

## СЕКЦІЯ 3 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

### HR-БРЕНДИНГ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

### HR-BRANDING OF A GOVERNMENT BODY AS AN EFFECTIVE TOOL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CIVIL SERVICE

У статті обґрунтовано, що сучасні реалії вимагають перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики й антикризові HR-рішення на державній службі задля формування якісно нового рівня управління людськими ресурсами й забезпечення нових умов праці. Установлено, що за таких умов на перший план виходять нецінові способи залучення й утримання кваліфікованих працівників на державній службі, серед яких досить важливим є HR-брендинг державного органу. Досліджено сутність і співвідношення понять «імідж», «репутація», «бренд», «бренд роботодавця» та «брендинг» у науковій літературі. На цій підставі доведено доцільність розмежування понять «бренд роботодавця (HR-бренд)» і «HR-брендинг». З'ясовано, що HR-брендинг у сфері державної служби спроможний допомогти державному органу втримати на своїх посадах кваліфікованих фахівців і створити умови для того, аби вони бачили гідні перспективи для свого професійного й особистісного розвитку. Водночас якісний HR-брендинг допоможе державному органу зміцнити репутацію надійного й турботливого роботодавця. Акцентовано увагу на тому, що в процесі HR-брендингу державного органу значну роль відіграє департамент управління персоналом, адже розроблені й реалізовані стратегії розвитку персоналу державного органу є базовими для формування його позитивного бренду. Правильно розроблені та впроваджені управлінням персоналом програми бренду дають змогу отримувати значні переваги в управлінні людськими ресурсами державного органу. Зроблено висновок, що за сучасних умов потенціал HR-брендингу державного органу є важливим стратегічним ресурсом, оскільки має на меті довготривалий ефект і містить заходи, спрямовані на досягнення результату, що відповідає місії державного органу. Для цього в процесі HR-брендингу державного органу широко використовують маркетингові інструменти й підходи для вирішення HR-завдань (визначають та аналізують цільову аудиторію та її сегменти; шукають інсайти через опитування й фокус-групи; створюють ціннісну пропозицію й адаптують її до специфіки цільової аудиторії; будують комунікаційні стратегії та створюють відповідний контент тощо).

**Ключові слова:** державна служба, бренд, бренд роботодавця, HR-брендинг, HR-брендинг державного органу, людські ресурси.

The article substantiates that modern realities require the transformation of the state into a competitive employer capable of implementing best HR practices and anti-crisis HR solutions in the civil service in order to form a qualitatively new level of human resources management and provide new working conditions. It is established that under such conditions non-price ways of attracting and retaining qualified employees in the civil service come to the fore, among which the HR-branding of a state body is quite important. The essence and correlation of the concepts "image", "reputation", "brand", "employer brand" and "branding" in the scientific literature are studied. On this basis, the expediency of distinguishing between the concepts of "employer brand (HR-brand)" and "HR-branding" is proved. It was found that HR-branding in the field of civil service is able to help the government to retain qualified professionals and create conditions for them to see decent prospects for their professional and personal development. At the same time, high-quality HR-branding will help the government to strengthen the reputation of a good and caring employer. Emphasis is placed on the fact that the HR department plays a significant role in the process of HR-branding of the state body. After all, the developed and implemented strategies for the development of the staff of a state body are the basis for the formation of its positive brand. Properly designed and implemented brand management programs allow you to get significant benefits in the management of human resources of the state body. It is concluded that in modern conditions the potential of HR-branding of a state body is an important strategic resource, as it has a long-term effect and contains measures aimed at achieving a result that corresponds to the mission of the state body. To do this, in the process of HR-branding of public authorities widely use marketing tools and approaches to solve HR-problems (identify and analyze the target audience and its segments; seek insights through surveys and focus groups; create a value proposition and adapt it to the specific audience; build communication strategies and create relevant content, etc.).

**Key words:** civil service, brand, employer brand, HR-branding, HR-branding of a state body, human resources.

УДК 35:005.32(07)  
DOI <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2021.23.12>

**Петринська В.В.**  
магістр публічного управління та адміністрування, головний спеціаліст  
Відділ розвитку культури та мистецтва управління культури і туризму Кропивницької міської ради

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Як відомо, 2020 рік став непростим для державної служби України, оскільки був сповнений викликів, пов'язаних як із продов-

женням реформування системи державного управління загалом, так і з розгортанням світової кризи, зумовленої стрімким поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19,

спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 (далі – COVID-19). Так, пандемія COVID-19, локдаун, швидкий перехід на віддалену роботу й підтримка комунікацій і залученості працівників у дистанційному форматі (частина робочих процесів була переведена в онлайн), турбота про безпеку та здоров'я людей постали серйозними викликами не лише для бізнес-середовища, а й для державного сектору. У результаті саме кризове реагування зараз є одним із пріоритетів HR-менеджменту на державній службі.

У цьому контексті зауважимо, що така ситуація змінила й ринок праці (у тому числі й у сфері державної служби), на якому значно загострилася конкуренція не стільки серед продавців, як між покупцями/роботодавцями, адже саме роботодавці (органи державної влади тощо) нині в умовах часткової зміни робочого середовища на дистанційне також мають використовувати новітні трансформаційні підходи, спрямовані на прийняття суспільних викликів та адаптацію нових навичок гібридного типу роботи, де важлива гнучкість та оптимальність рішень. Усе це дасть змогу їм залучати до себе кваліфікованих, творчих, ініціативних і мотивованих співробітників, здатних надавати якісні послуги й працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах змін.

Отже, можемо стверджувати, що сучасні реалії вимагають перетворення держави на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики й антикризові HR-рішення на державній службі задля формування якісно нового рівня управління людськими ресурсами й забезпечення нових умов праці, за яких на перший план виходять нецінові способи утримання працівників. Одним із перспективних із них є HR-брендинг державного органу, спрямований насамперед на залучення й утримання кваліфікованих працівників.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми брендингу та формування й використання бренду роботодавця досить широко вивчаються в рамках економічних дисциплін (насамперед маркетингу). Зокрема, означеними питаннями займалися провідні вітчизняні та закордонні фахівці, а саме: Л. Авраменко, С. Ангольт, К. Келлер, І. Логунцова, У. Томпсон, В. Домнін, А. Длігач, Ф. Котлер, Н. Писаренко, С. Цимбалюк та інші.

Водночас серед провідних компаній, які активно працюють у сфері дослідження бренду роботодавця, доцільно відзначити Universum Global, Employer Branding Online, Employer Brand International, Collective Learning Australia, OneAgent, ThirtyTree тощо.

При цьому найбільший концептуальний інтерес до розробки проблематики HR-брендингу у сфері державного управління становлять праці вітчизняних науковців, таких як Н. Алюшина, Є. Ромат, А. Дегтяр, Н. Обушна, Л. Прудіус, С. Селіванов та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на вагомий напруження науковців за вказаним напрямом, фундаментальні наукові розробки щодо формування позитивного бренду роботодавця у сфері державного управління в Україні ще залишаються далекими від завершення, тому перебувають в епіцентрі наукових дискусій.

**Мета статті.** З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності й ролі HR-брендингу державного органу як ефективного інструменту управління людськими ресурсами на державній службі в умовах сучасних суспільних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Світова практика свідчить, що сьогодні бренд роботодавця є визначальним інструментом виділення будь-якої організації на ринку праці, що дає змогу досягти бажаних конкурентних переваг у боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. На підтвердження озвученої тези нагадаємо, що опитування працевлаштованих фахівців Talent Trends, проведене Randstad Sourceright у 2019 році в 17 країнах, засвідчило, що сильний бренд роботодавця є найважливішим критерієм при пошуку роботи, за ним іде прозорість формування винагороди. Третім у переліку вагомих чинників стала відповідність корпоративної культури власним переконанням і вподобанням кандидата [1]. Зрозуміло, що такі «м'які» ціннісні пропозиції насамперед важливі для молодих поколінь, які є більш комунікабельними й рішучими в професійному й особистому виборі.

Дійсно, сьогодні поняття «бренд роботодавця (HR-бренд)» і «HR-брендинг» увійшли в професійну лексику більшості фахівців у сфері управління персоналом. Більш того, не тільки іноземні, а й вітчизняні компанії почали розробляти комплексні програми формування позитивного бренду роботодавця. Ця функція фахівців з управління персоналом посіла важливе місце поряд з іншими кадровими функціями [11, с. 13].

Загалом у науковій літературі поняття «імідж», «репутація» і «бренд» переважно вважаються синонімами, але в умовах застосування цих понять щодо організації їх варто розрізняти. Якщо «імідж» і «репутація» – це транслюований ззовні образ або ж оціночне судження аудиторії про компанію/організацію,

то «бренд» є цілим комплексом інформації, призначеним як для зовнішньої, так і для внутрішньої аудиторії.

Використання поняття «бренд» як одного з понять маркетингу розпочалося ще в 40-х роках ХХ століття. Зазвичай під брендом (від лат. brand – тавро, клеймо, знак) розуміють певний образ (уявлення) конкретного продукту на ринку.

Зокрема, Дж. Грегорі та Дж. Вічманн зауважують, що бренд – це не річ, не продукт, не компанія й не організація. Бренди не існують у реальному світі. Це ментальні конструкції. Бренд найкраще описати як сукупність усього досвіду людини, його сприйняття речі, продукту, компанії. Бренди існують у свідомості або конкретних людей, або суспільства загалом [13].

Термін «бренд роботодавця» (англ. – employer brand) уперше використано в 1990 році С. Берроу та визначено Т. Емблером у 1996 році в статті, опублікованій у Journal of Brand Management. Означену статтю можна вважати першою спробою з'ясувати можливості використання методів бренд-менеджменту у сфері управління людськими ресурсами. Зокрема, автори розглядають поняття «бренд роботодавця» як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що надає роботодавець і які ототожнюються з ним [12].

У свою чергу, Б. Мінчингтон визначає бренд роботодавця через імідж організації як «відмінного місця роботи» у свідомості співробітників та основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців тощо) [5].

При цьому ми повністю солідарні з думкою С. Цимбалюк [11], яка стверджує, що потрібно розрізняти поняття «бренд роботодавця (HR-бренду)» і «HR-брендинг», адже HR-брендинг – це система заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця з метою залучення й утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації.

HR-брендування можна також розглядати як процес формування сприятливого (позитивного) образу організації (іміджу роботодавця) в очах працівників, наявних і потенційних кандидатів, навчальних закладів, інших посередників на ринку праці, а також громадськості загалом [11, с. 18].

В Україні інтерес до HR-брендингу починають проявляти з кінця 2000-х років.

При цьому нагадаємо, що термін «HR (human resources)» (з англ. «людські ресурси») – якісний складник характеристики персоналу організації. Цей термін широко використовують у рамках концепції «людини соціальної» й у сфері

державного управління, де «HR-менеджмент перетворюється в одну з головних функцій державного органу та є тим критичним фактором, що визначає результативність та ефективність його діяльності» [7, с. 162]. На думку Н. Гончарук та Л. Прудіус, термін «людські ресурси» включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику й моральну надійність, удосконалення взаємин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо [3, с. 44].

Сучасний HR-брендинг у сфері державної служби – це не просто реклама державного органу як роботодавця на ринку праці. HR-брендинг спроможний допомогти державному органу втримати на посадах справжніх фахівців і створити умови, аби вони бачили гідні перспективи для свого професійного й особистісного розвитку. Водночас якісний HR-брендинг допоможе державному органу зміцнити репутацію надійного та турботливого роботодавця.

Практика державного управління засвідчує, що «бренд роботодавця» включає в себе:

- внутрішній бренд – спрямований на працюючих державних службовців і реалізується за допомогою програми розвитку й формування певної організаційної культури;

- зовнішній бренд – спрямований на потенційних кандидатів на державну службу й зовнішній ринок, реалізується завдяки ефективному використанню сучасних каналів зв'язку, співпраці з провідними засобами масової інформації (ЗМІ) тощо.

HR-брендинг в основному можна дослідити за допомогою опитування працівників, кандидатів на вакантні посади, партнерів тощо; вивчення інформації, опублікованої в ЗМІ та розміщеної в Інтернеті; аналізу статистики звернень кандидатів на вакантні посади; завершального інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи; порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками в цій сфері тощо.

При цьому важливим напрямом формування бренду роботодавця є його позиціонування на ринку праці. Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг організації та практичної їх реалізації для формування потрібного образу тієї чи іншої організації як роботодавця. Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці організація має сформулювати відмінні характеристики, які визначають його привабливість для цільових груп та одержали назву «ціннісні пропозиції роботодавця» [10, с. 23].



Надзвичайно важливо, щоб сформовані ціннісні пропозиції від державного органу були правдивими, оскільки розбіжності між намірами (заявами) керівництва, працівників служби персоналу та їхніми діями суттєво шкодять іміджеві. Тому працівники мають усвідомлювати, що пропозиції є достовірними, відповідають дійсності, наміри й заяви державного органу реалізуються на практиці. Керівництво повинно мати вагомі докази правдивості задекларованих ціннісних пропозицій.

Важливо констатувати, що в процесі HR-брендингу державного органу значну роль відіграє відділ/департамент управління персоналом, адже розроблені й реалізовані стратегії розвитку персоналу державного органу є базовими для формування позитивного бренду роботодавця. Правильно розроблені та впроваджені управлінням персоналом програми бренду роботодавця дають змогу отримувати значні переваги в управлінні людськими ресурсами державного органу.

Наприклад, щоб залучити на державну службу кращих професіоналів з бізнесу, замало опублікувати вакансію на сайті міністерства чи у Фейсбукці. Для цього потрібен передусім сучасний рекрутинг, мотивація та якісна комунікація, адже у сфері бізнесу на професіоналів іде справжнє «полювання», у процесі якого бізнес-сектор спроможний запропонувати конкурентні зарплати, соціальний пакет, потужні бренди роботодавця тощо. При цьому державний сектор серйозно потерпає, не маючи позитивної репутації та можливості «торгуватися» за найкращих професіоналів на ринку праці. Тому, щоб залишатися конкурентоздатними в цій сфері, державним органам потрібні сильні HR-фахівці та професійні рекрутери.

Отже, ми повністю солідарні з позицією Н. Алюшиної, яка наголошує, що «досягти успіху можна тільки тоді, коли в кожному державному органі свою роботу будуть виконувати професійні команди держслужбовців – дбайливо зібрані, сформовані та мотивовані HR-фахівцями. Не кадровиками, а спеціалістами, які розуміють сучасні тенденції “people management”, “talent management”, точно знають, що означає “high performance organization”. Тому кожен топ-менеджер з держсектора повинен мати якісного HR-партнера» [1].

Доцільно нагадати, що в Україні з травня 2015 року встановлено обов'язковість проведення конкурсу на зайняття посади державної служби для забезпечення рівного доступу на неї. Проте в умовах поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19 в Україні звичні робочі процеси на державній службі зазнали

вагомих змін, так як їх значна частина швидко була переведена в онлайн. Указані зміни торкнулися й добору на державну службу, у результаті змінено конкурсну процедуру відбору, що давала змогу проводити конкурсні процедури в умовах соціального дистанціювання.

Так, Постановою Кабінету Міністрів України (КМУ) «Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установа з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 22.04.2020 № 290 [4] запроваджено спрощену процедуру добору на зайняття вакантних посад державної служби на період установа карантину. Призначення на такі посади здійснювалося шляхом проведення співбесіди з визначеними суб'єктом призначення або керівником державної служби в державному органі посадовими особами. Тобто вся відповідальність і повноваження щодо прийняття рішення покладалася на одну особу. При цьому Україна виявилася єдиною країною в Європі, яка на період дії карантину через пандемію COVID-19 у законодавчому порядку тимчасово скасувала конкурс на зайняття вакантної посади державної служби.

Як стверджує статистика, на державну службу в Україні без конкурсного відбору за цей період прийнято майже 20 тисяч осіб (приблизно 10% від загальної чисельності державних службовців) [8]. На нашу думку, така ситуація повністю паралізувала можливість об'єктивного добору талановитих працівників на державну службу.

Проте вже в березні 2021 року за ініціативи та під тиском деяких народних депутатів і міжнародних донорів Законом України № 1285-IX [9] відновлено процедуру проведення конкурсів на зайняття посад державної служби всіх категорій за умови дотримання при їх проведенні протиепідемічних заходів.

Водночас у контексті тематики дослідження вважаємо, що в сучасних умовах надзвичайно важливе посилення лояльності до бренду державного органу та створення спільного простору щодо залучення персоналу для реалізації стратегічних змін у сфері державної служби загалом. Концепт таких змін має тримати у фокусі всі аспекти, які впливають на залученість державних службовців і формують сприйняття конкретного державного органу як привабливого місця для роботи, а саме:

– фізичні комфортні умови праці: а) робоче середовище – покращення умов роботи, зони відпочинку, зони для обіду, транспортні послуги для працівників тощо; б) баланс «життя-робота» – упровадження за необхідності

політики гнучкого графіку, віддалена робота; в) діджитал-інструменти для підвищення ефективності працівників – діджиталізація HR процесів, автоматизація рутинних завдань, заміна ІТ обладнання, Wi-Fi, віддалений доступ, відеоконференцзв'язок тощо;

– соціальний захист і впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Нагадаємо, що в умовах пандемії, локдауну та віддаленої роботи працівники як бізнес-середовища, так і державного сектору зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження й невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі й інформаційна переваженість, “work from home” тощо [2]. Саме тому багато організацій почали фокусуватися концепції “wellbeing” (турбота про здоров'я співробітників і благополуччя працівників);

– культура взаємин із керівником і колегами. Цей напрям має передбачати впровадження програм розвитку лідерства з метою покращення стосунків між керівниками та працівниками. Окрім того, HR-брендинг сьогодні постає стратегічним напрямом роботи для залучення й утримання талантів на державній службі;

– навчання та постійний розвиток працівників. Нині головний освітній тренд – це life-long learning (навчання протягом життя), тому потреба в перманентному навчанні й підвищенні кваліфікації персоналу державного органу залишається дуже актуальною. Для сучасних державних органів життєво важливо впроваджувати процеси й технології, що сприяють поширенню та спільному використанню знань, оскільки це забезпечує їх особистісний і професійний розвиток. Так запускаються механізми системи управління талантами [6, с. 32];

– лояльність до бренду та працедавця загалом тощо.

**Висновки.** Узагальнюючи викладене, вважаємо, що за сучасних умов потенціал HR-брендингу державного органу є важливим стратегічним ресурсом, оскільки має на меті довготривалий ефект і містить заходи, спрямовані на досягнення такого результату, що відповідає місії державного органу. Для цього в процесі HR-брендингу державного органу широко використовують маркетингові інструменти й підходи для вирішення HR-задач (визначають та аналізують цільову аудиторію та її сегменти, шукають інсайти через опитування й фокус-групи, вивчаючи поведінку, стиль і мову спілкування, щоб урахувати їх у комунікаціях із цільовою аудиторією; створюють ціннісну пропозицію та адаптують її до

специфіки цільової аудиторії; будують комунікаційні стратегії; працюють над покращенням досвіду кандидата й працівника тощо).

Отже, можемо ствердно констатувати, що використання HR-брендингу як ефективного HR-інструмента управління людськими ресурсами на державній службі має стати важливим завданням сучасних керівників і фахівців з управління персоналом у сфері державної служби, що і є перспективою наших подальших наукових досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Алюшина Н.О. Час оновлювати HR-стратегії: сильний бренд як головний критерій пошуку роботи. 14 грудня, 2020. URL: <https://www.business.ua/uk/node/11368> (дата звернення: 25.05.2021).
2. Виклики та тренди в HR 2020: Огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominantiv-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 20.05.2021).
3. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 42–51.
4. Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої корона вірусом SARS-CoV-2 : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2020 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020> (дата звернення: 20.05.2021).
5. Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты. Москва : Юнайтед Пресс, 2011. 280 с.
6. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 22. С. 29–35.
7. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172.
8. Офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2021).
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів на зайняття посад державної служби та інших питань державної служби: Закон України від 23.02.2021 № 1285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1285-20> (дата звернення: 20.05.2021).
10. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Економіка праці та проблеми зайнятості*. 2016. № 1. С. 21–24.
11. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016.
12. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. С. 185–206.
13. Gregory J., Wiechmann J. Leveraging the corporate brand. McGraw-Hill, 1997. 256 p.