

*Summary.* The article examines the main aspects of project management in contemporary activities non-government organizations in Ukraine, specific features of the activities, and basic tools.

*Key words:* project management, strategic management, social projects, non -government organizations (NGO).

УДК 005.33:330.1:658.3

**Оберемчук В.Ф.,**

*к.е.н., доцент кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,*

*м. Київ*

**Ліва О.М.,**

*аспірант,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,*

*м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ**

*У статті розкрито концепцію формування бренду роботодавця під призмою соціалізованості підприємства. Висвітлено соціальні механізми розвитку бренду роботодавця.*

*Ключові слова:* бренд роботодавця, соціальні аспекти, взаємодія, соціалізованість, соціальний капітал.

**Постановка проблеми.** В епоху формації постіндустріальної ери підприємництва надзвичайної ваги набуває здобуття якісної кадрової бази. До залучення та утримання ефективних та висококласних спеціалістів прагне кожна компанія. З іншого боку кожен працівник при виборі роботи, окрім матеріальних стимулів, знаходиться під впливом бренду роботодавця. Нематеріальні блага, комфортність праці розглядаються кандидатом за інформацією про існуючі соціальні процеси на підприємстві. Тому формування успішного бренду роботодавця з урахування соціальних аспектів потребує детального вивчення і розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання формування бренду роботодавця набуває всебічного наукового обговорення на фоні економічно-соціальних зрушень розвитку підприємницької теорії. Концепція бренду роботодавця була закладена такими

вітчизняними та закордонними вченими, як Д. Аакер, С. Берроу, А. Вілер, Дж. Еванс, Ж.-Н. Капферер, К. Л. Келлер, Д. Коулі, Б. Мінчінгтон, Л. Лейтессер, Д. ЛеПла, Т. Нільсон, Дж. Ренделл, Е. Райс, Дж. Траут, С. Фурньє, А. Караваєва, С. Мокіна, Цимбалюк С.О. та ін.; соціальні аспекти діяльності підприємств висвітлені у працях В.Бейкера, П. Бурд'є, Дж. Коулмана, К.Лінна, Р. Патнема, Ф. Фукуями, О. А. Грішнова та ін.

Проте на даний момент доволі мало напрацювань щодо формування бренду роботодавця в контексті соціального підґрунтя, на відміну від стандартних рекрутингових методик.

**Виклад основного матеріалу.** Успішні міжнародні компанії, такі як Google, Facebook, IBM, ЕУ змістили фокус уваги від додаткового функціонального навантаження у відділах управління персоналом до цілого стратегічного управління брендом роботодавця, що передбачає створення окремого центру відповідальності на рівні топ-менеджменту компанії [1]. Бренд роботодавця – це є образ компанії як найкращого місця роботи, який створюється у свідомості співробітника чи потенційного працівника. Розвиток бренду роботодавця створює додаткову цінність для компанії, яка проявляється в таких ключових характеристиках діяльності як інноваційність, стабільність, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість. Формування бренду роботодавця пролягає крізь соціальний капітал підприємства на відміну від загальної концепції бренду компанії. Це означає, що відомі компанії з мільярдними оборотами не завжди мають сильний бренд роботодавця. Компанія з налагодженими виробничими процесами, які не потребують високого рівня кваліфікації робочої сили, не зацікавлені в інвестиціях щодо посилення бренду роботодавця. Акцентують увагу на бренд роботодавця здебільшого компанії, які розвиваються та в яких домінує інтелектуальна складова в діяльності.

Бренд роботодавця є ключовою складовою при побудові стратегії розвитку персоналу стратегії та створює конкурентні переваги для залучення найкращих талантів. Нарощення бренду роботодавця безпосередньо впливає на такі економічно-організаційні процеси: залучення найкращих талантів, скорочення витрат на підбір персоналу, посилення утримання співробітників. Згідно дослідження 69% американців не підуть працювати в компанію із поганою репутацією, навіть якщо вони залишаться безробітними; 84% працівників готові розглянути перехід на нову роботу в компанію із відмінною репутацією при збільшенні зарплати тільки на 1-10% [2].

Паралельно з формуванням бренду роботодавця виникає поняття соціалізованості підприємства, яке розглядає діяльність компанії крізь призму суспільної взаємодії. І якщо в економічній науці давно відоме поняття «соціальне підприємництво», яке націлене на інновативну, суттєву та позитивну зміну у суспільстві [3], то окремого виокремлення

потребує поняття «соціалізованості», що відображає стан соціального розвитку підприємства. Тому, на наш погляд, доцільно ввести категорію «соціалізованого підприємства», яке характеризує рівень зацікавлення та залучення, активної участі в житті компанії як споживачів, так і самих співробітників. Тобто, соціалізованість підприємства - це стан розвитку соціальної активності усіх стейкхолдерів підприємства.

В таблиці 1 наведено рейтинг відомих світових брендів по відношенню до соціальної значущості роботодавця. Відповідно даних тенденції впливає декілька закономірностей:

вартість бренду корелюється та опосередковано впливає на бажання отримати роботу в даній компанії, існує прямий зв'язок між брендом роботодавця та соціалізованістю компанії.

Таблиця 1

### Рейтинг соціально спрямованих роботодавців

Назва бренду	Рейтинг забезпечення соціальними благами*	Рейтинг бажаності отримати роботу*	Вартість бренду**, млрд. дол.
Google	1	1	82,5
Microsoft	3	3	75,2
Apple	4	2	154,1
Facebook	2	4	52,6
Coca-Cola	6	5	58,5
Samsung	5	6	36,1
Toyota	8	7	42,1
Amazon	7	8	35,2
Intel	9	9	27,7
Walmart	10	10	25,4

\*Оцінка рейтингу проводилася на основі суспільної думки в межах 10 компанії в ранжуванні від 1 до 10 за найкращим вибором.

\*\*Складено за оцінкою Forbes за 2016 р.

Такі соціальні чинники, як морально-психологічний клімат в колективі, командний стиль роботи, соціальна політика підприємства, довіра, повага та згуртованість колективу, налагодження мережових комунікацій, отримання зворотного зв'язку при виборі роботодавця мають не менше значення, ніж матеріальні у вигляді заробітної плати та бонусів.

Менеджмент компанії при побудові стратегії бренду роботодавця повинен бути в змозі дати відповіді на такі питання:

— Навіщо комусь працювати на вашу компанію?

— Який відсоток ваших менеджерів пройшли навчання в тому, як поширити (популяризувати) бренд роботодавця? (За міжнародними дослідженнями тільки 46 відсотків мають розроблений бренд роботодавця)

—Яке сприймають ваш бренд роботодавця співробітники і кандидати?

— Який відсоток ваших співробітників, які рекомендують компанію як відмінне місце для роботи?

Міцність бренду роботодавця характеризують такі показники: кількість заявок на вакансію, ефективність найнятих співробітників, плинність кадрів, рівень залучення співробітників до вирішення ключових питань в діяльності підприємства.

Маркетингові інструментарії розбудови бренду роботодавця будуть малоефективними без використання соціального фактору. Тільки 33% покупців довіряють повідомленням про бренд, в той час коли 90% споживачів довіряють продуктам та послугам, які були порекомендовані через їх контакти [4].

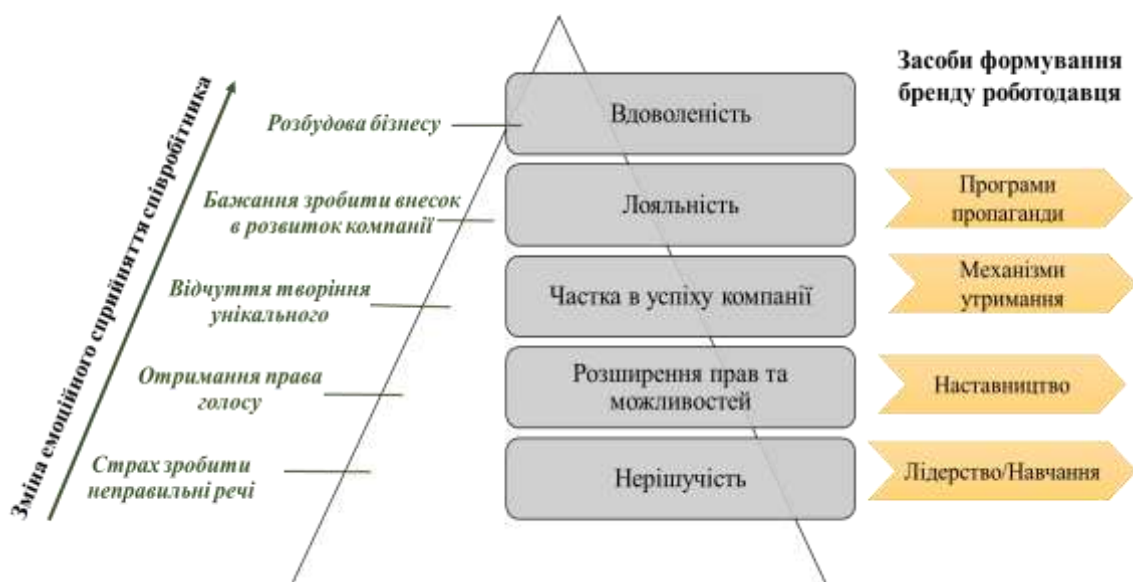
Соціологічні процеси закладені в фундаменті побудови бренду роботодавця. Зовнішні та внутрішні соціальні аспекти при формування бренду роботодавця мають надзвичайну вагу та вимагають значного запасу соціального капіталу. Р. Патнем зазначає, що є два механізми розбудови соціального капіталу: «склеювання» — встановлює зв'язки всередині підприємства, «міст» — наводить зовнішні контакти із зацікавленими групами [5]. Прояв таланту та здібностей працівників витікає із ядра соціальних взаємовідносин в компанії, а залучення нових кваліфікованих ресурсів вимагає розвитку зовнішньої соціальної мережі та корпоративної соціальної відповідальності.

Результати роботи Національного інституту бізнес-досліджень показують наскільки важливим є залучення співробітників до праці. Так було визначено наступні шість основних рис залучених працівників [1]:

- віра в організацію;
- бажання працювати із метою зробити речі кращими;
- розуміння бізнес-контексту та загальне бачення розвитку компанії;
- взаємоповага та взаємодопомога колег;
- прагнення до отримання додаткових завдань;
- перебування в курсі подій в рамках своєї галузі.

Залучені і об'єднані спільним досягненням цілей співробітники продуктивніші в рази більше, ніж співробітники, які є незацікавленими в праці. Задоволеність та лояльність 40% – 80% споживачів залежить від взаємовідносин між співробітниками [6]. Ефективна комунікація формується під впливом позитивного емоційного сприйняття співробітниками, а саме розширенні прав та можливостей, залучення до успіху в компанії, лояльності та задоволенні роботою (рис.1). Слід зазначити, що з погляду прихильності працівника до підприємства діє специфічна піраміда самореалізації, де на кожному етапі компанія повинна застосовувати відповідні механізми формування бренду.

Вважаємо за доцільне проводити діагностику емоційного сприйняття пропаганди та використовувати зазначений інструментарій для усунення слабких місць. Так, якщо існує потреба в піднятті духу колективу, отриманні впевненості у своїх силах, здобутті комунікаційних та професійних навичок, то у цьому випадку підійдуть навчання та лідерські тренінги; наставництво – найкращий інструментарій для моделювання поведінки в колективі; механізми утримання передбачають активне залучення до діяльності в компанії шляхом задоволення амбіцій, визнання досягнень працівників; програми пропаганди спрямовані на досягнення відчуття лояльності до компанії, популяризацію місця роботи та бажання працювати саме в цій компанії.



**Рис.1 Модель взаємозв'язку між засобами формуванням бренду та сприйняттям працівником роботодавця**

*\*Джерело: складено за матеріалами[1-2,4, 6, 9]*

Формування та розвиток бренду роботодавця базується на залученні та заохоченні співробітників через соціальні інструментарії:

*Навчальні програми та тренінги.* Зазвичай компанії розглядають тренінги як засіб нарощення інтелектуального капіталу, проте іншим аспектом є соціальна привабливість безкоштовного навчання як для кандидатів, так і для існуючих працівників. Корпоративне проведення навчальних заходів посилює комунікаційне поле між співробітниками, дозволяє краще пізнати колег та розширює мережу професійних контактів, які несуть в собі приховану економічну вигоду завдяки формуванню соціального капіталу. Навчальний курси MBA (Masters Business Administration) є вдалим прикладом встановлення та налагодження соціальних взаємозв'язків між працівниками та власниками бізнесу. Як показує практика, зав'язані контакти під час навчання зберігаються та підтримуються протягом багатьох років, та

допомагають розбудувати кадрову базу та мережу професійних зв'язків підприємства.

*Соціальні гарантії.* Більшість працівників при виборі чи можливості зміни роботи розглядають даний соціальний аспект діяльності компанії під призмою стабільності виплати заробітної плати, надійності та впевненості у завтрашньому дні, забезпечення медичним страхуванням та компенсаційними виплатами при виході на лікарняні та у відпускні дні. Слід зазначити, що маніпулятивним середовищем в сучасному бізнесі є прийом на роботу працівників за умови оформленням ФОП (фізичної особи-підприємця). Використанням методики ФОП-оплати практикують такі провідні українські та світові ІТ-компанії, як EPAM, SoftServe, Luxoft, GlobalLogic, Ciklum та інші [7]. І хоча соціальні гарантії перестають бути обов'язковими в даному випадку, проте такі компанії здебільшого оформлюють медичну страховку для своїх співробітників для формування ефективного бренду роботодавця. Негативним чинником роботи підприємства за системою ФОП-найму працівників виступає втрата таких соціальних гарантій, як оплата декретного лікарняного для жінок та лікарняних днів, проблеми із закриттям ФОП при звільненні, що можуть мати негативну тенденцію при виборі роботодавця працівником.

*Досвід новітніх технологій та асоціативне членство в галузевих організаціях.* Інтелектуальний капітал, інноваційні технології та сучасна база знань підприємства виступають основоположними факторами формування бренду роботодавця з погляду залучення молодих та талановитих працівників, які готові працювати на компанію майже безкоштовно або за невелику винагороду заради здобуття таких необхідних знань з точки зору практики та передових технологій. Даний соціальний інструментарій є вигідним для обох сторін: працівники з часом збільшують свою вартість праці, а підприємства мають доступ до недорогих ресурсів та можливості генерації та вливання нових ідей в бізнес.

Асоціативне членство компанії, її співробітників в різних асоціаціях, дозволяє розширити клієнтську базу підприємства, дізнатися про оптимальні та передові методи виробництва та співпраці, зміцнити законодавчий механізм захисту бізнесу. Для співробітників участь в даних асоціаціях обумовлена такими соціальними критеріями, як здобуття соціальної значущості, реалізації ідея та амбіцій. Ефективність асоціативного членства організацій підтверджують Спілка підприємців України, Асоціація закупівельників України, Всеукраїнська Асоціація консультантів з управління та ін.

*Корпоративні заходи та хобі.* Спільне проведення різноманітних корпоративних заходів та зустрічей, об'єднання працівників навколо певних хобі та захоплень становить значний аспект соціального заохочення при виборі роботодавця та для утримання персоналу

компанії. Проведення корпоративних пікніків на природі, спільних туристичних походів та подорожей, святкових вечірок є беззаперечним атрибутом більшості фірм, в яких бренд роботодавця знаходиться на значному рівні. Доволі популярними стають такі хобі для працівників як корпоративні футбол, пінг-понг, гра в монополію, корпоративний театр та ін., які формують позитивне ставлення до компанії.

*Інтелектуальні та оздоровчі змагання.* Відчуття духу конкуренції — один із основних психологічно-соціальних інструментів розвитку особистості. Забезпечення участі в таких оздоровчих заходах, як наприклад «Пробіг під каштанами в Києві» чи організація корпоративної інтелектуальної гри, як «Що? Де? Коли?», активно позначаються на інтелектуальному та ментально-фізіологічному розвитку співробітників компанії, їх соціальній адаптованості та залученості. Оздоровчі програми для співробітників на даний момент дуже рідко використовуються вітчизняними підприємствами, хоча мають надзвичайний вплив на психологічно-фізіологічний стан робітників, і відповідно на продуктивність та інноваційність роботи.

*Доступ до унікальних ресурсів.* Відмінна робоча атмосфера, офісна інфраструктура, як у Google, чи наявність сучасного бібліотечного фонду, як в Київстару, являються додатковими соціальними благами для співробітників, які посилюють бренд роботодавця.

*Корпоративна відповідальність бізнесу.* Участь у благодійних заходах, спонсорство, екологічна направленість бізнесу безпосередньо позитивно впливає на бренд роботодавця. Внутрішнім аспектом корпоративної відповідальності, як соціального інструментарію побудови бренду роботодавця, є відчуття приналежності працівника до організації, в той час як зовнішнім аспектом є бажання потенційних кандидатів працювати в соціально-відповідальній компанії.

Участь підприємства у різноманітних еко-програмах є частиною соціальної корпоративної відповідальності та передбачає застосування технологій бережливого виробництва. Діючи в інтересах суспільства, підприємства можуть не тільки отримати прихильність працівників й споживачів, а й значно скоротити витрати. Доволі простим прикладом є відмова від процесу документообороту в паперовому вигляді та перехід на збереження усіх документів на хмарному сервері з використанням цифрового підпису. В даному випадку компанія заощаджує на купівлі та друкованій паперу, а також опосередковано впливає на зменшення вирубування дерев, таким чином пропагуючи збереження екосистем.

*Розвиток соціальних мереж.* Першоосновою розвитку соціальної мережі є «інформаційна потреба», за рахунок якої особа отримує відповідні знання. Мережеві комунікації підприємства відображають середовище спілкування, яке перебуває під впливом колективної поведінки працівників. Комунікації підприємства можуть бути представлені через такі соціальні мережі в інтернеті, як Facebook,

Вконтакте, LinkedIn. Практично кожна солідна компанія має свою сторінку в цих соціальних мережах, де висвітлює свою суспільну діяльність, рекламує продукти компанії та проводить політику соціальної відповідальності. Як зазначає у прес-релізі Дж.Бартон, генеральний директор компанії SerenaSoftwareInc — піонера у використанні мережі Facebook,— «Соціальні мережі допомагають нам краще пізнати один одного, допомагають зрозуміти наш бізнес і наші продукти, і допомагають краще обслуговувати наших клієнтів»[2].

Останнім часом все більшого поширення набуває створення внутрішніх соціальних мереж для комунікації співробітників. Так в компанії «Київстар» було спочатку введено в дію інтранетну мережу, де працівники могли вільно знаходити необхідну інформацію про будь-якого співробітника за ім'ям та прізвищем: посаду та відділ, фото, дату народження, контактні дані, місцезнаходження офісу, розпорядок дня, стан зайнятості, а також додатково можна було вказати свої хобі, номер машини та розмістити матеріали для спільного доступу. Така інтранетна мережа дозволила значно полегшити інформаційні процеси пошуку при побудові комунікації, завдяки чому оптимізується організаційний механізм в компанії та заощаджується робочий час. Також в компанії діє внутрішній сайт із новинами, де можна дізнатися актуальну інформацію про компанію, подивитися керівні документи, та дізнатися останні новини про зміни та нові напрямки розвитку. У 2016р. компанія «Київстар» зміцнила внутрішню мережу через впровадження закритої робочої мережі Facebook.

*Програми пропаганди.* У соціології широко розвинута теорія «шести рукостискань», яку розробили американські соціологи С. Мілгрем та Дж. Треверс у 1969р. на основі проведених експериментів з передаванням через знайомих конвертів між двома американськими містами [8]. Результати досліджень показали, що через ланцюг у шість комунікаційних контактів можна познайомитися з будь-якою людиною світі. Ця теорія є базисом для вивчення соціальних мереж, а в підприємницькій діяльності відображає широту зв'язків через які можна добути бажані контакти. Тому важливим інструментом розвитку бренду роботодавця з погляду зовнішніх соціальних аспектів постає створення програми пропаганди від співробітників компанії.

Імплементация даних програм передбачає активне просування брендового контенту в соціальних мережах, рекомендацію продукції або послуг компанії родині. Згідно даних статистичних досліджень 72% споживачів розглядають свої соціальні контакти для рекомендації купівлі товарів і послуг, що свідчить про ефективність використання соціальних зав'язків співробітниками з метою підвищення обізнаності бренду за наявності значного рівня взаємодії. За недавніми медіа-дослідженнями 79% фірм повідомили про більшу онлайн видимість відразу після реалізації офіційної програми пропаганди



співробітниками, і 65% повідомили про збільшення впізнаваності бренду [9]. Іншим аспектом програми пропаганди є позитивний вплив на самих співробітників. Близько 86% співробітників досягнули кар'єрного зростання завдяки залученню до соціальних медіа-мереж. Можливість розширювати професійну мережу та слідувати тенденціям галузі — два найбільш поширених блага для співробітників, які надає програма пропаганди бренду. Інші примітні переваги включають в себе здатність розвивати навички, які користуються великим попитом, диференціювати себе від своїх однолітків і думати як лідери. Залучення працівників до пропаганди повинно базуватися на розробленні та імплементації ключових показників ефективності даної програми.

**Висновки.** Таким чином бренд роботодавця забезпечує конкурентні переваги підприємства завдяки залученню найкращих талантів та шляхом поширення продукту та послуг компанії через соціальні мережі працівників. Формування ефективного бренду роботодавця вимагає розуміння емоційного сприйняття працівниками компанії, її цілей та діяльності, а також соціальних аспектів залучення працівників до розбудови бізнесу та досягнення успіху в компанії. Створення та впровадження соціальних механізмів розвитку бренду роботодавця через процес залучення та нематеріальної зацікавленості (навчальні програми та тренінги, соціальні гарантії, досвід новітніх технологій та асоціативне членство в галузевих організаціях, корпоративні заходи та хобі, інтелектуальні та оздоровчі змагання, доступ до обмежених ресурсів, корпоративна відповідальність бізнесу, розвиток соціальних мереж, програми пропаганди) дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку праці. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на удосконалення соціальних механізмів формування і розвитку бренду роботодавця.

### Список використаних джерел

1. Employer Branding Global Trends Study Report BrettMinchington, May2014 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>
2. Employer Brand eBook/Glassdoor [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://resources.glassdoor.com/rs/glassdoor/images/GD\\_EmployerBrand\\_eBook\\_Final.pdf](http://resources.glassdoor.com/rs/glassdoor/images/GD_EmployerBrand_eBook_Final.pdf)
3. J. GregoryDees. The Meaning of Social Entrepreneurship. CASE atDuke, 1998.
4. Employee Advocacy and the Power of Social Media Sharing [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.capitolcommunicator.com/employee-advocacy-and-the-power-of-social-media-sharing/>

5. RPutnam. Bowling Alone/ The Collapse and Revival of American Community, Simon&Schuster — NewYork, NY, 2000.
6. C. Bulgarella. Employee Satisfaction&Customer Satisfaction: Is There a Relationship? /Guide Star Research Analyst, 2005 [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://meetingmetrics.com/research\\_papers/whitepaper\\_cs\\_es\\_relations\\_hips.pdf](http://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relations_hips.pdf)
7. Рейтинг ІТ-роботодавців України [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://jobs.dou.ua/ratings/>
8. Travers J., Milgram S. An experimental study of the small world problem // Sociometry, 1969—№32(4). —pp. 425–443.
9. L.Frederiksen.ResearchShowsFirmswithEmployeeAdvocacyPrograms GrowFaster,2015 [Електронний Ресурс] — Режим доступу: <https://hingemarketing.com/blog/story/research-shows-firms-with-employee-advocacy-programs-grow-faster>

***Summary.** The article reveals the concept of the employer brand forming under the prism of company socialization. The social mechanisms of development of the employer brand are described.*

***Keywords:** employer brand, social aspects, communication, socialization, social capital.*

**УДК 338.2:338.43**

**Семендяк В.М.,**

*кандидат економічних наук,*

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **ВПЛИВ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

*Розкрито теоретичні та методологічні засади визначення рівня соціальної відповідальності аграрних підприємств. Обґрунтовано необхідність розвитку соціальної відповідальності аграрних підприємств та запропоновано підходи до оцінки рівня її впливу на конкурентоспроможність таких компаній.*

***Ключові слова:** соціальна відповідальність, рівень соціальної відповідальності, конкурентоспроможність аграрних підприємств.*