



ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 331.108.2:331.104:330.322.54

Цимбалюк С.О.,
д.е.н., доцент, професор кафедри
управління персоналом та економіки праці,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КАПІТАЛ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ

Tsybalyuk S.O.,
dr.sc.(econ), assoc. prof., professor at the department of
personnel management and labour economic
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

EMPLOYER BRAND CAPITAL: ESSENCE AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF RETURN ON INVESTMENT DEFINING

Постановка проблеми. Незважаючи на циклічність економічного розвитку та перманентність кризових явищ, за сучасних умов зростає потреба у працівниках, які володіють рідкісними знаннями та навиками, унікальними технологіями, здатних нестандартно мислити, ефективно працювати в умовах невизначеності та ризику. Підприємства, які не приділяють уваги формуванню позитивного іміджу на ринку праці, розробленню привабливих пропозицій для персоналу, не тільки не можуть залучити компетентних фахівців, а й ризикують втратити наявних співробітників, які є носіями унікальних технологій, працівників, які володіють цінними знаннями, інтелектуальними здібностями, винятковими компетенціями, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині завдання щодо формування позитивного бренду роботодавця є одним із ключових в управлінні персоналом багатьох провідних компаній. Чимало іноземних науковців займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренду роботодавця, обґрунтуванням його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, взаємовпливу товарного бренда та бренду роботодавця. Серед таких науковців треба виокремити: Т. Емблера та С. Барроу (Ambler & Barrow, 1996) [1], Р. Мослі (Mosley, 2005) [2], Г. Мартіна та С. Хетрік (Martin & Hetrick, 2006) [3], Б. Мінчінгтона (Minchington, 2010) [4], Л. Сартейна та М. Шуманна (Sartain & Schumann, 2006) [5] та ін.

Разом з тим у вітчизняній літературі та на практиці концепція бренду роботодавця не є поширеною. Залишаються не достатньо дослідженими причини її виникнення та імплементації в практику управління персоналом. Відсутнє належне обґрунтування доцільності вкладання підприємствами коштів у його формування. Це свідчить про брак теоретико-методологічних досліджень сутності бренду роботодавця та його капіталу, причин поширення концепції бренду роботодавця в управлінні персоналом, а також методичних засад визначення рентабельності інвестицій у його формування.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення змістових характеристик, які розкривають сутність поняття «капітал бренду роботодавця», та обґрунтування методичних засад визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін *бренд роботодавця* уперше використав у 1990 р. С. Барроу, який згодом з Т. Емблером дав визначення поняття *бренд роботодавця*. Автори розглядають поняття *бренд роботодавця* як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним [2]. Б. Мінчінгтон тлумачить бренд роботодавця як імідж організації, як «відмінного місця роботи» у свідомості співробітників і основних

заінтересованих сторін на зовнішньому ринку [4]. Найпоширеніші позиції, з яких пропонують окремі автори розглядати поняття *бренд роботодавця*: образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх заінтересованих осіб; сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує працівник, приєднуючись до компанії; спосіб, у який власники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх заінтересованих осіб [6, с. 9].

Виходячи зі змісту поняття *бренд* та урахування специфічності соціально-трудоких відносин, сформулюємо *концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця»*: 1) бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, який існує у свідомості певних категорій людей або громадськості загалом; 2) бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи; 3) бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, який викликає певні емоції у працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів; 4) бренд роботодавця визначається набором характеристик, зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших; 5) бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [7, с. 249].

Отже, *бренд роботодавця* є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Формування позитивного бренду роботодавця, зокрема сприйняття підприємства як хорошого місця роботи різними цільовими групами, потребує певних ресурсів: коштів, людських ресурсів, часу. Підприємство, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, очікує одержати певну вигоду (зиск) від таких витрат. У зв'язку з тим, що бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, зокрема й у вигляді збільшення доходу, тому його можна розглядати з позиції теорії капіталу.

Капітал бренду роботодавця, на нашу думку, можна тлумачити як сукупність сформованих унаслідок інвестицій привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які вирізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залученню та закріпленню компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, а отже, поліпшенню результатів, й завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства.

Вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, підприємство очікує, що вигода перевищить витрати у зв'язку з розробленням та реалізацією проектів, програм і окремих заходів.

Зиски від формування позитивного бренду роботодавця підприємство може одержати у формі:

— збільшення доходу внаслідок: поліпшення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу, за рахунок збільшення ймовірності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посилення їхньої лояльності та мотивації; поліпшення технічних характеристик, якості продукції (робіт, послуг) завдяки підвищенню інноваційної активності персоналу внаслідок залучення креативних працівників, здатних до розробки та впровадження новацій;

— зменшення додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію і навчання нових працівників та зменшення втрат унаслідок неукомплектованості персоналу через зниження плинності персоналу;

— зменшення витрат на залучення працівників (у разі виникнення вакансій унаслідок об'єктивних обставин, як-от: збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію тощо) за рахунок поліпшення іміджу підприємства на ринку праці тощо.

Крім того, вкладання коштів у програми формування позитивного бренду роботодавця приносять *соціальний ефект*, який виявляється в таких результатах: поліпшення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня лояльності працівників до підприємства, підвищення рівня довіри працівників до безпосереднього керівника, вищого керівництва, роботодавця, підвищення рівня задоволення працівників роботою на підприємстві, зниження плинності й відповідно підвищення стабільності персонального складу підприємства та ін.

Процедура визначення зисків підприємства у вигляді додаткового доходу від формування позитивного бренду роботодавця:

1. Порівняння основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (дохід від продажу/реалізації продукції/послуг, прибуток) з результатами діяльності конкурентів та (чи) середньостатистичними показниками по галузі (виду економічної діяльності) до реалізації програми (проекту, заходів) щодо формування позитивного бренду роботодавця.

2. Зіставлення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства після реалізації програми (проекту, заходів) з відповідними показниками до реалізації програми (проекту, заходів).

3. Аналіз динаміки аналогічних фінансово-економічних результатів діяльності конкурентів та (чи) середньостатистичних показників по галузі (виду економічної діяльності) за аналогічний період.

4. Порівняння темпів зміни фінансово-економічних результатів діяльності підприємства з темпами зміни результатів діяльності конкурентів та (чи) середньостатистичних показників по галузі (виду економічної діяльності) за відповідний період.

У разі, якщо, приміром, темпи приросту доходу підприємства перевищують темпи приросту доходів у середньому по галузі на певний відсоток, то можна припустити, що збільшення доходу підприємства відбулося за рахунок поліпшення бренду роботодавця. Разом з тим треба пам'ятати, що покращання результатів діяльності, зокрема зростання доходу на підприємстві, може бути наслідком не тільки запровадження програм формування позитивного бренду роботодавця, а й інших заходів щодо удосконалення різних процесів, процедур, підходів, економії використання ресурсів, запровадження інноваційних технологій тощо. У зв'язку з цим припущення щодо впливу програм формування позитивного бренду роботодавця на результати діяльності підприємства може бути вірогідним, якщо жодних інших проектів (програм) чи суттєвих змін (інновацій) на підприємстві за період, що досліджується, не було.

Для визначення ймовірного впливу програм (заходів) формування позитивного бренду роботодавця на збільшення доходу підприємства за рахунок поліпшення результатів праці важливо також визначити *варіацію (різницю) впливу результатів праці найефективніших працівників і працівників із середнім рівнем ефективності на результати діяльності підприємства*.

Перший важливий аспект – визначення внеску працівника в результати діяльності підприємства, тобто різниці між доданою вартістю та заробітною платою й іншими виплатами і винагородами, що не належать до фонду заробітної плати. Окремі фахівці зазначають, що для оцінювання внеску працівника може використовуватися середній рівень винагороди працівників на окремій посаді. Для того, щоб компанія одержала прибуток, внесок працівника в результати діяльності має бути не менше від суми його заробітної плати та інших виплат і винагород [8, с. 133].

Другий важливий аспект – визначення варіації впливу результатів праці найефективніших працівників і працівників із середнім рівнем ефективності на результати діяльності підприємства. У разі, якщо внесок найефективніших працівників, які обіймають певну посаду, у результати діяльності підприємства не суттєво перевищує внесок середньостатистичних працівників, то очевидно, що будь-які заходи, які впливають на мотивацію та лояльність працівників даної професійної групи, а отже, на результати їхньої праці, не суттєво вплинуть на доходи підприємства. Якщо ж різниця у внеску в результати діяльності підприємства є значною, то можна очікувати, що програми формування позитивного бренду роботодавця можуть принести додатковий дохід підприємству за рахунок поліпшення результатів праці працівників.

Витрати, пов'язані з формуванням позитивного бренду роботодавця, включають витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця. У процесі визначення витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця потрібно враховувати складові цих витрат, часовий період, за який визначаються витрати, а також ставку дисконтування у разі сумування витрат (для приведення минулих витрат до теперішнього періоду).

Імовірні статті витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця:

— витрати на формування (добір, навчання тощо) та утримання (заробітна плата, сплата єдиного соціального внеску, соціальний пакет, відрядження, стажування, організація робочого місця тощо) фахівців з управління брендом роботодавця;

— витрати на внутрішні та зовнішні комунікаційні заходи (реклама в засобах масової інформації, організація та проведення днів відчинених дверей, конференцій, презентацій, екскурсій на підприємстві, днів кар'єри, корпоративних заходів, підготовка та публікація корпоративних видань, просування бренду роботодавця в мережевих ресурсах – сайт підприємства, соціальні мережі, сайти з працевлаштування тощо);

— витрати на організацію практики та стажування студентів на підприємстві, надання стипендій талановитим студентам, проведення співробітниками підприємства лекцій, тренінгів, семінарів у навчальних закладах тощо;

— витрати на поліпшення системи управління персоналом (удосконалення програм уведення в посаду, адаптації, навчання та розвитку персоналу, умов праці, компенсаційної політики, зокрема підвищення розміру заробітної плати, надання соціального пакета, планування кар'єри, формування та підготовка резерву на заповнення керівних посад тощо);

— витрати на проведення семінарів і тренінгів зі співробітниками підприємства з дослідження бренду, формування ціннісних пропозицій, розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця;

— витрати на підтримання контактів з колишніми співробітниками підприємства (запрошення колишніх працівників на корпоративні заходи, тренінги, збереження права користуватися певними соціальними благами підприємства тощо);

- витрати на випуск сувенірної продукції, розробку логотипу тощо;
- витрати на участь у конкурсах на звання «Кращий роботодавець року» та ін.

У процесі визначення витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця варто враховувати *недоодержаний підприємством дохід* у разі залучення керівників, зокрема топ-менеджерів, до розроблення програми формування позитивного бренду роботодавця.

Для визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця можна скористатися *методом аналізу витрат – зисків (benefit – cost analysis)*. Цей метод застосовується у разі необхідності прийняття рішень і дозволяє визначити у грошових одиницях переваги (зиски) та недоліки (витрати), пов'язані з певним проектом чи політикою.

Процедура аналізу за методом витрат – зисків містить такі етапи: 1) визначення зисків та вартісне їх оцінювання з урахуванням фактору часу; 2) визначення витрат та вартісне їх оцінювання також з урахуванням фактору часу; 3) зіставлення величини зисків із розміром витрат [9, с. 42].

Якщо результати (зиски) від інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця та витрати мали місце в межах одного часового періоду (приміром, одного року), то рентабельність інвестицій розраховується за формулою

$$R = \frac{D_t - B_t}{B_t} \cdot 100\% , \quad (1)$$

де D_t – дохід від інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця протягом періоду t ;
 B_t – величина витрат протягом періоду t .

Якщо результати (зиски) від інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця та витрати мали місце в межах різних часових періодів, то для приведення їх до одного моменту часу в економічних розрахунках використовується метод дисконтування.

Майбутня вартість активу (FV) з використанням процедури дисконтування визначається за формулою

$$FV = PV \cdot (1 + i), \quad (2)$$

де PV – теперішня вартість активу;
 i – індекс ставки відсотка або ставка дисконтування.

Відповідно теперішня вартість активу визначається за формулою

$$PV = \frac{FV}{1 + i} . \quad (3)$$

Величина PV є дисконтованою вартістю капіталу FV , тобто зниженою (знеціненою) вартістю капіталу, який буде одержано через певний період часу.

Різниця між дисконтованими величинами витрат і зисків є *чистою приведеною вартістю (net present value – NPV)* розраховується за формулою

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} , \quad (4)$$

де n – кількість періодів часу.

Інвестиції у формування позитивного бренду роботодавця є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх зисків є більшою від величини витрат.

Рентабельність інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця визначається діленням чистої приведеної вартості на витрати і множенням на 100 %:

$$R = \frac{NPV}{B} \cdot 100\% . \quad (5)$$

Що вищий показник рентабельності, то доцільнішими є інвестиції у формування позитивного бренду роботодавця.

Висновки з проведеного дослідження. Стратегічним ресурсом за сучасних умов є потенціал бренду роботодавця, а отже, його формування та використання стає важливим завданням роботодавців, керівників і фахівців з управління персоналом. Формування позитивного бренду роботодавця потребує певних ресурсів: коштів, людських ресурсів, часу. Підприємство, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, очікує одержати певну вигоду від таких витрат. Оскільки бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, зокрема й у вигляді збільшення доходу, тому його потрібно розглядати з позиції теорії капіталу.

Більшість керівників вітчизняних підприємств розуміє значущість бренду роботодавця для розвитку та успіху на ринку. У той же час незначна частина з них займається розробленням і реалізацією програм формування позитивного бренду роботодавця. Сформульовані методичні засади

визначення рентабельності інвестицій у формування бренду роботодавця (процедура визначення зисків підприємства у вигляді додаткового доходу, витрат та рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця) можуть використовуватися підприємствами для обґрунтування доцільності вкладання коштів у розроблення та реалізацію програм щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Подальші дослідження мають розвиватися в напрямі апробації на практиці методичних засад визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця та обґрунтування на цій основі найефективніших напрямків вкладання коштів.

Література

1. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. – 1996. – № 4. – P. 185–206.
2. Barrow S. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. – Chichester: John Wiley & Sons, 2005. – 232 p.
3. Martin G. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR / G. Martin, S. Hetrick. – Butterworth-Heinemann, 2006. – 400 p.
4. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective / B. Minchington. – Collective Learning Australia, 2010. – 250 p.
5. Sartain L. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business / L. Sartain, M. Schumann. – San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. – 272 p.
6. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
7. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти / С.О. Цимбалюк // *Проблеми економіки*. – 2015. – № 4. – С. 247–252.
8. Беккер Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность : пер. с англ. / Б.И. Беккер, М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих. – М. : И. Д. Вильямс, 2007. – 304 с.
9. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2001. – 254 с.

References

1. Ambler, T. and Barrow, S. (1996), "The Employer Brand", *The Journal of Brand Management*, no. 4, pp. 185-206.
2. Barrow, S. and Mosley, R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 232 p.
3. Martin, G. and Hetrick, S. (2006), *Corporate Reputations, Branding and People Management: a Strategic Approach to HR*. Butterworth-Heinemann, 400 p.
4. Minchington, B. (2010), *Employer Brand Leadership: A Global Perspective Collective*. Collective Learning Australia, 250 p.
5. Sartain, L. and Schumann, M. (2006), *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, San Francisco: John Wiley & Sons, 272 p.
6. Brukovskaya, O. and Osovitskaya, N. (2011), *HR-brand. 5 shagov k uspekhu vashey kompanii* [HR-brand. 5 Steps to the success of your company], St. Petersburg, Piter, Russia, 272 p.
7. Tsymbalyuk, S.O. (2015), "The Study and Formation of the Employer Brand: Theoretical and Applied Aspects", *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 247-252.
8. Becker, B.I., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2007), *Izmereniye rezultativnosti raboty HR-departamenta. Lyudi, strategiya i proizvoditelnost* [The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance], translated from English, Vilyams, Moscow, Russia, 304 p.
9. Hrishnova, O.A. (2001), *Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky* [Human capital: formation in education system and professional training], Znannia, Kyiv, Ukraine, 254 p.