

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.2:007

**Хитра О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету

**Вихованчук М.В.**

студентка  
Хмельницького національного університету

**Khytra Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at Department of Personnel Management  
and Labor Economics  
Khmelnitskyi National University

**Vykhovanchuk Marina**

Student  
of Khmelnytskyi National University

### СИНЕРГІЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ І БРЕНДУ ПЕРСОНАЛУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ УСПІШНОГО HR-БРЕНДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### SYNERGY OF EMPLOYER'S BRAND AND STAFF BRAND AS A RESULT OF SUCCESSFUL HR-BRANDING AT AN ENTERPRISE

*У статті проаналізовано зміст понять «бренд роботодавця» і «бренд персоналу». Охарактеризовано дуалістичність поняття «HR-бренд», що є відображенням, по-перше, сукупності унікальних переваг умов зайнятості на підприємстві та максимальної реалізації цих переваг у трудовій поведінці персоналу; по-друге, орієнтації HR-бренду на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства; по-третє, поєднання об'єктивних і суб'єктивних критеріїв оцінювання. Багаторівневість HR-бренду (підприємства, галузі, регіону, країни), нелінійність його становлення і багатоваріантність розвитку, фрактальність, нестійкість і нерівноважність дали змогу обґрунтувати доцільність застосування до його вивчення та управління положень економічної синергетики. Доведено, що процес HR-брендингу поєднує у собі ознаки організації та самоорганізації, еволюційні і біфуркаційні етапи, характеризується широким спектром атрактивних цілей, наявністю флуктуацій і в підсумку призводить до появи у системі емерджентних властивостей. Охарактеризовано роль інформації й ентропії у процесах формування і розвитку HR-бренду. Сформульоване визначення синергії бренду роботодавця і бренду персоналу. Окреслено практичні наслідки реалізації переваг синергетичності HR-бренду.*

**Ключові слова:** біфуркація, бренд персоналу, бренд роботодавця, ентропія, нелінійність, ринок праці, самоорганізація, синергія HR-бренду, HR-брендинг.

*В статье проанализировано содержание понятий «бренд работодателя» и «бренд персонала». Охарактеризована дуалистичность понятия «HR-бренд», что является отображением, во-первых, совокупности уникальных преимуществ условий занятости и максимальной реализации этих преимуществ в трудовом поведении персонала; во-вторых, ориентации HR-бренда на внутреннюю и внешнюю среду предприятия; в-третьих, сочетания объективных и субъективных критериев оценки.*

Многоуровневость HR-бренда (предприятия, отрасли, региона, страны), нелинейность его становления и многовариантность развития, фрактальность, неустойчивость и неравновесность позволили обосновать целесообразность применения к его изучению и управлению положений экономической синергетики. Доказано, что процесс HR-брендинга сочетает в себе признаки организации и самоорганизации, эволюционные и бифуркационные этапы, характеризуется широким спектром аттрактивных целей, наличием флуктуаций и в итоге приводит к появлению в системе эмерджентных свойств. Охарактеризована роль информации и энтропии в процессах формирования и развития HR-бренда. Сформулировано определение синергии бренда работодателя и бренда персонала. Очерчены практические последствия реализации преимуществ синергетичности HR-бренда.

**Ключевые слова:** бифуркация, бренд персонала, бренд работодателя, энтропия, нелинейность, рынок труда, самоорганизация, синергия HR-бренда, HR-брендинг.

*The content of the concepts of "employer's brand" and "staff brand" has been analyzed in the article. The dualistic concept of "HR-brand", which is, firstly, a reflection of the set of unique advantages of the conditions of employment in the enterprise and the maximum realization of these advantages in the labor behavior of the personnel; secondly, the orientation of the HR-brand on the internal and external environment of the enterprise; thirdly, a combination of objective and subjective evaluation criteria has been characterized. The multilevelness of the HR-brand (enterprises, industry, region, country), as well as the intertwining of political, economic, technical, organizational, socio-psychological and cultural manifestations in this concept made it possible to substantiate the feasibility of applying to its study and management the provisions of economic synergetics. The trajectory of development of the HR-brand system reveals the so-called regimes with exacerbation, when the "energy" of the HR-brand (its value, attractiveness for attracting human resources and investments) increase indefinitely over a finite period of time and at the same time affect the overall cost of the business, staffing, potential, productivity and, ultimately, financial performance. It has been proved that the process of HR-branding combines the features of organization (as well-considered managerial influence) and self-organization (in particular, arbitrary actions and statements of employees of the enterprise). Over a period of time, the HR-brand system can accumulate the transformation potential that manifests itself at the point of bifurcation. "Employer brand contact points" can be identified as a source of powerful fluctuations that bring the system closer to the point of bifurcation. Bifurcation points have been interpreted as a collision between the value offer that the employer provides to employees and the subjective reaction to that proposal by potential and existing employees. The information deficit in the HR-brand system leads to an entropy (uncertainty) accumulation, which is embodied in the increase of personnel risks and the reduction of the level of personnel security. Being open to interacting with the outside allows you to keep your entropy level at the optimum level, by collecting the information you need to streamline your system. In order to increase the efficiency of the HR-branding process, the use of synergistic management tools has been suggested. The synergy of employer brand and staff brand has been defined as the coherent consensus of the content and formulation of the value offer to the employee and the internal motives of the existing and potential employees willing to perceive the offer as a burst for high-performance work.*

**Keywords:** bifurcation, staff brand, employer's brand, entropy, nonlinearity, labor market, self-organization, synergy of HR-brand, HR-branding.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах підприємства часто відчують потребу у працівниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями, інноваційними технологіями. Водночас такі працівники мають достатньо можливостей для вибору місця роботи, а тому звертають увагу на репутацію підприємства як роботодавця [1, с. 248]. У зв'язку з фінансовою кризою на підприємствах на перший план виходять альтернативні (нецінові) способи утримання працівників [2, с. 57]. У так званій «війні за таланти» перемагають організації, до яких сформувалося прихильне емоційне ставлення з боку фахівців на ринку праці. Своєю чергою, стійкі позитивні емоції і лояльне ставлення можна сформувати тільки до певного образу (бренду) роботодавця, що є важливим чинником конкурентоспроможності компанії на ринку праці [3, с. 353].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання формування і розвитку HR-бренду є предметом досліджень багатьох науковців. Зокрема, з'ясування ролі HR-брендингу в управлінні персоналом займаються М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова [2]. Концепцію брен-

ду роботодавця різнобічно представлено у наукових працях С.О. Цимбалюк [1; 4] і С.М. Мокіної [3; 5; 6]. Авторський підхід до управління HR-брендом запропонував О.В. Сардак [7]. Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко [8] розглядають HR-брендинг як інструмент реалізації кадрової політики. Механізми формування стійкого HR-бренду на різних рівнях господарювання розробили О.О. Гетьман і Ю.С. Тіткова [9]. О.І. Гладка визначила способи оцінювання привабливості роботодавця [10].

Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими питання співвідношення термінів «бренд роботодавця» і «бренд персоналу» та логіки їх поєднання у цілісній концепції HR-бренду. На нашу думку, визначальну роль у реалізації стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із його позиціонуванням на ринку праці, може відіграти ефект синергії між зусиллями роботодавців щодо формування «ідеальної моделі» HR-бренду (як одного з потенційно можливих станів системи) та конкретними діями персоналу щодо її втілення у практичному вимірі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є з'ясування передумов виникнення ефекту синергії бренду роботодавця і бренду персоналу у цілісній системі HR-бренду та

можливостей застосування його переваг у практичній діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з певним обґрунтуванням**

отриманих наукових результатів. Виходячи з того, що HR-бренд – це образ компанії, що склався у свідомості співробітників і потенційних працівників на ринку праці, можна припустити, що у кожній компанії вже існує стихійно сформований HR-бренд. На думку С.М. Мокіної, бренд роботодавця – це сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних та нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють цю організацію на ринку праці [5, с. 125]. Платформа індивідуальності HR-бренду складається з його атрибутів, цілей, функціональних та емоційних переваг, ціннісної пропозиції співробітнику. З іншого боку, в індивідуальності бренду роботодавця повинні бути відображені потреби, бажання, цінності працівників, співвіднесені з можливостями компанії, які викликають у працівників позитивні емоції [3, с. 355]. С.О. Цимбалюк пропонує таке визначення: «Бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, які вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці» [4, с. 23].

М.С. Татаревська, О.В. Сорока та О.О. Лосікова трактують HR-бренд як сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників [2, с. 58]. Саме таке визначення дало змогу відійти від однобічного розгляду HR-бренду як бренду роботодавця й урахувати в ньому місце і роль усіх працівників, HR-менеджерів, застосовуваних HR-технологій, реалізованих HR-проектів. HR-бренд у такому вигляді орієнтований як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, маючи об'єктивний (результативність та ефективність кадрових технологій і проектів, які можна виміряти) та суб'єктивний (певне уявлення всіх зацікавлених сторін) характер.

О.В. Сардак визначає HR-бренд як сукупність складників бренду підприємства-роботодавця, а також бренду персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та його наявних і потенційних працівників [7, с. 277].

Як зазначають О.О. Гетьман та Ю.С. Тіткова, очевидним є взаємозв'язок між поняттями «HR-бренд країни», «HR-бренд регіону», «HR-бренд підприємств» [9, с. 425]. Отже, для цієї системи характерна фрактальність, пов'язана з її розщепленням на множину ієрархічно організованих підсистем, між якими наявні деякі «бар'єри взаємодії», що поділяють систему на дискретні структури. Зокрема, система I рівня – це HR-бренд підприємства як результат функціонування механізмів розвитку бренду роботодавця і

бренду персоналу; система II рівня – це HR-бренд галузі як сукупність HR-брендів підприємств, що мають спільну галузеву специфіку, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками й є залежними від ситуації на галузевому ринку праці; ще одна система II рівня – це HR-бренд регіону як сукупність HR-брендів підприємств регіону, об'єднаних територіальними, внутрішньо- та міжгалузевими зв'язками, залежних від ситуації на регіональному ринку праці і тенденцій регіональної міграції робочої сили; система III рівня – це HR-бренд країни як сукупність HR-брендів вітчизняних суб'єктів господарювання, об'єднаних спільним макросередовищем функціонування та державною політикою у сфері праці. На розвиток усіх цих систем впливає ціла низка чинників: політико-економічних, техніко-організаційних, соціально-психологічних, культурологічних, що ускладнює процеси управління HR-брендом.

Таким чином, HR-бренд є складним, поліструктурним утворенням, що інтегрує величезну кількість взаємопов'язаних елементів та забезпечує взаємопереплетіння різноякісних підсистем. Тому для з'ясування сутності HR-бренду й логіки процесу HR-брендингу пропонуємо скористатися методологічними положеннями синергетики – міждисциплінарного напрямку досліджень, до інструментарію якого входять елементи системного аналізу, кібернетики, теорії самоорганізації складних систем, хаосу, біфуркацій, ентропії та ін.

Досліджуючи HR-бренд у системі управління персоналом, слід виходити з того, що цей об'єкт у процесі використання може природошувати свою вартість, змінювати відмінні риси і цим самим впливати на вартість інших активів компанії [2, с. 58]. Це дає змогу припустити, що у траєкторії розвитку системи «HR-бренд» трапляються так звані режими із загостренням – надшвидким наростанням процесів у відкритих нелінійних дисипативних системах, за яких характерні величини (скажімо, «енергія», або капіталомісткість HR-бренду, його вартість, емоційна привабливість) необмежено зростають за скінченний період часу. На зміну йому може приходити режим зниження інтенсивності процесів, коли зусилля роботодавців щодо поліпшення свого іміджу не знаходять належної віддачі (наприклад, інформація про переваги працевлаштування розсіюється у середовищі і не потрапляє вчасно та у повному обсязі до представників тих спеціальностей, яких потребує підприємство).

Елементами (суб'єктами) будь-якої економічної системи є люди, які, своєю чергою, являють собою складну біосоціальну систему, яка має власні цілі і функції. Кожна людина реалізує ці функції згідно з власними потребами і власним розумінням людських благ. Поведінка людей досить різноманітна і не завжди передбачувана, при цьому далеко не постійно націлена на досягнення раціональних цілей максимізації корисності і прибутку. Водночас функція економічної системи реалізується настільки, наскільки вона відповідає функції конкретної людини [11, с. 253]. Тому повноцінна реалізація концепції HR-бренду підприємства можлива тільки у тому разі, коли вона узгоджена з функціями кожного зацікавленого суб'єкта, що забезпечує ефект синергії.

Ефект синергії – це здатність до комбінованої односпрямованої дії різних елементів, речовин, частин у системі, підсумований ефект від якої перевищує вплив, що виникає з кожного компонента окремо [12, с. 94]. Існують різні види синергетичних ефектів [13, с. 314]. Функціональний синергетичний ефект – це результат, що виникає, коли бізнес-процеси підприємства є паралельними (наприклад, у процесі обміну виконання посадових обов'язків на заробітну плату). Позитивний синергетичний ефект – це результат, що виникає за перехрещення бізнес-процесів підприємства в результаті узгодженості їх внутрішніх і зовнішніх векторів, що спрямовані до однієї мети (наприклад, коефіцієнт корисної дії згуртованої команди є значно вищим, аніж окремих працівників, які просто виконують свої посадові обов'язки; лояльність персоналу до бренду роботодавця, розуміння і прийняття місії компанії, її філософії ведення бізнесу та ключових цінностей корпоративної культури дають змогу підвищити продуктивність праці без додаткових управлінських впливів). Негативний синергетичний ефект – це результат, що виникає у разі розбіжності паралельних чи взаємодіючих бізнес-процесів підприємства (прикладом є конфлікт у команді, неготовність робітників працювати на новому обладнанні, негативне сприйняття персоналом бренду роботодавця, байдужість із боку персоналу до місії компанії, нерозуміння її філософії бізнесу тощо).

Ефект позитивної синергії може бути досягнутий у результаті ефективного HR-брендингу – діяльності щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дає змогу конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів [2, с. 59]. При цьому здійснюється диференціація характеристик компанії серед конкурентів, що робить її індивідуальною і бажаною в ролі роботодавця [5, с. 127]. Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко вважають, що успішний HR-брендинг є комплексом заходів, який сприяє створенню гармонійного партнерства власників, управлінців і найманого персоналу [8, с. 126–127].

Невід'ємною рисою системи «HR-бренд» є її нестійкість, тобто здатність до стрибкоподібних, швидких якісних змін – фазових переходів, катастроф, «точок біфуркації». У сучасній економічній теорії точка біфуркації визначається як момент розгалуження структури системи або окремих її підсистем (секторів), формування двох або декількох варіантів зміни траєкторії розвитку, характеру і параметрів функціонування соціально-економічної системи [14, с. 75]. Еволюцію складної системи можна описати як метастабільний стан, який характеризується чергуванням точок біфуркації, перехідних процесів і періодів стійкого розвитку [15, с. 55]. Протягом певного періоду система може накопичувати трансформаційний потенціал (окремі заходи щодо популяризації HR-бренду не можуть кардинально і швидко змінити його сприйняття), який проявляється саме у точці біфуркації; за умов біфуркаційності навіть незначні впливи можуть провокувати непередбачувані наслідки (раптове підвищення популярності HR-бренду

або погіршення репутації роботодавця під впливом, на перший погляд, несуттєвого чинника, який зіграв роль «останньої краплі»).

У точці біфуркації відбувається розрив траєкторії еволюції економічної системи, яскраво проявляється незворотність і циклічність її розвитку, неможливість повернення у початкове положення у зв'язку з виникненням якісно нових можливостей [16, с. 39–40]. Прикладом точок біфуркації у HR-сфері можна вважати прийняття рішення про застосування аут-технологій, коли у трудовому колективі, крім «основних», з'являються «запозичені» працівники, а соціально-трудова відносина набувають тривимірного стану – між найманим працівником, формальним роботодавцем (кадровою агенцією) та фактичним роботодавцем, під брендом якого виконуються трудові функції.

Сфери дотику фахівця з компанією-роботодавцем (до працевлаштування в компанію, під час працевлаштування та після звільнення), які формують певний образ компанії як роботодавця у свідомості працівника, позначають терміном «точки контакту бренду роботодавця». Бренд роботодавця обіцяє певну віддачу в кожній точці контакту фахівця з компанією. Досвід, набутий кожним фахівцем на ринку праці, – це серія точок контакту, що у кожного претендента є унікальною. Після першого контакту працівник потрапляє на територію бренду, і там вже отримує реальний досвід і враження. Від цього досвіду залежить, чи стане працівник у результаті лояльним, перетворюючись на адвоката бренду роботодавця, або піде з думкою про те, що пропозиція компанії про роботу не відповідає тому, що в реальності в ній відбувається [6, с. 134].

На нашу думку, такі точки контакту можуть породити велику кількість флуктуацій, під якими розуміють випадкові відхилення системи від її закономірного стану, стратегічної мети. Наприклад, зовнішніми флуктуаціями є неочікувані зміни на ринку праці, зародження нестандартних форм зайнятості, перегляд трудового законодавства. До внутрішніх флуктуацій можна віднести конфлікти між найманими працівниками та адміністрацією підприємства, неузгодженість між стимулами до праці та внутрішніми мотивами трудової поведінки, нанесення шкоди іміджу підприємства через непродумані управлінські рішення і комунікативні бар'єри. Флуктуації можуть відбуватися і на внутрішньоособистісному рівні, коли працівник починає відчувати симптоми професійного вигорання, задумуватися про зміну роботи. Окремі флуктуації залишатимуться нейтральним фоном і майже не вплинуть на характеристики HR-бренду, тоді як інші можуть накопичуватися і вести до біфуркаційних перетворень, які виведуть HR-бренд на новий рівень розвитку.

Основна мета HR-брендингу – забезпечити у точках контакту чітку, емоційно сильну та позитивну взаємодію з фахівцями на ринку праці, яка змусить їх запам'ятати компанію, розповісти про неї іншим і мати бажання працювати саме у цій компанії [6, с. 134]. Отже, цілеспрямований вплив на точки контакту є проявом організації, бажанням утримати досягнуту рівновагу у взаємовідносинах учасників

ринку праці за допомогою механізмів негативно-зворотного зв'язку. Однак постійне утримування системи у точці рівноваги, її надмірна цілісність та впорядкованість перешкоджають розвитку. До того ж точно передбачити реакцію стейкхолдерів на управлінські впливи майже неможливо, а тому логічним продовженням процесу HR-брендингу є вихід системи з точки рівноваги і «запуск» механізму самоорганізації, що базується на позитивному зворотному зв'язку та зумовлює трансформацію системи.

Отже, HR-брендинг є процесом, в якому чергуються етапи організації (виважені управлінські рішення з прогнозованими наслідками) та самоорганізації (наприклад, довільні дії і висловлювання працівників підприємства). Слід зважати на той факт, що персонал – це деякою мірою самокерований фактор, здатний до розвитку й саморозвитку, до системоутворення і водночас саморуйнування; це потужна група інтересів, здатна у повному складі або окремих підгрупах здійснити підміну цілей організації власними потребами, прагненнями, амбіціями. Самоорганізація персоналу трактується як виникнення в межах наявної ієрархічної структури управління взаємозв'язків між працівниками підприємства на основі власного цілепокладання та цілездійснення, що супроводжується впорядкуванням відносин, накопиченням досвіду, формуванням нових неформальних структур без зовнішнього управляючого впливу, у результаті чого виникають ефекти синергізму і змінюється ефективність функціонування системи [17, с. 6]. Якщо організація передбачає узгодження та впорядкування системи «HR-бренд» на основі ієрархічності, керованості, мінімізації розмаїття заради підвищення стійкості та стабілізації життєдіяльності, то самоорганізація як джерело креативності заснована на максимізації ентропії, мінімізації дисипації, зростанні розмаїття та зменшенні стійкості заради розвитку.

Результатом самоорганізації складних систем є поява в них емерджентних ознак. Емерджентність припускає наявність у системі характеристик, які не властиві жодному з її окремо взятих елементів; це результат виникнення між елементами синергетичних зв'язків, причому додавання елементів до системи не тільки вводить нові зв'язки, а й змінює характеристики багатьох або всіх сформованих взаємозв'язків, призводить до виключення деяких із них або появи нових [12, с. 95]. Цей ефект, на нашу думку, може ілюструвати поява на підприємстві нових співробітників, які, крім змін у кількісно-якісній структурі персоналу, можуть привнести інновації у трудовий процес, впливати на поведінку інших працівників і навіть ставити під сумнів деякі цінності корпоративної культури. Іншим прикладом може слугувати звільнення працівників, що також по-різному впливає на кадровий потенціал і соціально-психологічний клімат у колективі.

Із терміном «емерджентність» пов'язане поняття емерджентних стратегій як таких, що виникають спонтанно у процесі докладання управлінських зусиль та утворюють своєрідний план дій організації. Якщо планова стратегія фокусує увагу на конкурентові, то емерджентна – на споживачеві; планова

стратегія пов'язана з ієрархічним характером стратегічного процесу з високим ступенем адміністративного впливу, а емерджентна – з дифузним, з високим ступенем делегування повноважень та відповідальності; планова стратегія використовує стратегічні матриці, логічні схеми, графіки, тоді як емерджентна характеризується стратегічним мисленням та творчістю [18, с. 132]. Вважаємо, що застосування емерджентних стратегій є цілком доречним у HR-брендингу, оскільки дає змогу підвищити маневреність роботодавця у турбулентному середовищі ринку праці та узгодити інтереси стейкхолдерів, однак має й недоліки у вигляді нечітко сформульованих цілей та загрози «стратегічного дрейфування».

Вагомим чинником впливу на HR-процеси є інформація. Недостатність інформації для формування управлінських рішень породжує таке явище, як ентропія, або невизначеність [19, с. 57]. Ентропія економічної системи може бути визначена як невизначеність ступеня реалізації функції економічної системи за рахунок реалізації функцій її суб'єктів [11, с. 254].

Інформаційна ентропія функціонування підприємств визначається як міра невизначеності стану системи (ринкового середовища) для користувача інформації. За такої невизначеності невідомими залишаються всі можливі майбутні наслідки прийнятих управлінських рішень [20, с. 58–59]. Звідси, виникають ризики, зокрема неправильного тлумачення місії компанії, нерозкриття переваг зайнятості у ній, відсутності повної і точної інформації про потенційних працівників тощо. Іншими словами, у процесі HR-брендингу спостерігається інформаційний дефіцит, що призводить до зниження рівня кадрової безпеки.

Ентропія середовища господарювання залежить від доступності інформації про кон'юнктуру ринку праці, наявний спектр рекрутингових послуг, дії конкурентів тощо. Більш конкурентоздатними будуть ті підприємства, що мають налагоджені інтенсивні та ефективні комунікаційні зв'язки зі своїм середовищем. З іншого боку, внутрішня ентропія підприємства залежить від кваліфікації, досвіду роботи, рівня освіти працівників, що узагальнено можна оцінити таким показником, як «тезаурус». При цьому варто розрізняти індивідуальний тезаурус користувача інформації (окремого працівника) та колективний тезаурус підприємства, що визначається як сукупність індивідуальних тезаурусів. Заповнення інформаційного дефіциту у цьому разі відбувається за рахунок життєвого досвіду, інтуїції і особистих схильностей людини [20, с. 61–62].

Таким чином, у процесі HR-брендингу велике значення мають точки біфуркації як зіткнення між ціннісною пропозицією, яку роботодавець надає працівникам, та суб'єктивною, інколи неочікуваною реакцією на цю пропозицію з боку потенційних і наявних працівників (рис. 1). Незважаючи на посилення флуктуацій, зниження рівня впорядкованості та привнесення хаосу до системи HR-бренду, саме у точках біфуркації система якісно оновлюється, стає більш сприйнятливою до інновацій, набуває нових рис і зумовлює подальші зміни у соціально-трудових відносинах та системі управління персоналом.



Рис. 1. Синергетичний контекст еволюції HR-бренду підприємства

З огляду на це, для підвищення ефективності HR-брендингу доцільно застосовувати синергетичне управління, що допомагає розпізнавати (або ініціювати) точки біфуркації, «гасити» небажані флуктуації, утримувати систему в рамках «ентропійного каридору», здійснювати інформаційний обмін із зовнішнім середовищем та виводити систему на оптимальний для неї атрактор, що є втіленням ідеального HR-бренду, аналогом стратегічної мети підприємства.

Філософія синергетичного управління базується на тому, що люди є не тільки найбільш цінним, а й адаптивним і негентропічним ресурсом (можуть протистояти хаосу, якщо володіють інформацією та рухаються вздовж бажаного атрактора-цілі). Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати динамічну рівновагу і зберігати керованість в умовах впливу ендогенних та екзогенних загроз, часових обмежень і дефіциту інших видів ресурсів [13, с. 315]. Рівень привабливості підприємства як роботодавця буде залежати від механізмів, які викликають синергетичні ефекти, від уміння налагоджувати когерентні (узгоджені) відносини, що призводять до кооперативних процесів.

Ефективність управління HR-брендом залежить не від сили та енергії, а від топологічно точної організації (інформаційно-адекватного вибору місця, часу, фази циклу, хвилі) та міри досягнення резонансного впливу, який відповідає внутрішнім тенденціям розвитку системи й є точно розподіленим у просторі та часі. Іншими словами, якість і своєчасність утручання керуючої підсистеми повинні бути погоджені з внутрішніми тенденціями розвитку й активності процесу самоорганізації керованої підсистеми.

Отже, процес HR-брендингу має базуватися на принципі резонансного впливу, під яким розуміють енергетично правильний вплив керуючої підсистеми на властивості керованої підсистеми у конкретних просторово-часових координатах із метою

переведення останньої з одного якісного стану до іншого з мінімальними зусиллями [19, с. 56]. Резонансне об'єднання частин в єдине ціле відбувається за принципом «мінімуму енергії»: кожному з учасників, що перебувають у резонансі (наприклад, люди, об'єднані HR-брендом), для виконання роботи потрібно менше енергії, ніж у разі виконання ними роботи окремо.

Основним критерієм ефективності HR-брендингу пропонуємо вважати синергію бренду роботодавця і бренду персоналу, що визначається як когерентна погодженість, з одного боку, змісту та оформлення ціннісної пропозиції співробітнику та, з іншого боку, внутрішніх мотивів поведінки наявних і потенційних працівників, готових прийняти на-

дану пропозицію як імпульс до високоефективної праці. Перспектива досягнення означеного ефекту базується на принципах: відкритості системи «HR-бренд» (забезпечення енергоінформаційного обміну із зовнішнім середовищем); нелінійності (неповної детермінованості причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими діями і реакціями на них із боку зацікавлених осіб); дисипативності (хаотичності елементарних процесів та розсіяності атрактивних структур); ентропійності (невизначеності майбутнього стану системи через вплив флуктуацій); біфуркаційності (здатності до стрибкоподібної зміни якісних характеристик); когерентності (узгодженості цілей і дій роботодавців та найманих працівників), коеволюційності (погодженості HR-брендингу з процесом еволюції ринку праці). Можливі прояви ефекту синергії бренду роботодавця і бренду персоналу наведено на рис. 2.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дуалістичність HR-бренду дає змогу стверджувати про нелінійний характер його становлення і багатоваріантність (альтернативність) розвитку в умовах турбулентного ринку праці. HR-бренд є складною системою, якій притаманні ознаки відкритості, дисипативності, фрактальності, нерівноважності. Одночасний вплив політико-економічних, техніко-організаційних, соціально-психологічних і культурологічних чинників зумовлює численні флуктуації на шляху еволюції HR-бренду. «Енергія» (як аналог капіталу) HR-бренду поширюється на інші сфери діяльності підприємства, синхронізуючи з ними частоту своїх коливань, і, зрештою, впливає на загальну вартість бізнесу, кадровий потенціал, продуктивність праці, фінансові результати.

Процесу HR-брендингу притаманні ознаки самоорганізації, оскільки він хоча й ініціюється та спрямовується управлінськими впливами, але характе-

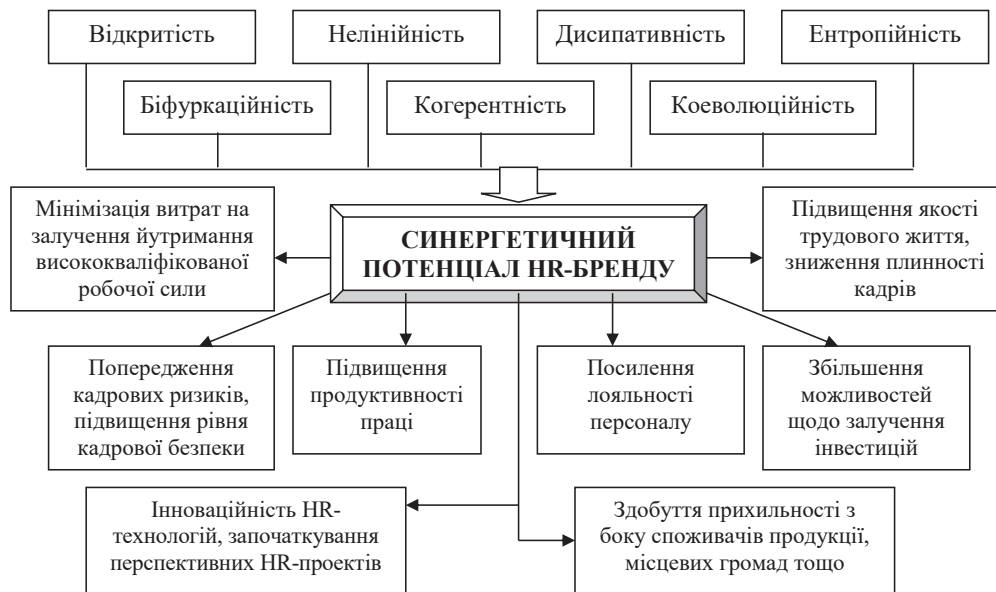


Рис. 2. Передумови появи та наслідки прояву ефекту синергії HR-бренду

ризується значною свободою трудової поведінки працівників. Специфіка синергетичного підходу до управління HR-брендом полягає у тому, що його концепція орієнтована не стільки на застосування зовнішніх управлінських впливів, скільки на правильне використання внутрішніх резервів.

«Точки контакту бренду роботодавця» розглядаються як джерело флуктуацій, які наближають систему до точки біфуркації, що, своєю чергою, трактується як зіткнення між ціннісною пропозицією, яку роботодавець надає працівникам, та суб'єктивною реакцією на неї з боку потенційних і наявних працівників.

Інформаційний дефіцит, або зниження інформаційної місткості HR-бренду, призводить до накопичення ентропії (невизначеності), що втілюється у наростанні кадрових ризиків та зниженні рівня кадрової безпеки. Отже, важливим завданням є підтримування рівня ентропії на оптимальному рівні, залучаючи необхідну для впорядкування системи інформацію із зовнішнього середовища.

Завдяки використанню синергетичного потенціалу HR-бренду підприємство отримує такі переваги: мінімізація витрат на залучення й утримання висококваліфікованої робочої сили; підвищення якості трудового життя, поліпшення соціально-психологічного клімату і зниження плинності кадрів; підвищення продуктивності праці; посилення лояльності персоналу і, відповідно, попередження кадрових ризиків, підвищення рівня кадрової безпеки; інноваційність HR-технологій, започаткування перспективних HR-проектів; збільшення можливостей щодо залучення інвестицій; здобуття прихильності з боку споживачів продукції, місцевих громад та інших стейкхолдерів. З іншого боку, синергія може набувати негативних проявів, коли вкладені у розвиток HR-бренду кошти не приносять належної віддачі, репутація підприємства як роботодавця стрімко погіршується, і це призводить до втрати конкурентних переваг.

Перспектива подальших досліджень полягає у необхідності поглиблення теоретико-методологічних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо застосування синергетичного підходу до управління HR-брендом.

#### Бібліографічний список:

1. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
2. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62.
3. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357.
4. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21–25.
5. Мокіна С.М. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1–2(2). С. 124–131. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2013\\_1-2%282%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-2%282%29_18) (дата звернення: 20.08.2019).
6. Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132–145.
7. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282.
8. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. HR-брендинг як інструмент успішної реалізації кадрової політики. *Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Соціально-трудові відносини: теорія та практика»* : у 3-х т. Т. 3. С. 119–128.
9. Гетьман О.О., Тіткова Ю.С. HR-брендинг як інноваційний механізм розвитку регіону. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 424–432.
10. Гладка О.І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 76–87.
11. Штапаук С.С. Ентропія як міра впорядкованості економічної системи. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2017. № 6. С. 250–256. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2017\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2017_6_44) (дата звернення: 20.08.2019).

12. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 7. С. 93–97.
13. Корчевська Л.О. Синергетичний підхід до управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1(2). С. 311–315.
14. Руденко М.В. Трансформаційні зміни національної економіки при проходженні точок біфуркації. *Фінансовий простір*. 2017. № 4(28). С. 74–79.
15. Касьянова Н.В. Точки біфуркації в розвитку економічної системи. *Економіка розвитку*. 2009. № 1. С. 54–56.
16. Кондратьєва Т.В. Точки біфуркації на траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 39–44.
17. Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк : Інститут економіки промисловості НАН України, 2010. 24 с.
18. Гребешкова О.М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 129–137.
19. Корчевська Л.О. Синергетичне управління економічною безпекою підприємства. *Економіка розвитку*. 2016. № 3. С. 48–57.
20. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Ентропія в діяльності підприємства: суть та основні підходи до оцінювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2018. № 892. С. 56–63.
- [HR-branding as a tool for successful implementation of Personnel Policy]. *Formuvannya rynkovoji ekonomiky. Spec. vyp. : Socialjno-trudovi vidnosyny: teorija ta praktyka* [Formation of Market Economy. Spec. vol. : Social-labor relations: theory and practice], vol. 3, pp. 119–128.
9. Ghetjman O. O., Titkova Ju. S. (2016) HR-brendyng jak innovacijnyj mekhanizm rozvytku regionu [HR-branding as an innovative mechanism for regional development]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 11, pp. 424–432.
10. Ghladka O. I. (2015) Vstanovlennja sutnosti pryvablyvosti pidpryjemstva jak robotodavcja [Establishing the essence of the attractiveness of the enterprise as an employer]. *Ekonomika transportnoho kompleksu* [Economics of Transport Complex], vol. 25, pp. 76–87.
11. Shtapauk S. S. (2017) Entropija jak mira vporjadkovanosti ekonomichnoji systemy [Entropy as a measure of orderliness of the Economic System]. *Visnyk Skhidnoukrajinskogo nacionaljnogo universytetu imeni Volodymyra Dalja* [Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University], no. 6, pp. 250–256.
12. Gheseleva N. V., Zarijka N. M. (2013) Emerdzhentni vlastyvyosti systemy [Emergent properties of a System]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 7, pp. 93–97.
13. Korchevsjka L. O. (2016) Synerghetychnyj pidkhdid do upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva [Synergistic Approach to Managing an enterprise's Economic Security]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogo universytetu. Ekonomika* [Uzhgorod University Scientific Herald. Economy], vol. 1 (2), pp. 311–315.
14. Rudenko M. V. (2017) Transformacijni zminy nacionaljnoji ekonomiky pry prokhozhdzheni tochok bifurkaciji [Transformational changes of the National Economy in passing bifurcation points]. *Finansovyj prostir* [Financial Space], no. 4 (28), pp. 74–79.
15. Kasjjanova N. V. (2009) Tochky bifurkaciji v rozvytku ekonomichnoji systemy [Bifurcation points in Economic System development]. *Ekonomika rozvytku* [Economics of Development], no. 1, pp. 54–56.
16. Kondratjjeva T. V. (2015) Tochky bifurkaciji na trajektoriji rozvytku socialjno-ekonomichnykh system [Bifurcation points on the trajectory of Socio-Economic Systems development]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu* [Economic Herald of the Donbas], no. 2 (40), pp. 39–44.
17. Khandij O. O. (2010) Rozvytok metodiv upravlinnja personalom promyslovogo pidpryjemstva: aspekt samoorganizaciony [The Development of Methods for Managing Industrial Enterprise's Personnel: Self-organization aspect] (Extended abstract of PhD thesis), Donetsk: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine.
18. Ghrebeshkova O. M. (2009) Emerdzhentnistj u strategichnomu procesi pidpryjemstva [Emergency in the strategic process of the enterprise]. *Formuvannya rynkovoji ekonomiky* [Formation of Market Economy], vol. 22, pp. 129–137.
19. Korchevsjka L. O. (2016) Synerghetychne upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva [Synergistic Management of Economic Security of the enterprise]. *Ekonomika rozvytku* [Economics of Development], no. 3, pp. 48–57.
20. Dejnega O. V., Dejnega I. O. (2018) Entropija v dijalnosti pidpryjemstva: sutj ta osnovni pidkhody do ocinjuvannja [Entropy in the activity of the enterprise: the essence and basic approaches to evaluation]. *Visnyk Nacionaljnogo universytetu "Lvivskaja politekhnika"*. *Loghistyka* [National University "Lviv Polytechnic" Herald. Logistics], no. 892, pp. 56–63.

### References:

1. Cymbaljuk S. O. (2015) Doslidzhennja ta formuvannja brenda robotodavcja: teoretyko-prykładni aspekty [Employer brand research and development: theoretical and applied aspects]. *Problemy ekonomiky* [The Problems of Economy], no. 4, pp. 247–252.
2. Tatarevsijka M. S., Soroka O. V., Losikova O. O. (2014) HR-brendyng v systemi upravlinnja personalom suchasnoji orghanizaciji [HR-branding in the Personnel Management System of a modern organization]. *Ekonomika i rehion* [Economics and Region], no. 2, pp. 57–62.
3. Mokina S. M. (2014) Konceptualjna modelj pobudovy brenda robotodavcja [Conceptual model of building an Employer Brand]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 9, pp. 353–357.
4. Cymbaljuk S. O. (2016) Formuvannja brenda robotodavcja na rynku praci [Formation of Employer Brand in the Labor Market]. *Rynok praci ta zajnatistj naselennja* [Labor Market and Employment], no. 1, pp. 21–25.
5. Mokina S. M. (2013) Dvojista struktura brenda kompaniji jak robotodavcja [The dual brand structure of the company as an employer]. *Visnyk Zhytomyrskogo nacionaljnogo aghroekologichnogho universytetu* [Zhytomyr National Agro-Ecological University Herald], no. 1–2 (2), pp. 124–131.
6. Mokina S. M. (2014) Metodyka ocinjuvannja syly brenda robotodavcja za tochkamy kontaktu [Methodology for assessing Employer Brand strength by Contact Points]. *Innovacijna ekonomika* [Innovative Economy], no. 1, pp. 132–145.
7. Sardak O. V. (2011) Osoblyvosti upravlinnja HR-brendom pidpryjemstv v umovakh rynkovoji ekonomiky [Features of HR-brand management of enterprises in the conditions of market economy]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrajiny* [The Scientific Bulletin of UNFU], vol. 21.15, pp. 276–282.
8. Zbrycjka T. P., Savchenko Gh. O. (2010) HR-brendyng, jak instrument uspishnoji realizaciji kadrovoyi polityky