

УДК 659.126:338.48

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.2.16>

І.П. МИКОЛАЙЧУК

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0001-7380-5000

А.М. РАСУЛОВА

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0002-0498-3433

О.М. САЛІМОН

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0002-1886-5868

## ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ HR-БРЕНДУ У СФЕРІ HORECA

У сучасних умовах ведення бізнесу відбуваються зміни в багатьох сферах діяльності компаній, в т.ч. у сфері HoReCa, в якій працівники безпосередньо контактують зі споживачами та впливають на підсумкові результати діяльності. Цей чинник формує проблему залученості, утримання та розвитку персоналу, як підґрунтя розробки конкурентоспроможного та сильного HR-бренда. Процес його побудови (HR-брендинг) передбачає сукупність дій, спрямованих на створення цінностей роботодавців для зайнятих і потенційних працівників, а HR-бренд стає сформованим іміджем компанії як роботодавця на ринку праці.

Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування впливу технології HR-бренду на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній у сфері HoReCa (готелів, ресторанів та кафе).

У статті досліджено та розкрито зміст поняття «HR-бренд», розглянуто процес його формування, роль та значення у сфері HoReCa. Наведено характеристику показників оцінки розвитку HR-бренду, що можуть бути адаптовані до діяльності різних компаній. Проаналізовано конкурентні переваги провідних міжнародних компаній у сфері HoReCa із конкурентоспроможним HR-брендом, що діють на українському та світовому ринках. Запропоновано способи та шляхи підвищення привабливості HR-бренду, серед яких виокремлено: проведення досліджень та визначення очікувань потенційних співробітників, стратегічний підхід до формування HR-бренду, використання попереднього репутаційного досвіду підприємств сфери гостинності, диджиталізація системи пошуку та наймання персоналу.

Зроблено висновок про необхідність розвитку конкурентоспроможного HR-бренду у сфері HoReCa. Рекомендовано компаніям для формування привабливого іміджу роботодавця на вітчизняному ринку застосовувати технологію HR-бренду, що базується на показниках оцінювання рівня їх конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що для ефективного розвитку HR-бренду важливо проводити постійний моніторинг мотивів вибору потенційними працівниками успішних компаній-роботодавців, а також вивчати причини їх утримання на посаді.

Ключові слова: HoReCa, HR-бренд, HR-брендинг, бренд роботодавця, привабливість роботодавця, розвиток HR-бренду, сфера гостинності.

І.П. МИКОЛАЙЧУК

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0001-7380-5000

А.М. РАСУЛОВА

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0002-0498-3433

О.М. САЛІМОН

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0002-1886-5868

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ HR-БРЕНДА В СФЕРЕ HORECA

В современных условиях ведения бизнеса происходят изменения во многих сферах деятельности компаний, в т.ч. в сфере HoReCa, в которой работники непосредственно контактируют с потребителями и влияют на итоговые результаты деятельности. Этот фактор формирует проблему вовлеченности, содержания и развития персонала, как основа разработки конкурентоспособного и сильного HR-бренда. Процесс его построения (HR-брендинг) предусматривает совокупность действий,

направленных на создание ценностей работодателей для занятых и потенциальных работников, а HR-бренд становится сложившимся имиджем компании как работодателя на рынке труда.

Целью исследования является теоретическое и практическое обоснование влияния технологии HR-бренда на повышение конкурентоспособности отечественных компаний в сфере HoReCa (гостиницы, рестораны и кафе).

В статье исследовано и раскрыто содержание понятия «HR-бренд», рассмотрен процесс его формирования, роль и значение в сфере HoReCa. Приведена характеристика показателей оценки развития HR-бренда, которые могут быть адаптированы к деятельности различных компаний. Проанализированы конкурентные преимущества ведущих международных компаний в сфере HoReCa с конкурентоспособным HR-брендом, действующих на украинском и мировом рынках. Предложены способы и пути повышения привлекательности HR-бренда, среди которых выделены: проведение исследований и определения ожиданий потенциальных сотрудников, стратегический подход к формированию HR-бренда, использование репутационного опыта предприятий сферы гостеприимства, диджитализация системы найма персонала.

Сделан вывод о необходимости развития конкурентоспособного HR-бренда в сфере HoReCa. Рекомендуется компаниям для формирования привлекательного имиджа работодателя на отечественном рынке применять технологию HR-бренда, основанную на показателях оценки уровня их конкурентоспособности. Обосновано, что для эффективного развития HR-бренда важно проводить постоянный мониторинг мотивов выбора потенциальными работниками успешных компаний-работодателей, а также изучать причины их содержания в должности.

Ключевые слова: HoReCa, HR-бренд, HR-брендинг, бренд работодателя, привлекательность работодателя, развитие HR-бренда, сфера гостеприимства.

I. MYKOLAICHUK

Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-7380-5000

A. RASULOVA

Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-0498-3433

O. SALIMON

Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-1886-5868

#### APPROACHES TO ASSESSING THE ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS OF THE HR-BRAND IN HORECA

*In the modern business environment there are changes in many areas of business, including in the field of HoReCa, in which employees are in direct contact with consumers and influence the final results of activities. This factor forms the problem of involvement, retention and staff development as a basis for developing a competitive and strong HR-brand. The process of its construction (HR-branding) provides a set of actions aimed at creating the values of employers for employees and potential employees, and the HR-brand becomes a formed image of the company as an employer in the labor market.*

*The purpose of the study is a theoretical and practical justification of the impact of HR-brand technology on increasing the competitiveness of domestic companies in the field of HoReCa (hotels, restaurants and cafes).*

*The article investigates and reveals the content of the concept of “HR-brand”, considers the process of its formation, role and significance in the field of HoReCa. The characteristic of the indicators for evaluating the development of HR-brand, which can be adapted to the activities of the various companies. Analyzed the competitive advantages of the leading international companies in HoReCa with a competitive HR-brand operating in the Ukrainian and world markets. Suggested ways to increase the attractiveness of HR-brand, among which are highlighted: the research and identification of expectations of potential employees, strategic approach to the formation of HR-brand, using the preliminary reputation of experience of the enterprises of the hospitality digitalzone system of search and recruitment.*

*The conclusion about the necessity of developing a competitive HR-brand in the field of HoReCa. The recommended companies to form a compelling employer brand in the domestic market to apply the technology of HR-brand, which is based on estimates of their level of competitiveness. It is substantiated that for effective development of HR brand is important to carry out constant monitoring of the motives for selection by potential employees of successful companies and to explore the reasons for their retention on the job.*

*Keywords: HoReCa, HR-brand, HR-branding, employer brand, attractiveness of the employer, the development of HR-brand, hospitality.*

### Постановка проблеми

В нинішніх умовах господарювання вітчизняні організації пов'язують свій соціально-економічний розвиток та конкурентоспроможність в першу чергу із якісним кадровим забезпеченням. Суттєвою характеристикою сучасного ринку праці є дефіцит досвідчених висококваліфікованих кадрів, викликаний зниженням кількості працездатного населення внаслідок демографічної кризи кінця 80-90-х років, зниження якості освіти, підвищення темпів міжнародних міграційних процесів та розвитку диджитал-технологій тощо. Особливо це стосується підприємств сфери послуг, у т.ч. готельного бізнесу, де частина кадрового складу безпосередньо контактують зі споживачами та впливають на підсумкові результати діяльності та розвитку компанії на ринку. У такій ситуації залучення, утримання та розвиток персоналу виокремлюється у бізнес-процес, побудований на принципах маркетингу. Актуальним стає не просто іміджевий аспект у дослідженні готелю як роботодавця, а проблема формування конкурентоспроможного HR-бренда. Розуміння значимості побудови сильного HR-бренда призводить до потреби в ідентифікації важливих для цільової аудиторії його атрибутів.

Варто враховувати той фактор, що ринок підбору кадрів зазнав змін порівняно з попереднім десятиліттям: тепер не лише роботодавці вибирають кандидатів, а й претенденти на посади обирають найбільш привабливе місце роботи серед іміджевих компаній. Саме в такий спосіб у практиці з'явилося поняття HR-брендинг, що передбачає дії, спрямовані на створення цінностей роботодавців для існуючих і потенційних співробітників, а HR-бренд – є його результатом, або сформованим іміджем компанії як роботодавця. Успішна компанія повинна мати кваліфікованих працівників та повинна знати способи їх утримання, тому на сьогоднішній день HR-бренд відіграє у цьому надзвичайно важливу роль.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Результати дослідження показали, що концепція створення HR-бренду увійшла у вітчизняну практику управління персоналом порівняно нещодавно. Дослідження наукових підходів до його сутності базується на численних теоретичних і практичних дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких найбільшу відомість здобули наукові праці П. Бертона, С. Берроу, М. Едвардса, Т. Емблера, С. Ллойда, Б. Мінчінгтона, Р. Мослі, К.Тандета, Б. Хілла та ін. Поступово з'являються наукові публікації з даної проблематики і в Україні, де на основі теоретичних узагальнень і практичного вітчизняного й зарубіжного досвіду аналізуються конкретні результати застосування інструментарію HR-бренду, науково обґрунтовуються та виробляються його головні засади і напрями розроблення та реалізації. Цим питанням, зокрема, займаються Т. Рябоконт (Топчій), Л. Гасай, К. Красовська, О. Кухарук, О. Лосікова, Л. Онипко, Н. Осовицька, А. Василик, О. Сардак, Л. Пашук, Г. Савіна, В. Баличова, Ю. Калугін, О. Сорока, М. Татаревська, С. Цимбалюк, М. Ярош та інші численні науковці та практики. Однак, не зважаючи на ґрунтовні науково-методичні та практичні результати з даної проблематики, потребують більш поглибленого аналізу науково-методичні підходи до розвитку HR-бренду роботодавців у сфері HoReCa.

### Формулювання мети дослідження

Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування впливу технології HR-бренду на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній у сфері HoReCa (готелів, ресторанів та кафе). Основними завданнями у напрямі досягнення мети було визначено: визначення змісту понять HR-бренду, бренду роботодавця та HR-брендингу, методів його впровадження у сфері HoReCa та обґрунтування важливості даного напрямку для успішної діяльності підприємства.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Технологія HR-брендингу розпочала свій активний розвиток у вітчизняному бізнесі, починаючи із середини 2000 років. За результатами аналізу трансформації «ринку роботодавця» в «ринок працівника» працедавці змінили акценти у напрямі пошуку альтернативних джерел залучення персоналу, розуміючи необхідність інвестувати кошти у саморекламу для збереження конкурентних позицій на ринку. Сучасні компанії у сфері HoReCa надають суттєве значення силі неповторного конкурентоспроможного HR-бренду, прикладаючи значних маркетингових зусиль для його побудови, який буде цікавим як споживачам, так і потенційних працівників, з іншого боку. В індустрії гостинності, де дії співробітників створюють головний сервісний продукт, успішний HR-бренд може значно посприяти підвищенню загальної ефективності бізнесу. Як показали дослідження, незначною залишається частка підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу, які володіють сильним конкурентоспроможним HR-брендом (виняток переважно становлять великі міжнародні мережеві компанії).

За визначенням О. Цимбалюк HR-бренд – це образ компанії як привабливого місця роботи [1], що може бути як у діючих, так і у потенційних співробітників; це те уявлення, що відразу спадає на думку при згадці назви компанії. Наприклад, перше, що спадає на думку потенційному працівнику McDonald's, це конкурента заробітна плата і гнучкий графік роботи, можливості поєднання роботи та особистого життя, що є основними перевагами, на яких компанія акцентує увагу під час реклами вакансії.

Необхідно зазначити, що HR-бренд і товарний бренд – це різні поняття. Часто трапляється так, що компанія, яка успішно просуває на ринку свої товари і послуги, зазнає великих труднощів із залученням персоналу через свою незадовільну репутацію роботодавця (наприклад, через низьку заробітну плату або проблеми з її виплатами, через незадовільні умови роботи, неефективний стиль керівництва тощо).

На сьогоднішній день різні науковці та спеціалісти в сфері створення успішного бренду роботодавця активно розглядають тему HR-брендингу, даючи йому різні визначення та різну оцінку. Так, CEO компанії Employer Brand International, автор численних праць з розвитку бренду роботодавця Бретт Мінчінгтон зазначає, що успіх в бізнесі безпосередньо залежить від організаційних структур управління та поділу повноважень між департаментами. Сьогоднішні темпи змін вимагають від організацій адаптувати свою бізнес-модель під нові умови функціонування, зробити її більш гнучкою, що буде вчасно реагувати на ринкові та глобальні зміни [2]. Автор стверджує, що сучасний підхід до побудови HR-бренду вимагає розробки стратегії залучення та утримання талантів та рекомендує цей процес розпочинати з проведення аудиту бренду роботодавця та/або досвіду роботи з співробітниками, результати чого спонукатимуть керівників змінити свою позицію та відкоригувати стратегію управління брендом роботодавця [2].

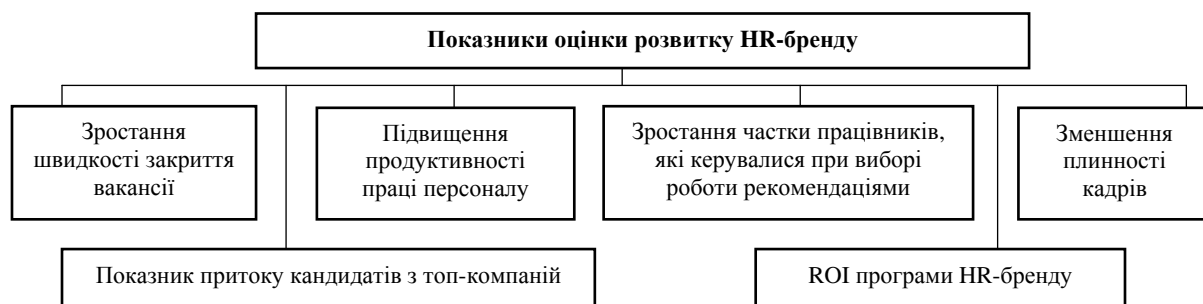
Консультант «Премії HR-бренд» та експерт з HR-брендингу HeadHunter Н. Осовицька стверджує, що компанії часто досить абстрактно формулюють цілі щодо їх бажання стати найкращим роботодавцем у галузі, не розуміючи принципи формування бізнес-стратегії та HR-стратегії щодо вимог до кандидатів на посади та не усвідомлюючи справжні мотиви побудови сильного HR-бренду [3]. Доцільно погодитися із експертом, що процес побудови HR-брендингу – це лише на 10-20% невичерпний креатив, все решта – чітке позиціонування та освідомлення змісту діяльності та призначення компанії на ринку, її методів роботи з персоналом. Концептуально побудова привабливого бренду роботодавця не повинна зводитися до функціоналу лише працівників HR-департаменту, оскільки це інтегроване стратегічне завдання власника та працівників департаментів маркетингу та PR, синергетична взаємодія яких спрямована на формування органічної організаційної культури, підвищення іміджу та репутації підприємства в галузі. Лише за таких умов можна забезпечити привабливість роботодавця та підвищити ефективність компанії на ринку [3; 4].

За даними Glassdoor, 84% шукачів роботи цінують репутацію компанії як роботодавця, приймаючи рішення про те, куди саме працевлаштуватися [5]. Сильний бренд роботодавця дозволяє набагато швидше та з меншими витратами залучати кращих кандидатів, більш ефективно проводити рекламну кампанію щодо залучення та мотивації персоналу, утримання кращих працівників. За даними HeadHunter | grc у компанії, що займаються розвитком HR-бренду, збільшується кількість відгуків на вакансії (39%), скорочуються терміни закриття вакансій (24%), зростає кількість якісних вхідних резюме (18%) [6].

Згідно з дослідженням міжнародної компанії з консалтингу та аудиту Deloitte, покоління Y не відрізняється великою лояльністю до роботодавців: трохи менше половини опитаних збираються звільнитися протягом двох років, і більше 70% молодих працівників – протягом чотирьох років роботи. Для більшості представників покоління Y важливими чинниками привабливості місця роботи є комфортний офіс, можливість для розвитку, чітко прописаний кар'єрний шлях, можливість їздити у відраження тощо. У таких реаліях ефективний HR-бренд може слугувати важливим фактором утримання талановитих кадрів [7].

Враховуючи на часі високу плинність кадрів у сфері HoReCa, роботодавці повинні максимально розкривати кар'єрні можливості для своїх працівників. Наприклад, мережа ресторанів «Сушия» пропонує кар'єрне зростання від офіціанта до адміністратора з навчанням протягом 9 місяців. Подібну кадрову політику веде також мережа «Суши Wok», в якій всі керуючі департаментами починали кар'єру із касирів.

Важливим для сучасного розвитку HR-бренду є визначення показників оцінки ефективності та успішності бренду роботодавця. HR-маркетологи, які займаються цією роботою, як правило, використовують наступні показники (рис. 1):



**Рис. 1. Показники оцінки розвитку HR-бренду у сфері HoReCa**

Джерело: складено та адаптовано авторами з використанням [8-10]

1. Зростання швидкості закриття вакансії – чим вищий імідж компанії на ринку праці, тим швидше закривається вільне місце і тим більше відгуків на вакансію, при цьому відсутність дефіциту кадрів

2. Підвищення продуктивності праці персоналу – якщо компанія наймає нових професіоналів і при цьому утримує досвідчених працівників, то продуктивність їх роботи буде зростати.

3. Зростання частки працівників, які керувалися при виборі роботи рекомендаціями – завдяки ним компанія може наймати більш професійні кадри з високим рівнем лояльності та зменшувати витрати на пошук спеціалістів, не звертаючись до послуг рекрутингових агентств.

4. Зменшення плинності кадрів – свідчить про те, що працівники не будуть вести пошук іншого місця роботи, доки їх будуть влаштовувати всі умови.

5. Показник притоку кандидатів з топових компаній – переманюючи працівників з компаній-конкурентів, можна дізнатися їх успішні практики та підвищити рівень конкурентоспроможності, враховуючи попередній досвід.

6. ROI програми бренду роботодавця – дозволяє легко порівняти дохід, отриманий від інвестицій в різні департаменти і проекти. Показник більше 15% демонструє, що компанія ефективно витратила власні кошти [8-10].

Кожна компанія може розробляти та використовувати власні показники для оцінки ефективності наймання працівників у розрізі специфіки своєї діяльності та масштабів діяльності. Щороку у світі та, зокрема, в Україні проводиться визнання та нагородження найкращих роботодавців. В Україні це «Премія HR-бренд», яка щороку визначає переможців, в т.ч. компанії сфери HoReCa [11]. Рейтинг роботодавців різних сфер діяльності в Україні формується також журналом «Фокус», а на світовому рівні – журналом «Forbes» та компанією Glassdoor (на основі відгуків співробітників). Аналіз показав, що цей напрям в Україні є доцільно розвивати більш активно. Наприклад, до рейтингу кращих роботодавців сфери гостинності у 2017 році увійшла американська компанія «In-N-Out Burger» [12]. Найкращі світові готельєри відзначаються премією на Young Hoteliers Summit, заснованій на експертній оцінці, що допомагає зрозуміти погляди і пріоритети майбутнього покоління, а також визначає компанії, які лідирують у сфері зайнятості (наприклад, всесвітньо відомі готельні мережі Four Seasons Hotels & Resorts, Taj Hotels, Resorts & Palaces, FRHI Hotels & Resorts) [13].

У табл. 1 представлено найголовніші компанії у сфері HoReCa із сильним HR-брендом.

Таблиця 1

#### Приклади компаній із сильним конкурентоспроможним HR-брендом у сфері HoReCa

№ пор.	Назва компанії	Характеристика конкурентних переваг компанії та HR-бренду	Способи підвищення привабливості HR-бренду
1	2	3	4
1	«Starbucks»	– позиціонує себе як третє місце після дому та роботи. – робить все, щоб співробітники не мали бажання звільнитися. – має сертифікацію найкращого роботодавця в Європі, в т.ч. у Австрії, Швейцарії, Франції, Нідерландах та Великобританії.	– <b>сильна комунікаційна стратегія</b> (соціальні платформи Twitter та Instagram, використання хештегу #sbuxjobschat для обміну відгуками, регулярні публікації посилань на LinkedIn, є канал Youtube Starbucks та Плейлист вакансій); – <b>ставлення до працівників як до партнерів</b> , що підкреслює важливість кожного та його внесок, надають можливість кожному працівнику купити акції компанії та стати одним з акціонерів [14].
2	«Radisson»	– можливість для кар'єрного зростання і розвитку; – відкриття нових готелей в містах України з перспективою працевлаштування нових працівників	– <b>ставлення до працівників</b> (Radisson Hotel Group вважає своїх співробітників своїм головним активом); – <b>соціальні гарантії</b> (офіційне працевлаштування, повністю прозорі зарплати, медичне страхування); – <b>матеріальне заохочення</b> (вітальний подарунок на старті, шпилька з діамантом за кожні п'ять років роботи); – <b>можливість кар'єрного зростання та розвитку</b> (безліч програм навчання співробітників, а також стажувань в мережі в інших країнах світу) [15].
3	«McDonald's»	– широка мережа ресторанів (під вивіскою McDonald's в Україні сьогодні працює 81 ресторан; – велика чисельність персоналу (7,6 тис. осіб);% – можливості початку старту кар'єри; – гнучкий графік роботи, який легко поєднувати з навчанням та особистим життям.	– <b>система мотивації</b> (для співробітників – піврічні бонуси, для менеджерів – квартальні та річні бонуси, для співробітників офісу – річні бонуси; менеджерам – медична страховка і корпоративний автомобіль; робітникам – тренінги, 50 % знижки на меню; щорічний перегляд зарплат для всіх позицій щороку); – <b>можливість кар'єрного зростання та розвитку</b> (щорічне підвищення на посаді в середньому 15% працівників);

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
			– <b>соціальні гарантії</b> (виключно офіційне працевлаштування, захист кожного працівника відповідно до норм трудового законодавства України; можливості працювати за сумісництвом тощо) [16].
4	«Hyatt Hotels Corporation»	– розкішні готелі та об'єкти відпочинку (штаб-квартира в Чикаго, штат Іллінойс); – велика чисельність персоналу (у Hyatt Hotels працює понад 100 000 людей у 56 країнах, які отримують нагороди «Кращі місця для роботи»)	<b>акцент на різноманітності</b> (кампанія #InAHyattWorld та сторінка Hyatt Careers YouTube демонструють, як саме працювати в готелях їх бренду та чому працівники люблять те, що вони роблять; сторінка кар'єри Hyatt Hotels описує їх культуру як «ту, яка дає можливість кожній людині бути найкращою, надихає на взаємне піклування та про гостей»; можливості навчання та відданість кандидатів різноманітності)
5	«Fairmont Hotels & Resorts»	– роботодавець для більш ніж 30 000 співробітників; – потенціал для кар'єрного зростання (готовність інвестувати у таланти та реалізацію потенціалу)	<b>можливість кар'єрного зростання</b> (широкі програми кар'єрного та лідерського розвитку – програма Саміт, яка працює з людьми, які прагнуть до лідерів гостинності, вказують на просування зсередини та заохочують працівників розвиватися в межах своєї кар'єри; Сайт Fairmont Careers приділяє багато уваги цим можливостям, для залучення кандидатів [17].

Джерело: складено авторами на основі [13-16]

Аналіз способів підтримання бренду роботодавця у різних компаніях, наведених у табл. 1, показав, що їх спільними рисами є підтримка цінності кожного працівника, а також надання можливостей для кар'єрного зростання та розвитку. Кожна компанія займається розвитком власної стратегії розвитку HR-бренду та визначає основні напрями діяльності. На рис. 2 наведено основні шляхи підвищення HR-бренду (рис. 2):



Рис. 2. Шляхи підвищення привабливості HR-бренду компанії у сфері HoReCa

Джерело: складено авторами

1. Проведення досліджень та визначення очікувань потенційних співробітників допоможе у побудові довгострокової стратегії та у максимальному задоволенні потреб працівників.

2. Стратегічний підхід до HR-бренду спрямований на визначення та усвідомлення місії компанії, розроблення ціннісної пропозиції для існуючих та потенційних співробітників, віднаходження найбільш ефективних способів поширення інформації про роботодавця та правильної оцінки результатів.

3. Використання досвіду більш успішних компаній можна здійснювати через технологію бенчмаркінгу та оцінки способів привабливості та утримання працівників іншими компаніями.

4. Диджиталізація системи пошуку та наймання персоналу – це запровадження чат-ботів для спілкування з потенційними працівниками, створення онлайн-форм для заповнення з ключовими питаннями, що замінюють традиційні резюме (зокрема, таку практику активно використовує мережа готелів «Marriott»).

З метою підвищення ефективності процесу формування HR-бренду доцільно створити робочу групу (проектну команду), до складу якої можуть увійти представники топ-менеджменту, функціональні керівники та професіонали-експерти різних підрозділів; PR-служби та HR-команди та покласти на них відповідальність за розвиток HR-бренду [18].

### Висновки

Ефективність та успішність бізнесу у сфері HoReCa переважно залежить від самих працівників, що зумовлює вагомe значення HR-бренду. Зміст даного поняття містить багато складових – від первинної асоціації при згадці роботодавця – до вражень від роботи при завершенні діяльності в компанії. Будь-яке підприємство повинно формувати власний набір показників, за якими зможе оцінити ефективність стратегії HR-бренду. Для ефективного розвитку HR-бренду важливо проводити постійний

моніторинг мотивів вибору потенційними працівниками успішних компаній-роботодавців у сфері гостинності, а також вивчати причини їх утримання на посаді, розуміючи мотиви потенційних та реальних працівників при виборі місця роботи.

#### Список використаної літератури

1. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування брэнда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти [Електронний ресурс] / С. О. Цимбалюк. – Режим доступу до ресурсу: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/193614/mod\\_resource/content/1/doslidzh.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/193614/mod_resource/content/1/doslidzh.pdf)
2. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-брэнда, про які ви повинні знати. Talent Management, 2019. Ч.1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talent-management.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda/>
3. Як побудувати ідеальний брэнд роботодавця [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://l-a-b-a.com/blog/show/321>.
4. Савіна Г.Г. Позитивний імідж та ділова репутація у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Г. Г. Савіна, В. О. Балічова, Ю. О. Калугін // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 3(3). – С.96-99.
5. Glassdoor: The 10 best companies to work for in 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cnn.com/2019/12/11/glassdoor-the-10-best-companies-to-work-for-in-2020.html>.
6. HR-брэнд: що це таке і навіщо він потрібен? [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://nbc.ua/article/939>
7. Бойченко О. Вплив поколінь Y та Z на ринок праці [Електронний ресурс] / О. Бойченко. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/nedovira-ta-riznomanitnist-yak-pracyuvati-z-milennialami-doslidzhennya-deloitte-50057344.html>.
8. HR-брэндинг – розробка та реалізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/hr-branding-vlasova/>.
9. Як оцінити ефективність брэнду роботодавця? 10 метрик від Джона Саллівана [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/kak-otsenit-effektivnost-brenda-rabotodatelya-10-metrik-ot-dzhona-sallivana](https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/kak-otsenit-effektivnost-brenda-rabotodatelya-10-metrik-ot-dzhona-sallivana).
10. 11 Employer Branding Metrics To Measure Success [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/employer-branding-metrics/>.
11. Премія HR-брэнд Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://hrbrand.com.ua/>.
12. Why We Love These 10 Inspiring Employer Brands [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://breezy.hr/blog/why-we-love-these-10-inspiring-employer-brands>.
13. Рейтинг кращих роботодавців в готельному бізнесі за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://prohotelia.com/2015/03/best-hotel-employer-2015/>
14. Top 10 Employer Branding examples and how to use them in your strategy [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eventory.cc/blog/top-10-employer-branding-examples-and-how-to-use-them-in-your-strategy/>.
15. ТОП-20 кращих роботодавців України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-30102018230000](https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-30102018230000).
16. Переваги роботи в МакДональдз [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.mcdonalds.ua/ukr/robotov-v-makdonaldz/perevagi-robotov-v-makdonaldz/>.
17. 9 Best Employer Branding Examples For Hospitality Businesses [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/employer-branding-examples-hospitality/>.
18. Mykolaichuk I. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness / I.Mykolaichuk, A.Rasulova // Moder Science – Modern veda. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2019. – No 6. – С. 59-70.

#### References

1. Tsymbalyuk S.O. Doslidzhennya ta formuvannya brenda robotodavtsya: teoretyko-prykladni aspekty Available at: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/193614/mod\\_resource/content/1/doslidzh.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/193614/mod_resource/content/1/doslidzh.pdf)
2. Minchington B. The 15 main areas of HR brand development you should be aware of. Talent Management, 2019, P.1. Available at: <https://www.talent-management.com.ua/3645-15-basic-development-development-of-brand>
3. Yak pobuduvaty idealnyy brend robotodavtsya. Available at <https://l-a-b-a.com/blog/show/321>.
4. Savina G.G., Balichova V.O., Kalugin Y.O. Pozytyvnyy imidzh ta dilova reputatsiya u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva, Scientific Bulletin of Polissya, 2015, no.3 (3), pp.96-99.

5. Glassdoor: The 10 best companies to work for in 2020. Available at: <https://www.cnbc.com/2019/12/11/glassdoor-the-10-best-companies-to-work-for-in-2020.html>.
6. HR-brend: shcho tse take i navishcho vin potriben? Available at: <https://nbc.ua/article/939>
7. Boychenko O. Vplyv pokolin Y ta Z na rynek pratsi . Available at: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/nedovira-ta-riznomanitnist-yak-pracyuvati-z-milenialami-doslidzhennya-deloitte-50057344.html>.
8. HR-branding – rozrobka and realizatsiya. Available at: <https://prohr.rabota.ua/hr-branding-vlasova/>.
9. Yak otsinyty efektyvnist brendu robotodavtsya? 10 metryk vid Dzhona Sallivana. Available at: [https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/kak-otsenit-effektivnost-brenda-rabotodatelya-10-metrik-ot-dzhona-sallivana](https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/kak-otsenit-effektivnost-brenda-rabotodatelya-10-metrik-ot-dzhona-sallivana).
10. 11 Employer Branding Metrics To Measure Success .Available at: <https://harver.com/blog/employer-branding-metrics/>.
11. Premiya HR-brend Ukrainy. Available at: <http://hrbrand.com.ua/>.
12. Why We Love These 10 Inspiring Employer Brands. Available at: <https://breezy.hr/blog/why-we-love-these-10-inspiring-employer-brands>.
13. Rating of the best employers in the hotel business in 2015. Available at: <http://prohotelia.com/2015/03/best-hotel-employer-2015/>
14. Top 10 Employer Branding examples and how to use them in your strategy Available at: <https://eventory.cc/blog/top-10-employer-branding-examples-and-how-to-use-them-in-your-strategy/>.
15. TOP-20 kraschtykh robotodavtsiv Ukrainy. Available at: [https://www.dsnews.ua/vlast\\_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-30102018230000](https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-30102018230000).
16. Perevahy roboty v MakDonaldz. Available at: <https://ukraine.mcdonalds.ua/ukr/robota-v-makdonaldz/perevagi-roboti-v-makdonaldz/>.
17. 9 Best Employer Branding Examples For Hospitality Businesses. Available at: <https://harver.com/blog/employer-branding-examples-hospitality/>.
18. Mykolaichuk I., Rasulova A. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness, Moder Science – Modern veda. Praha. Česká republika, Nemoros, 2019, no.6, pp.59-70.