцінку, оцінку ефективності діяльності HR-відділу та внутрішню оцінку; оцінка рівня залученості персоналу організації за трьохкомпонентною моделлю компанії «Business Result Group».

4. Встановлено, що ринок продуктового рітейлінгу – це ринок споживчих товарів, що швидко обертаються, тобто на ньому реалізуються товари, що купуються приватними особами для особистого споживання, мають короткий життєвий цикл і високу оборотність. Виявлено, що на ринку праці продуктового рітейлінгу України спостерігається тенденція до збільшення пропозиції робочої сили. В карантинних умовах в компаній даної галузі зберігається попит на певні категорії працівників.

5. Проаналізовано HR-бренд та імідж роботодавця найпоширеніших продуктових торгових мереж України, а саме мереж «АТБ» та «Сільпо» з метою аналізу просування бренду роботодавця компаній продуктового рітейлінгу та виявлення тенденцій успішної реалізації цього процесу. Було здійснено порівняння привабливості HR-брендів ТОВ «АТБ-маркет» та «Сільпо» можна за п'ятьма параметрами оцінки бренду роботодавців «Nigel Wright Recruitment». Ключовим фактором формування потужного бренду роботодавця ТОВ «АТБ-маркет» встановлено лідерські позиції компанії на ринку продуктового рітейлінгу України; HR-бренд мережі «Сільпо» є привабливим за рахунок використання сучасних технологій в торговельній діяльності, широкого використання мережі Інтернет як каналу просування та креативного підходу до оформлення магазинів та організації робочих місць працівників.

6. Визначено рівень ефективності процесів HR-брендингу ТОВ «Сільпо-фуд» та ТОВ «АТБ-маркет» за допомогою методики Масалової Ю. А. та Шикіної В. О. За результатами аналізу зовнішнього бренду роботодавця ТОВ «АТБ-маркет» були зроблені висновки, що за рахунок позитивних фінансових показників та висококваліфікованого персоналу компанія може покращити та закріпити свої лідерські позиції на ринку продуктового рітейлінгу України та підвищити конкурентоспроможність, а реалізація благодійних проєктів та проведення корпоративних та суспільних заходів сприятимуть формуванню позитивного іміджу роботодавця. Особливостями внутрішнього бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-фуд» є добре сформована

корпоративна культурна, поширення цінностей компанії, акцент на соціальній значимості діяльності організації, а також та згуртований колектив.

7. Розглянуто основні помилки, яких припускаються компанії в процесі формування та розвитку бренду роботодавця, серед них: формування внутрішнього HR-бренду компанії без зовнішнього; формування зовнішнього HR-бренду компанії без внутрішнього; економія фінансових коштів на головному і необхідному; виділення зайвого фінансування; спроби створення універсальних HR-процесів, що відповідають вимогам всіх категорій працюючих; порушення послідовності етапів реалізації заходів щодо формування внутрішнього і зовнішнього HR-бренду; порушення системності в побудові HR-бренду; недооцінка важливості залучення персоналу в процес формування HR-бренду компанії; помилки в реалізації організаційних заходів при просуванні внутрішнього HR-бренду компанії; помилки при реалізації заходів з просування зовнішнього HR-бренду на ринок праці. Як одну з основних проблем просування HR-бренду компанії визначено відсутність єдиної зрозумілої системи оцінки ефективності HR-брендингу. В якості шляху її вирішення запропоновано використання моделі показників ефективності внутрішнього бренду роботодавця. Застосування даної моделі в управлінні персоналом дозволить підвищити ефективність оцінювання якості внутрішнього HR-бренду, оскільки вона відрізняється комплексністю підходу, що поєднує показники цільової, процедурної, економічної та соціальної ефективності. Використання наведеної Моделі в сфері кадрової політики в цілому і політики в блоці внутрішнього HR-бренду зокрема дозволить оптимізувати процеси контролінгу ефективності внутрішнього бренду роботодавця.

8. Встановлено, що для розвитку позитивного бренду компанії як роботодавця необхідно вибудувати чітку стратегію, поставити реальні цілі і визначити способи їх досягнення, приділяти належну увагу персоналу компанії. Виділено перелік загальних заходів, які сприятимуть формуванню

позитивного іміджу компанії як роботодавця та просуванню HR-бренду компаній у сфері продуктового ритейлінгу: розробка загальної концепції ключових цінностей, які компанія може запропонувати своїм співробітникам; розробка рекламно-інформаційного матеріалу про компанію; залучення менеджменту компанії до реклами її HR-бренду; вдосконалення системи кар'єрного зростання; налагодження роботи зі співробітниками, які звільняються; моніторинг іміджу компанії як роботодавця в інтернеті та інших ЗМІ.

9. Встановлено, що для більш успішної реалізації у зовнішньому середовищі необхідно посилити активність компаній в мережі Інтернет за рахунок наступних заходів: створення єдиного хештегу, ведення блогу співробітників на корпоративному сайті про роботу в компанії, розробка відео-контенту, спрямованого на демонстрацію HR-бренду. Виділено заходи, що сприяють конструктивному використанню соціальних мереж для ефективного просування HR-бренду компанії. В якості інноваційного заходу залучення талановитої молоді, позиціонування компанії як відкритої та творчої організації та формування позитивного іміджу роботодавця запропоновано використання краудсорсингу в процесі розробки проектів та інноваційних нововведень. Розглянуто алгоритм створення та реалізації краудсорсингових проектів та запропоновано тематику таких проектів для ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-фуд».

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Каліцев Владислав Віталійович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти: kalitsev@pm.me,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Просування HR-бренду та іміджу компаній продуктового ритейлінгу» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____

Дата _____ Підпис _____

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. СПб.: Питер, 2010. 288 с.
2. Ambler, T., Barrow, S. The employer brand. Journal of brand management. 1996. Vol. 4. № 3. P. 185-206.
3. Макушкина Н. Д. Бренд работодателя. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь. М.: Инфра-М, 2016. С. 23-24.
4. Масалова Ю. А., Шикина В. О. Исследование бренда работодателя современной организации. Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-brenda-rabotodatelya-sovremennoy-organizatsii>
5. Edward Houghton. Employer Branding. A No-nonsense Approach. 2003. URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf>
6. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. М.: Группа ИДТ, 2008.
7. Кучеров Дмитрий Геннадьевич Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2009. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brend-rabotodatelya-oblast-marketinga-ili-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-1>
8. Salivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. February 23, 2004. URL: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
9. Mosley, R. Employer Brand: The Performance Driver No Business Can Ignore. A Shoulders of Giants Publication. 2009. P.4-15

10. Половинко В. С. Роль и структура HR-бренда в процессе профессионального самоопределения и управления человеческими ресурсами. Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-struktura-hr-brenda-v-protsesse-professionalnogo-samoopredeleniya-i-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>

11. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2017. №1 (190). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktoriv-formuvannya-pozitivnogo-brendu-robotodavtsya-sered-vnutrishnoyi-tsilovoyi-auditoriyi>

12. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Теория и практика hr-бренд работодателя. Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-hr-brend-rabotodatelya>

13. С. А. Хромова развитие понятия «бренд работодателя»: междисциплинарный многоаспектный подход. ЕГИ. 2020. №3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ponyatiya-brend-rabotodatelya-mezhdistsiplinarnyy-mnogoaspektnyy-podhod>

14. Татаревська М. С. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації. Економіка і регіон. 2014. № 2. С. 57-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11

15. Филип Котлер. Основы маркетинга: краткий курс : пер. с англ. Вильямс, 2011. 488 с.

16. Сальников Дмитрий Юрьевич Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка. European research. 2015. №3 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-i-reputatsiya-organizatsii-ekonomicheskoe-soderzhanie-formirovanie-i-otsenka>

17. М. А. Федотова, С. А. Хромова. Совершенствование теоретико-методического инструментария исследования и управления брендом работодателя: эволюция представлений и система моделей организационного

и социально-экономического механизмов управления. Московский экономический журнал. 2019. №5. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-teoretiko-metodicheskogo-instrumentariya-issledovaniya-i-upravleniya-brendom-rabotodatelya-evolyutsiya>

18. Криницына З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга. Векторы благополучия: экономика и социум. 2013. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-organizatsii-na-osnove-sistemy-hr-brendinga>

19. Царева Н. А., Колоколова Л. А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «бренд работодателя». АНИ: экономика и управление. 2017. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-podhod-k-upravleniyu-chelovecheskimi-resursami-kontseptsiya-brend-rabotodatelya>

20. Блинова Д.М., Семёнова К.В. HR-брендинг в современном мире. Актуальные вопросы экономических наук. 2014. №37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-brending-v-sovremennom-mire>

21. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 6(1). С. 189-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_6%281%29__38

22. Ким А.А. HR-бренд в менеджменте организации. Скиф. 2019. №9 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-brend-v-menedzhmente-organizatsii>

23. Моргунов, Е. Оценка синхронности корпоративного и HR-бренда. Директор по персоналу. 2012. №5. URL: <https://www.top-personal.ru/mastersaleissue.html?210>

24. Резанович А.Е. Сущность и структура HR-бренда предприятия. Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования», 2014. № 4. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14098>

25. Осовицкая, Н. HR – брендинг : лучшие практики десятилетия. СПб. и др. : Питер, СПб. и др. : Питер, 2016. 459 с.
26. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 224 с.
27. Employer Branding – Definition and Key terms. (201. URL: <https://www.catalyst.ro/basics-employer-branding-definition-key-terms/>)
28. John Sullivan. Outrageous Recruiting Examples – Stretching Your Conservative Recruiting Boundaries. 2020. URL: <https://drjohnsullivan.com/articles/outrageous-recruiting-examples-stretching-your-conservative-recruiting-boundaries/>
29. Кушкина К.Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности. Human progress. 2018. Том 4, № 3. URL: http://progresshuman.com/images/2018/Том4_3/Kushkina.pdf
30. Кулькова И.А. Козарезова Е.И. Методический подход к оценке эффективности hr-бренда. Фундаментальные исследования. 2019. № 12 (часть 1) С. 88-92. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42627>
31. Потемкин В. К. Инновационный менеджмент в кадровой работе: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. 41 с.
32. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 353-357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_62
33. Череп О.Г., Иванов С.М., Калюжна Ю.В., Малтиз В.В. Проактивне управління людськими ресурсами (HR) в умовах цифрової економіки : монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. 200 с.
34. Что такое вовлеченность? Официальный сайт компании «Business result group». 2019. URL: https://groupbr.ru/blog/chto_takoe_vovlechennost/
35. Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. /Business Result Group, 2014. 26 с.

36. Методология оценки компаний и подсчета результатов. HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. URL: <http://rating.hh.ru/methodology/>.

37. Дуракова И. Б., Волокова Л. П. Управление персоналом: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2009. 569 с.

38. Сардак О.В. Управління лояльністю персоналу підприємств в умовах ринкової економіки. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. 2010. № 3 (47). С. 126–130.

39. Чернобровкина С.В., Куатов Р.К. Типологические особенности приверженности сотрудников организации. ОмГУ. 2007. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologicheskie-osobennosti-priverzhennosti-sotrudnikov-organizatsii>

40. Бизнес с аппетитом: обзор рынка продуктового ритейла и организация сети продуктовых магазинов Украины. Аналитический обзор компании «Kreston GCG». 2019. URL: https://kreston-gcg.com/wp-content/uploads/2019/07/report_retail_.pdf

41. Попова Е.М. Становление и особенности развития российского продуктового ритейла: автореф. дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05. Хабаровск, 2009. 24 с.

42. Результати опитування українських компаній галузі Retail. Robota.ua: Галузеві опитування. 2020. URL: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/bd3219bd-6035-42d6-bf1f-d17c9240965b/page/gVCMb>

43. Спецпроект RAU (Асоціація ритейлерів України) і сайту robota.ua: Як змінився ринок праці в ритейлі за час карантину. 2020. URL: <https://rau.ua/novyni/spetsproekt-rau-robota-ua/>

44. Топ-10 украинских продуктовых сетей по количеству магазинов и темпам открытий. Информационный интернет-портал «All Retail» о розничной торговле. 2020. URL: <https://allretail.ua/ru/analytics/67081-top-10-ukrainskih-produktovyh-setey-po-kolichestvu-magazinov-i-tempam-otkrytiy-1>

45. Рейтинг «100 найбільших приватних компаній». Журнал «Forbes». Випуск №4. 2020. URL: <https://subscribe.forbes.ua/>
46. Топ 100 найбільших компаній України за сумою сплати податкових платежів за 2019 р. Економічний журнал «Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах». 2020. URL: <https://rating.zone/wp-content/uploads/2020/02/top-100.pdf>
47. Українська народна премія. Категорія «Магазини». 2020. URL: <https://www.ukrainian-choice.com/2019-magazini>
48. Рейтинг «Бренд роботодавця». Журнал «ТОП-100. Рейтинги крупнейших». 2018. URL: <https://delo.ua/business/zhurnal-top-100-rejtingi-kрупnejshih-predstavlja-371639/>
49. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://atb.ua/>
50. На ярмарку вакансій в Одесі пропонували понад 1000 пропозицій роботи. Офіційний сайт Державного центру зайнятості. 2020. URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/na-yarmarku-vakansiy-v-odesi-proponuvaly-ponad-1000-propozyciy-roboty>
51. Міні-ярмарок вакансій на замовлення роботодавця ТОВ «АТБ-маркет». 2020. Офіційний сайт Державного центру зайнятості. URL: <https://rov.dcz.gov.ua/publikaciya/mini-yarmarok-vakansiy-na-zamovlennya-robotodavcya-tov-atb-market>
52. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/>
53. Національна Премія України у галузі роздрібної торгівлі. Номінації Retail Awards «Вибір споживача» 2019. URL: <http://retailawards.com.ua/nominants>
54. Рейтинг роботодавців України 2018. Результати дослідження HeadHunter Україна. 2018. URL: <https://hhcdn.ru/file/16699164.pdf>
55. Рейтинг роботодавців України 2019. Grc – більше ніж job портал. 2019. URL: <https://hhcdn.ru/file/16886619.pdf>
56. Employer branding survey. Nigel Wright Recruitment. 2008. URL: <https://s3.eu-west-2.amazonaws.com/media.nigelwright.com/reports-brochures/employer-branding-report.pdf>

57. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_4_34
58. Howe Jeff. The Rise of Crowdsourcing. Wired. 2006. Iss. 14.06. URL: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>
59. WorldSkills Ukraine. 2020. URL: <http://www.worldskillsukraine.org/>
60. The state of crowdsourcing in 2017: The Age of Ideation. 2018. URL: https://en.eyeka.com/resources/reports?download=cs_report_2017.pdf
61. Баева О. Н., Малышенко Г. В. К вопросу о сущности и масштабах использования краудсорсинга. Baikal Research Journal. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-i-masshtabah-ispolzovaniya-kraudsorsinga>
62. David Lee. Before You Waste Your Time and Money on So-Called Employer Branding. 2007. URL: <https://www.ere.net/before-you-waste-your-time-and-money-on-so-called-employer-branding/>
63. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 224 с.