

УДК 331.445:331.108.2:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.23>**Хитра О.В.**

кандидатка економічних наук, доцентка,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

Коблянська А.П.

директорка,
Туристична агенція «Дім Подорожей» (м. Хмельницький)

Khytra Olena

The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

Kobylanska Anna

Travel Agency "House of Travels" (Khmelnitskyi)

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

EMPLOYER BRAND IN THE TOURISM INDUSTRY: BENEFITS OF CREATION, EVALUATION METHODS AND DEVELOPMENT STRATEGY

У статті обґрунтовані переваги брендингу роботодавця для туристичних фірм, з огляду на посилення конкуренції як на глобалізованому і локальних туристичних ринках, так і на ринках праці різних рівнів. В ході дослідження розглянуті етапи дій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця у туристичній організації, проаналізовані інструменти зовнішнього та внутрішнього брендингу, основні функції бренду роботодавця. З огляду на специфіку туристичного бізнесу, базисом для формування конкурентного бренду роботодавця визначено розмаїття комунікацій туристичної організації. Проаналізовані методи оцінювання бренду роботодавця та проведене експертне опитування з метою з'ясування критичних "точок контакту бренду роботодавця" для туристичної агенції "Дім Подорожей". Виконані розрахунки дозволили визначити фактичний і потенційно можливий рівні конкурентоспроможності бренду роботодавця, а також спрогнозувати значення рентабельності інвестицій в HR-брендинг.

Ключові слова: бренд роботодавця, брендинг роботодавця, ринок праці, стратегія брендингу, туристичний ринок.

The creation of an attractive employer brand by enterprises of the tourism industry requires a detailed study of all its components and their coordination in a single model. The purpose of the study is to systematize the theoretical and methodological aspects and substantiate the practical benefits of creating a powerful employer brand at tourism enterprises. In the course of research, abstract and logical method, methods of analysis, synthesis and comparison, hypothetical and deductive method, sociological method (survey) and modeling have been used. The research is based on the assumption of the duality of the "employer brand" concept, which is firstly a reflection of the set of unique advantages of employment conditions at the enterprise and the maximum realization of these advantages in the work behavior of the personnel; secondly, orientation of the employer's brand on the internal and external environment of the enterprise; thirdly, a combination of objective and subjective brand evaluation criteria. In the course of study, the stages of actions related to the development and implementation of the employer brand development strategy in the tourism organization have been considered, the tools of external and internal branding, the main functions of the employer brand have been analyzed. Taking into consideration the specificity of the tourist business, the basis for the formation of a competitive employer brand is determined by the variety of communications of the tourist organization. The employer brand assessment methods have been analyzed and an expert survey has been conducted in order to find out the critical "contact points of the employer brand" for the "House of Travel" travel agency. The performed calculations made it possible to determine the actual and forecast the potential level of competitiveness of the employer's brand. The practical value of the research results is that the suggested measures to improve material incentives in order to

achieve maximum loyalty of actual and potential employees, permanent involvement of personnel in communications and visualization of the employer's brand, regular participation in brand management trainings will allow strengthening competitive positions of the enterprises in the tourism market, increase profitability and gain more trust among various groups of external stakeholders, including potential customers, tour operators, tourism infrastructure entities and, in general, the community population, which will associate the travel agency with a high level of social responsibility of the business.

Key words: *employer brand, employer branding, labor market, branding strategy, tourist market.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та урізноманітнення туристично-рекреаційних потреб сучасної людини особливо актуальною стає потреба в ефективному туристичному брендингу на різних рівнях господарювання. З огляду на особливу роль людського чинника в означеній сфері діяльності, важливого значення набувають відносини і комунікації між роботодавцями, найманими працівниками і клієнтами, зокрема, формування прихильного емоційного ставлення з боку персоналу до підприємства, яке надає робочі місця. У свою чергу, стійкі позитивні емоції і лояльне ставлення можна сформувати тільки до певного образу (іміджу, бренду) роботодавця [1, с. 353]. Сильний бренд є важливим активом компанії, тому від раціональності формування бренд-платформи залежить конкурентоспроможність компанії як на туристичному ринку, так і на ринку праці [2, с. 389].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню поняття “туристичний бренд” та особливостей туристичного брендингу присвячено чимало наукових праць сучасних вітчизняних вчених. Зокрема, М.М. Ігнатенко та О.О. Адамчик [3] проаналізували моделі створення брендів та описали загальний алгоритм брендингу. М.О. Горбашевська [4] дослідила теоретичні аспекти формування конкурентоспроможного бренду туристичної фірми. Н.І. Юрченко [5] сформулювала принципи формування конкурентоспроможного бренду туристичної галузі України.

Дослідженням HR-брендингу активно займаються зарубіжні вчені: К. Бакхаус, С. Тікоо [6], Т. Амблер, С. Берроуз [7], Б. Мінчінгтон [8], Л. Сартейн, М. Шуманн [9] та інші. Термін “бренд роботодавця” у 1990-х рр. ввели Т. Амблер і С. Берроуз, трактуючи його як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надаються роботодавцем працівникові і ототожнюються з ним [7]. У книзі Б. Мінчінгтона [8] бренд роботодавця визначений як “імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб”. У праці Л. Сартейна і М. Шуманна [9] бренд роботодавця трактується як обіцянка співробітникам забезпечити такі емоції, які б мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд.

Останнім часом збільшився інтерес до цієї сфери серед вітчизняних науковців. Концепція бренду роботодавця різнобічно представлена у наукових працях С.О. Цимбалюк [10–14] і С.М. Мокіної [1; 2; 15–18]. О.І. Гладка [19] визначила способи оцінювання привабливості підприємства як роботодавця. Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір [20] проаналізували методи дослідження брендингу роботодавця. Р.І. Васьків [21] встановив місце бренду роботодавця у загальному брендингу компанії. К.Ю. Юрченко, С.Г. Фірсова та А.О. Кожухівська запропонували підходи до оцінювання стратегічних позицій бренду компанії роботодавця [22] та обґрунтували переваги від впровадження стратегії управління брендом роботодавця [23]. Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [24] описали процедуру діагностики конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. В.Ф. Оберемчук та О.М. Ліва [25; 26] звернули увагу на стратегічні і соціальні аспекти формування й розвитку бренду роботодавця. І.О. Волобоева, О.І. Кравчук, Д.В. Варшава [27] дослідили вплив бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи.

Сучасні тенденції формування та просування бренду роботодавця в цифровому середовищі проаналізували І.О. Варіс, О.І. Кравчук і К.Є. Спіріна [28]. Я.В. Сало [29] дослідила основні етапи, особливості та переваги створення успішного бренду

роботодавця. Методику оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії запропонували Н.М. Самолюк, В.А. Міщук та С.О. Найчук [30]. Апробацію різних підходів до оцінювання бренду роботодавця виконали Д.Г. Грищенко і Я.М. Йосифчук [31]. Г.А. Жовтяк [32] окреслила місце стратегії розвитку бренду роботодавця у системі стратегій підприємства.

Водночас, створення привабливого бренду роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі. З огляду на відсутність єдиної точки зору щодо сутності HR-брендингу та механізмів його практичної реалізації, актуальними залишаються питання підвищення ефективності управління брендом роботодавця на українських підприємствах туристично-рекреаційної сфери.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у систематизації теоретико-методологічних аспектів та обґрунтуванні практичних переваг від створення на підприємствах туристичної сфери потужного бренду роботодавця.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, основним завданням брендингу туристичної організації є формування та подальший розвиток у споживача позитивних асоціацій, пов'язаних з її торговою маркою, у порівнянні з іншими брендами [5, с. 249]. Використання відомого бренду забезпечує туристичній організації ряд конкурентних переваг: 1) зменшення витрат на маркетинг завдяки популярності бренду і лояльності покупців; 2) забезпечення суттєвого впливу на організації-продавці (покупці прагнуть отримувати туристичні послуги під конкретними брендами); 3) встановлення більш високих цін порівняно з конкурентами (бренд сприймається як показник високої якості); 4) спрощення реалізації стратегії розширення бренду у зв'язку з високою довірою споживачів; 5) своєрідний захист в умовах цінової конкуренції; 6) зміцнення корпоративного іміджу, спрощення просування на ринок нових туристичних продуктів [4, с. 27].

Цілком погоджуємось з точкою зору К. Бакхауса та С. Тікоо [6], які, обґрунтовуючи зміст поняття “бренд роботодавця”, виходили з припущення, що людський капітал створює цінність компанії, а компанія створює цінність роботи для працівників. При формуванні бренду роботодавця необхідно чітко уявляти, який образ необхідний компанії на ринку праці (рис. 1).

Одне з найбільш узагальнених визначень у вітчизняній літературі пропонує С.О. Цимбалюк: “бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризують привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці” [10, с. 23; 11, с. 249; 12, с. 24]. Бренд роботодавця, будучи тісно пов'язаним з HR-брендом і брендом туристичної компанії (рис. 2), формує певний рівень конкурентоспроможності як на туристичному ринку, так і на ринку праці, а також корелює з показниками конкурентоспроможності робочої сили.

Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця [10, с. 23; 14, с. 63–64]. Результатом позиціонування є сила бренду роботодавця, під якою розуміється його ефективність для бізнесу, виражена ступенем привабливості компанії як роботодавця (для зовнішнього ринку праці) та лояльності й залученості працівників (на внутрішньому ринку праці) [17, с. 139].

Під капіталом бренду роботодавця розуміється сукупність сформованих привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які вирізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залученню і закріпленню компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства [12, с. 24; 14, с. 214].



Рис. 1. Вплив брендингу роботодавця на людський капітал підприємства і формування капіталу бренду

Джерело: розроблено авторками на основі [6]

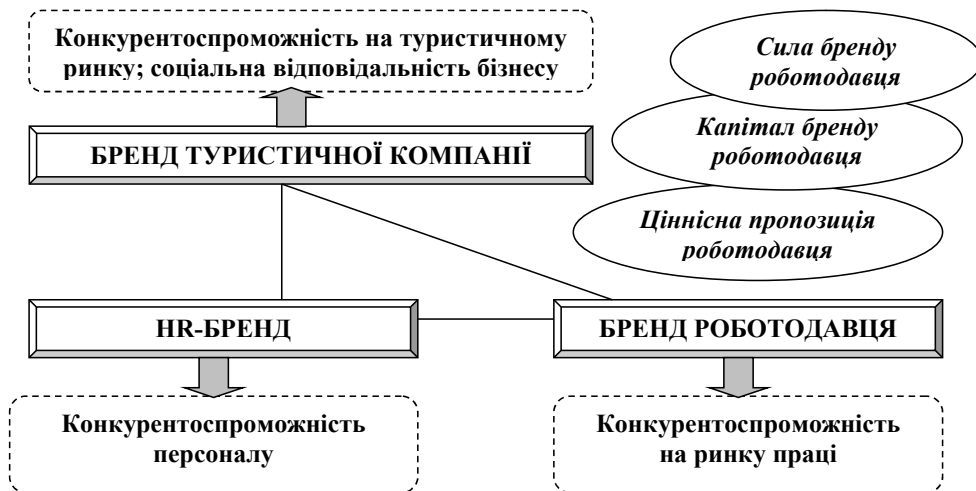


Рис. 2. Взаємозв'язок бренду роботодавця з HR-брендом і брендом туристичної компанії на ринку

Джерело: розроблено авторками з використанням [23; 30]

Розрізняють зовнішній та внутрішній брендинг роботодавця (рис. 3). Метою внутрішнього брендингу є формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватись проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі. Зовнішній брендинг призначений для залучення цільових груп працівників, а також підтримки і підвищення ефективності товарного або корпоративного брендів [18, с. 125–127].

Отже, брендинг роботодавця передбачає диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів і дає чітке уявлення про те, що робить фірму індивідуальною і бажаною в ролі роботодавця [16, с. 239]. Цінності бренду роботодавця,

виражені у ціннісній пропозиції співробітнику, транслюються за допомогою друкованих, цифрових, звукових засобів тощо.

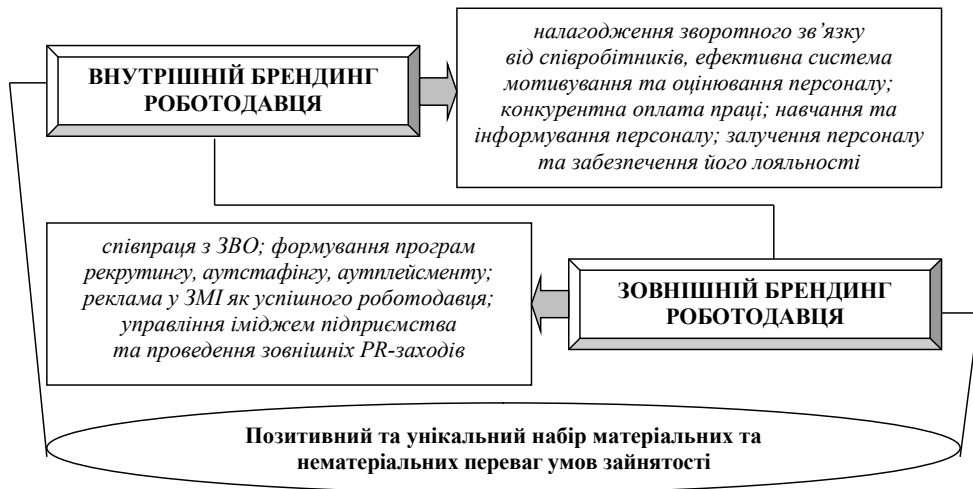


Рис. 3. Інструменти зовнішнього та внутрішнього брендингу на підприємствах туристичної галузі

Джерело: складено авторками на основі [18, с. 125; 20, с. 100; 30, с. 201]

На підприємствах туристичної галузі бренд роботодавця виконує низку важливих функцій (рис. 4): інформує цільові аудиторії на ринку праці про підприємство; забезпечує отримання більшої норми прибутку та оптимізацію витрат; захищає персонал від переманювання конкурентами, знижує ризик прояву негативного ставлення з боку кандидатів; полегшує процес залучення персоналу; підвищує престижність компанії як роботодавця; об'єднує співробітників, впливаючи на них як потужний мотивуючий фактор; транслюється персоналом на зовнішні цільові контактні аудиторії; забезпечує удосконалення системи управління персоналом [15, с. 191–193].

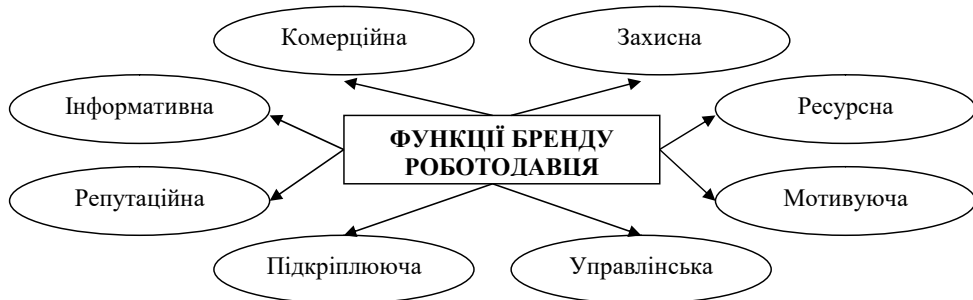


Рис. 4. Основні функції бренду роботодавця

Джерело: складено авторками на основі [15, с. 191–193]

Важливим питанням для туристичної агенції є розробка і впровадження стратегії брендингу роботодавця (рис. 5) як комплексної програми з розвитку ідентичності компанії як роботодавця на ринку праці, що забезпечуватиме їй планомірне нарощу-

вання людського капіталу і його використання як для досягнення комерційних цілей на туристичному ринку, так і успішного позиціонування господарюючого суб'єкта у громадянському суспільстві як соціально відповідального бізнесу.



Рис. 5. Етапи дії щодо розробки та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця у туристичній організації

Джерело: складено авторками на основі [25, с. 208–209]

Досить важливими для туристичних організацій є заходи з персоналізації бренду роботодавця, оскільки на ринку туристичних послуг спостерігається тенденція зміщення у бік персоналізації індивідуального досвіду в режимі реального часу, а отже, персоналізованого обслуговування та ексклюзивності. Останнім часом постійно зростає кількість клієнтів чи потенційних працівників, які бажають взаємодіяти, спілкуватися з конкретними співробітниками, які стоять за назвою підприємства, а тому доречно залучати співробітників туристичних агенцій до візуалізації бренду роботодавця.

Крім того, важливу роль відіграють маркетингові і комунікаційні заходи, спрямовані на розвиток бренду. Оскільки туризм може бути представлений як комунікаційний процес, ці чинники відіграють не останню роль у брендингу роботодавця (рис. 6). В середині туристичної фірми комунікація “пронизує” усі види діяльності, будучи інтегрованою до горизонтального та вертикального поділу праці; у зовнішньому середовищі туристична фірма також веде широку комунікативну діяльність, в т. ч. забезпечуючи ринкову взаємодію, наприклад, клієнтів з туроператорами і приймаючими громадами [33].

Важливо, щоб комунікація та візуалізація бренду роботодавця відповідали деяким вимогам (рис. 7). Основними принципами здійснення маркетингових комунікацій є комплексність (ретельне таргетування обраних груп громадськості, комбінування різних каналів поширення інформації, використання офлайн і онлайн-засобів для завоювання прихильності цільових аудиторій), а також індивідуалізація й адресність комунікаційного звернення.

Формування та розвиток бренду роботодавця базується на залученні та заохоченні співробітників через низку соціальних інструментів (рис. 8).

Важливим напрямом управління брендом роботодавця є його оцінювання. Для цього застосовуються такі методи: опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів; вивчення інформації у ЗМІ та Інтернеті;



Рис. 6. Розмаїття комунікацій туристичної організації як базис для формування конкурентного бренду роботодавця

Джерело: доопрацьовано авторками на основі [34, с. 111]

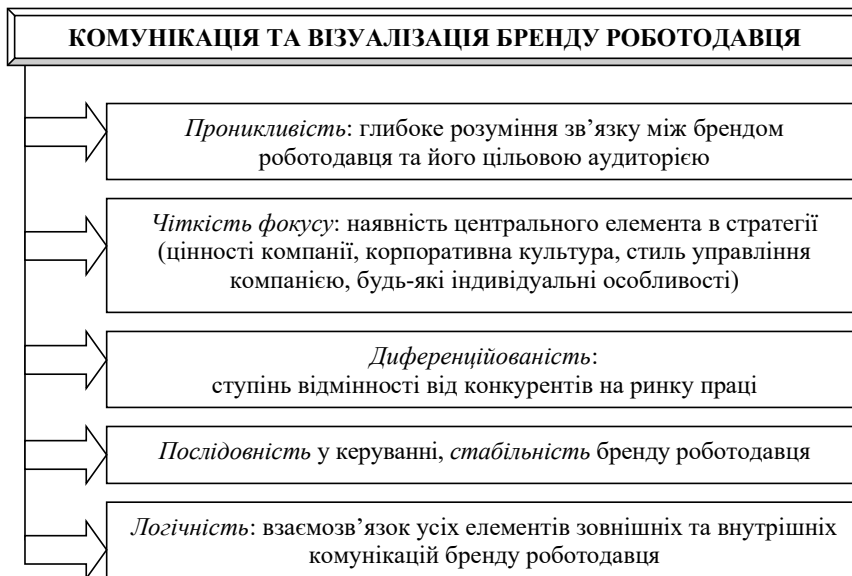


Рис. 7. Основні принципи налагодження комунікацій та ефективної візуалізації бренду роботодавця

Джерело: складено авторками на основі [29, с. 94]

аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади; завершальне інтерв'ю з працівниками, які звільняються; порівняння практики формування позитивного HR-бренду з кращими практиками у цій сфері та ін. [11, с. 250; 20, с. 100]. Великі компанії застосовують масштабні багатосторонні дослідження, які оцінюють задоволеність, зацікавленість, відданість організації та інші параметри [22, с. 419]. Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [24] вважають, що конкурентоспроможність бренду роботодавця потрібно визначати за допомогою таких показників, як рівень сили бренду підприємства-роботодавця і рівень прихильності до бренду.

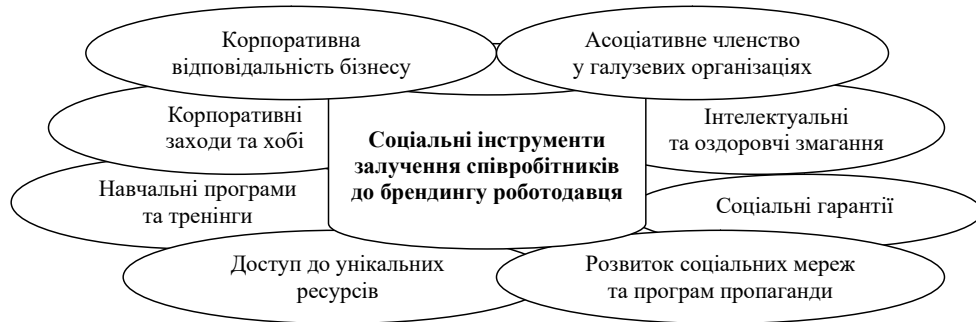


Рис. 8. Соціальні інструменти, які застосовуються для залучення співробітників до формування й розвитку бренду роботодавця

Джерело: складено авторками на основі [26, с. 266–269]

Для обґрунтування доцільності формування потужного бренду роботодавця розглянемо ситуацію у туристичній агенції “Дім Подорожей”. У проведеному опитуванні взяли участь 20 осіб, серед яких як фактичні працівники підприємства, так і потенційні (зокрема, студенти, які навчаються на освітній програмі “Бакалавр туризму”, проходили практику у згаданій агенції і проявили інтерес щодо працевлаштування у ній). У ролі незалежних експертів виступили також фахівці у сфері рекреаційно-туристичного бізнесу – теоретики (науково-педагогічні працівники, які проводять дослідження за відповідним напрямом) і практики (керівники і досвідчені співробітники туристичних агенцій). Визначені експертним методом за 5-бальною шкалою значення параметрів для туристичної агенції наведені у табл. 1 і на рис. 9.

Як бачимо, за середньої сили бренду (2,8 балів з максимально можливих 5,0) рівень прихильності до нього з боку працівників є вищим за середнє значення (3,2 балів з 5,0). Скоріш за все, це пояснюється кризовими явищами на ринку робочої сили, що інколи змушує найманих працівників погоджуватись з наявною ціннісною пропозицією роботодавця і зменшувати рівень своїх вимог до робочого місця. Водночас, експерти оптимістично налаштовані щодо можливості підвищити спроможність підприємства до лідерства бренду і зацікавленості громадськості брендом цього роботодавця. На нашу думку, це пояснюється значним досвідом роботи компанії (понад 10 років на ринку), наявністю сталої клієнтської бази, дотриманням принципів добросовісної конкуренції і соціальної відповідальності бізнесу. Загалом, підвищити рівень сили бренду роботодавця можна за рахунок нарощування його цінності в очах фактичних і потенційних працівників, більшого ступеня реалізації кар’єрних очікувань персоналу, обізнаності цільової аудиторії про бренд роботодавця і, відтак, забезпечення лідерства бренду на окремих сегментах ринку. Також доречно більш інтенсивно застосовувати маркетингові засоби просування бренду роботодавця (за означеним параметром можливе зростання з 0,25 до 0,40 балів). За умови приділення належної уваги означеним резервам можна збільшити силу бренду з 2,80 до 3,30 балів.

Таблиця 1

**Параметри оцінювання сили бренду туристичної агенції “Дім Подорожей”,
як роботодавця і прихильності до нього
з боку фактичних і потенційних працівників**

№ з/п	Параметри	Вагомість	Фактичний стан	Потенційний стан
I. Оцінка сили бренду підприємства-роботодавця				
I.1	Якість цінностей бренду роботодавця	0,25	1,15	1,20
I.2	Ступінь реалізації очікувань фактичних і потенційних працівників	0,25	0,85	0,90
I.3	Лідерство бренду	0,10	0,20	0,30
I.4	Ступінь обізнаності цільової аудиторії про бренд роботодавця	0,15	0,25	0,35
I.5	Рівень оптимальності комплексу просування бренду роботодавця	0,15	0,25	0,40
I.6	Ступінь зацікавленості громадськості брендом роботодавця	0,10	0,10	0,15
Всього:		1,00	2,80	3,30
II. Оцінка прихильності до бренду підприємства-роботодавця				
II.1	Ступінь відповідності бренду роботодавця потребам фактичних і потенційних працівників	0,25	0,85	1,00
II.2	Ступінь узгодженості системи цілей працівників з концепцією бренду роботодавця	0,10	0,45	0,50
II.3	Ступінь узгодженості системи цінностей персоналу з концепцією бренду роботодавця	0,10	0,40	0,55
II.4	Ступінь реалізації цінностей, що були запропоновані брендом роботодавця	0,25	1,10	1,25
II.5	Чутливість до бренду роботодавця	0,10	0,20	0,20
II.6	Стійкість конкурентних переваг бренду роботодавця	0,20	0,20	0,30
Всього:		1,00	3,20	3,80

Джерело: складено авторками на основі методики [24, с. 95] за результатами експертного опитування

Водночас дослідження показало важливість відповідності бренду роботодавця потребам працівників, а також фактичної реалізації цінностей, запропонованих брендом роботодавця. Ступені узгодженості системи цілей і цінностей працівників з концепцією бренду роботодавця оцінені як досить високі (0,45 і 0,40 балів відповідно), хоча і тут експерти вказали на невикористані резерви. Роль чинника “бренд роботодавця” порівняно з іншими факторами прийняття рішення про працевлаштування є поки що невисокою (наприклад, якщо порівнювати з розміром зарплати, гнучким графіком роботи), а тому значення параметра “чутливість до бренду роботодавця” є дещо низьким (0,20 балів), і експерти наразі не бачать можливостей на цей рівень вплинути, оскільки досить вагомими є зовнішні неконтрольовані чинники – стагнація ринку туристичних послуг і нерівноваженість вітчизняного ринку праці в умовах воєнного стану.

З іншого боку, експерти переконані у високій вагомості параметра “стійкість конкурентних переваг бренду роботодавця”, значення якого можна підвищити за рахунок турботи про соціальну захищеність і безпеку власного персоналу, відсутності пере-

боїв з виплатою зарплати, проведення тренінгів не лише професійного, але й соціально-психологічного спрямування. Така стійкість, у свою чергу, може вважатися запорукою відновлення повноцінної діяльності конкретної туристичної організації після перемоги України у війні.

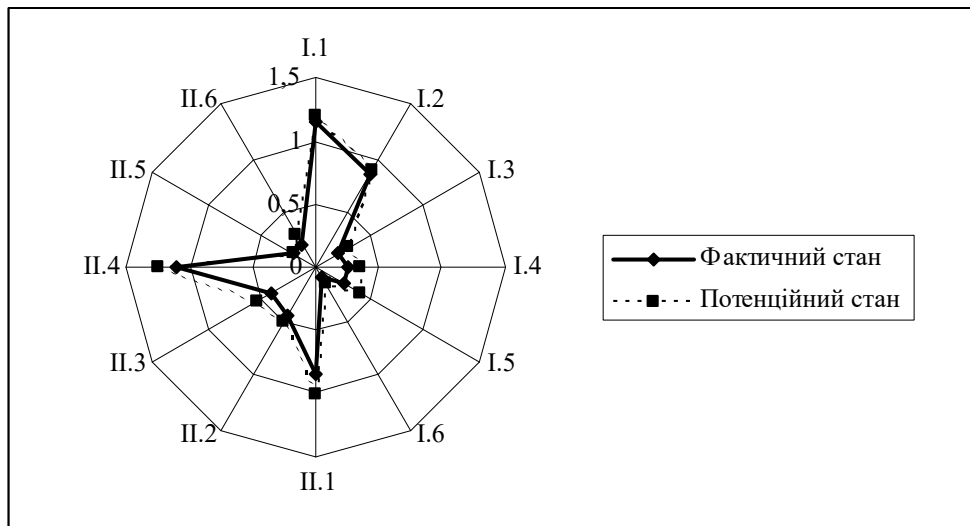


Рис. 9. Діаграма значень параметрів оцінювання сили бренду туристичної агенції “Дім Подорожей” як роботодавця (фактичний і потенційний стан)

На наступному етапі визначаються потенціал сили бренду і потенціал прихильності до бренду, а також конкурентоспроможність бренду роботодавця:

$$\Delta P_{cb} = P_{cb_ном} - P_{cb_факт}; \quad \Delta P_{nb} = P_{nb_ном} - P_{nb_факт}; \quad K_b = \sqrt{P_{cb} \cdot P_{nb}}, \quad (1-3)$$

де ΔP_{cb} , ΔP_{nb} – потенціал сили бренду та прихильності до бренду роботодавця відповідно; K_b – конкурентоспроможність бренду роботодавця; $P_{cb_ном}$, $P_{nb_ном}$ – потенційний рівень сили бренду та прихильності до бренду роботодавця відповідно; $P_{cb_факт}$, $P_{nb_факт}$ – фактичний рівень сили бренду та прихильності до бренду роботодавця відповідно [24, с. 96].

З огляду на отримані у табл. 1 значення, отримаємо:

$$\Delta P_{cb} = 3,3 - 2,8 = 0,5; \quad \Delta P_{nb} = 3,8 - 3,2 = 0,6;$$

$$K_{b_факт} = \sqrt{2,8 \cdot 3,2} = 2,99; \quad K_{b_ном} = \sqrt{3,3 \cdot 3,8} = 3,54.$$

Незважаючи на те, що рівень конкурентоспроможності досліджуваного бренду роботодавця оцінений як середній, експертами вбачаються можливості наблизитися до високого рівня.

Окремо слід вказати на тісний зв'язок між індексом бренду роботодавця (Employee Net Promoter Score, ENPS) та фінансовими показниками. Зокрема, доцільно визначити, як проведені заходи брендингу вплинули на виручку, прибуток компанії, зміну клієнтської бази тощо [29, с. 95]. Процес визначення фінансових вигод від формування та реалізації бренду роботодавця має реалізовуватися в декілька етапів: 1) порівняння ключових фінансово-економічних показників діяльності організації до й після реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця; 2) порівняння темпів зміни фінансово-економічних показників організації за відповідний період з аналогічними показниками ключових конкурентів або середньоринковими.

Основними статтями витрат на формування та реалізацію стратегії розвитку бренду роботодавця є: витрати на персонал, який розробляє та впроваджує стратегії розвитку бренду роботодавця (компенсаційний пакет, витрати на навчання тощо); комунікаційні витрати (реклама, корпоративні заходи, ярмарки вакансій тощо); витрати на організацію практики та стажування студентів; витрати на сувенірну брендовану продукцію тощо [35, с. 441].

Для визначення рентабельності інвестицій у формування бренду роботодавця можна скористатися методом аналізу витрат – вигод (Benefit – Cost Analysis). Якщо вигоди та витрати, пов'язані з інвестиціями у формування бренду, мали місце у межах різних часових періодів, то для приведення їх до одного моменту часу застосовують метод дисконтування. Різниця між дисконтованими величинами витрат і вигод є чистою приведеною вартістю (Net Present Value – NPV):

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

де n – кількість періодів часу; i – ставка дисконтування; D_t – дохід від інвестицій у формування бренду роботодавця протягом періоду t ; B_t – величина витрат протягом періоду t .

Рентабельність інвестицій у формування бренду роботодавця визначається за формулою:

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

Чим вищий показник рентабельності, тим доцільнішими вважаються інвестиції у розробку стратегії формування бренду роботодавця [13, с. 26].

Скориставшись розглянутою методикою і даними про діяльність туристичної агенції “Дім Подорожей”, проаналізуємо доцільність впровадження заходів з розвитку бренду роботодавця (табл. 2, рис. 10).

Завдяки розробці і впровадженню відповідної стратегії можна очікувати на підвищення популярності туристичної агенції як на туристичному ринку (для потенційних клієнтів), так і на ринку праці (з точки зору потенційних працівників). Спрогнозуємо зростання чистого доходу орієнтовно на 25320 грн, або приблизно на 10% порівняно зі значенням звітного періоду. Припускаючи незмінність чисельності працівників, можна сподіватися на підвищення продуктивності їхньої праці.

Таблиця 2

Показники витрат і вигод від активізації процесів HR-брендингу в туристичній агенції “Дім Подорожей”

Назва показника	Звітний період	Плановий період (прогноз)	Відхилення
Чистий дохід туристичної агенції, грн	232680	258000	+25320
Витрати туристичної агенції, грн	137370	151279	+13909
Прибуток туристичної агенції, грн	95310	106721	+11411
Рентабельність продажів, %	41	41	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2	2	-
- у т. ч. власник (директор)	1	1	-
Місячна заробітна плата (посадовий оклад), грн /особу	6200	6400	+200
Премії та винагороди, грн	20000	25000	+5000
Додаткові витрати на участь у тренінгу з питань бренд-менеджменту, грн	-	3500	+3500
Конкурентоспроможність бренду роботодавця, балів	2,99	3,54	0,55
Рентабельність інвестицій в HR-брендинг, %	-	4,7	-

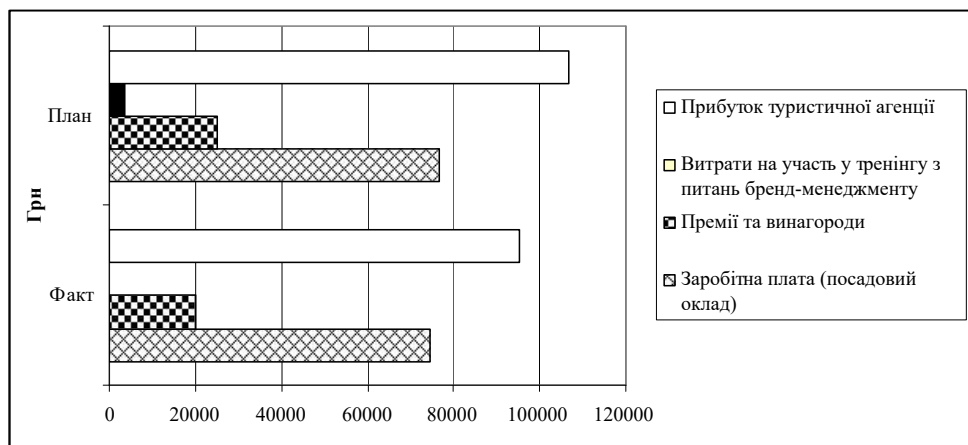


Рис. 10. Очікувані зміни у показниках витрат і прибутку туристичної агенції “Дім Подорожей” у зв’язку з упровадженням заходів з HR-брендингу

Як показали попередні опитування, у рамках внутрішнього брендингу роботодавця доцільно удосконалити організацію оплати праці, для того щоб пропонований туристичною агенцією посадовий оклад був конкурентоспроможним порівняно з іншими туристичними організаціями. Відповідно, пропонуємо підвищити його з 6200 до 6400 грн на місяць, а також переглянути політику преміювання (з огляду на фінансовий стан організації, річний розмір премій можна збільшити з 20000 до 25000 грн).

Орієнтуючись на те, що середня вартість бізнес-тренінгів онлайн сьогодні становить близько 3500 грн /особу, віднесемо цю суму до додаткових витрат на розвиток бренду роботодавця.

Безумовно, витрати на підприємстві стануть більшими: через підвищення розміру посадового окладу (за рік – на 2400 грн), преміювання (на 5000 грн), оплату бізнес-тренінгів (на 3500 грн). Також не можна бути впевненими у незмінності орендних внесків, вартості потрібних для роботи канцелярських товарів, інших витрат. Однак, за оптимістичним сценарієм, завдяки активізації процесів HR-брендингу очікуємо зростання прибутку туристичної агенції з 95310 грн у звітному до 106721 грн у плановому періоді (майже на 12%). На рівень рентабельності продажів заплановані заходи суттєво не вплинуть, але рентабельність інвестицій в HR-брендинг становитиме 4,7%. Крім того, зарубіжна і вітчизняна практика свідчить про отримання значної кількості соціальних ефектів, що втілюються у поліпшенні соціально-психологічного клімату, пришвидшенні трудової адаптації, більшій задоволеності працею і лояльності персоналу. Зрештою, конкурентоспроможність бренду роботодавця буде збільшена з фактичних 2,99 до потенційно можливих 3,54 балів.

Усі ми віримо, що після війни настане період масштабної відбудови економіки України, і це значно активізує роль бренду роботодавця в умовах формування нових бізнес-стратегій. Після завершення активних бойових дій для відновлення й розвитку бренду роботодавця мають бути визначені пріоритетні напрями дій: повернення й утримання талантів, покращення добробуту персоналу (з наголосом на психологічні та соціальні аспекти), забезпечення максимальної гнучкості управлінських і операційних процесів тощо [35, с. 444].

Висновки. У туристичній сфері діяльності бренд роботодавця можна вважати системоформуючим чинником організації роботи як з власним персоналом, так і зі споживачами туристичних послуг. Потужний бренд стає запорукою залучення найбільш талановитих, креативних особистостей до трудового колективу туристичної аген-

ції, примноження людського та інтелектуального капіталу, гарантування лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці та уникнення різнопланових кадрових ризиків. Означені переваги, своєю чергою, сприяють завоюванню довіри у місцевого населення, бізнес-партнерів, потенційних клієнтів і дозволяють зміцнювати конкурентні позиції на туристичному ринку, інтегруватися до міжнародного туристичного простору.

Як показали результати дослідження туристичної агенції “Дім Подорожей”, в неї наявні суттєві резерви щодо збільшення конкурентоспроможності бренду роботодавця, варто лише керівництву докласти зусиль щодо послідовного формування цілісної стратегії брендингу. Результатом втілення цієї стратегії може стати зростання прибутковості туристичної діяльності та закріплення за організацією образу соціально відповідального бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розробки та апробації механізму управління брендом роботодавця у туристичному бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357.
2. Мокіна С.М. Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 389–398.
3. Ігнатенко М.М., Адамчик О.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сільського зеленого туризму на засадах брендингу та маркетингових стратегій. *Агроевіт*. 2020. № 11. С. 50–57.
4. Горбашевська М.О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможного бренду туристичної фірми. *Економіка і організація управління*. 2018. № 2 (30). С. 22–31.
5. Юрченко Н.І. Принципи формування конкурентоспроможного бренду в туристичній галузі. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (2). С. 248–255.
6. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501–517.
7. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. № 3. P. 185–206.
8. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia, 2006. 232 p.
9. Sartain L., Schumann M. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
10. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21–25.
11. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
12. Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*: зб. наук. праць. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 22–31.
13. Цимбалюк С.О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7–8. С. 23–27.
14. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 258 с.
15. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*. 2014. № 6 (1). С. 189–196.
16. Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 238–242.
17. Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132–145.
18. Мокіна С.М. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця. *Вісник Житомирського національного аерокологічного університету*. 2013. № 1–2 (37). Т. 2. С. 124–131.

19. Гладка О.І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. праць. 2015. Вип. 25. С. 76–87.
20. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Соціологічні опитування працівників підприємства як інструмент підвищення рейтингу роботодавця. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. № 3 (65). С. 98–103.
21. Васьків Р.І. Місце бренду роботодавця в загальному брендингу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 169–175.
22. Юрченко К.Ю., Фірсова С.Г. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 418–424.
23. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8178> (дата звернення: 10.12.2023).
24. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1–2 (1). С. 94–97.
25. Оберемчук В.Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія "Економічні науки"*. 2015. Вип. 10. С. 205–209.
26. Оберемчук В.Ф., Ліва О.М. Формування бренду роботодавця: соціальні аспекти. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія "Економічні науки"*. 2017. Вип. 12 (2). С. 262–271.
27. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 302–309.
28. Варіс І.О., Кравчук О.І., Спіріна К.Є. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161> (дата звернення: 10.12.2023).
29. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92–96.
30. Самолюк Н.М., Міщук В.А., Найчук С.О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. *Вісник НУВГП. Серія "Економічні науки"*. 2021. Вип. 2 (94). С. 198–211.
31. Грищенко Д.Г., Йосифчук Я.М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36952/1/11.pdf> (дата звернення: 10.12.2023).
32. Жовтяк Г.А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 30. С. 74–78. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6871/1/Zhovtyak.pdf> (дата звернення: 10.12.2023).
33. Макарова М.В. Комунікації в туризмі: основи дослідження, види та шляхи розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_7 (дата звернення: 10.12.2023).
34. Хитра О.В. Роль комунікацій у розвитку туристичного бізнесу. *Modern Scientific Views on the Development of the World Economy and International Cooperation: Conference Proceedings (Leipzig, October 6–7, 2023)*. Riga, Latvia: Baltija Publishing. P. 110–114.
35. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6. С. 433–446.

References:

1. 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.
2. Mokina S. M. (2014) Modeli formuvannia brenda robotodavtsia [Model of the Formation of Employer Brand]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 7, pp. 389–398.
3. Ihnatenko M. M., Adamchuk O. O. (2020) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv silskoho zelenoho turyzmu na zasadakh brendynhu ta marketynhovyykh stratehii [Improving the competitiveness of rural green tourism enterprises on the basis of branding and marketing strategies]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 11, pp. 50–57.

4. Gorbashvska M. O. (2018) Teoretychni aspekty formuvannia konkurentospromozhnoho brendu turystychnoi firmy [Theoretical aspects of formation of the competitive brand of the tourist firm]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, no. 2 (30), pp. 22–31.
5. Yurchenko N. I. (2019) Pryntsypy formuvannia konkurentospromozhnoho brendu v turystychnii haluzi [Principles for competitive brand formation in the tourism industry]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic approach in the Economy*, vol. 3 (2), pp. 248–255.
6. Backhaus K., Tikoo S. (2004) Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501–517.
7. Ambler T., Barrow S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, pp. 185–206.
8. Minchington B. (2006) *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia, 232 p.
9. Sartain L., Schumann M. (2006) *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco: John Wiley & Sons, 272 p.
10. Tsymbaliuk S. O. (2016) Formuvannja brenda robotodavcja na rynku praci [Formation of Employer Brand in the Labor Market]. *Rynok praci ta zajnjatistj naseleonnja – Labor Market and Employment*, no. 1, pp. 21–25.
11. Tsymbaliuk S. O. (2015) Doslidzhennja ta formuvannja brenda robotodavcja: teoretyko-prykladni aspekty [Employer brand research and development: theoretical and applied aspects]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, no. 4, pp. 247–252.
12. Tsymbaliuk S. O. (2016) Teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty formuvannia kapitalu brendu robotodavtsia [Theoretical, methodological and applied aspects of the employer brand capitals formation]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka: zb. nauk. prats – Social and Labour Relations: theory and practice*. Kyiv: KNEU. Vol. 1, pp. 22–31.
13. Tsymbaliuk S. O. (2016) Kapital brendu robotodavtsia: sutnist ta metodychni zasady vyznachennia rentabelnosti investysii [Employer brand capital: essence and methodological principles of return on investment defining]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no. 7–8, pp. 23–27.
14. Tsymbaliuk S. O. (2016) *Upravlinnia brendom robotodavtsia* [Employer brand management]. Kyiv: Kyiv National University of Economics. (in Ukrainian)
15. Mokina S. M. (2014) Kontseptsii brendu robotodavtsia: sutnist, funktsii, klasyfikatsiia, instrumenty formuvannia [The employer brand concept: essence, functions, classification, instruments of formation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia “Ekonomichni nauky” – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 6 (1), pp. 189–196.
16. Mokina S. M. (2014) Pidkhody do rozuminnia ta vyznachennia poniattia brenda robotodavtsia [Approaches to Understanding and Definition of the Employer Brand Notion]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 238–242.
17. Mokina S. M. (2014) Metodyka ocinjuvannja syly brendu robotodavcja za tochkamy kontaktu [Methodology for assessing Employer Brand strength by Contact Points]. *Innovacijna ekonomika – Innovative Economy*, no. 1, pp. 132–145.
18. Mokina S. M. (2013) Dvojista struktura brendu kompaniji jak robotodavcja [The dual brand structure of the company as an employer]. *Visnyk Zhytomyrskoho nacionaljnogo aghroekologichnogho universytetu – Zhytomyr National Agro-Ecological University Herald*, no. 1–2 (2), pp. 124–131.
19. Ghladka O. I. (2015) Vstanovlennja sutnosti pryvablyvosti pidprijemstva jak robotodavcja [Establishing the essence of the attractiveness of the enterprise as an employer]. *Ekonomika transportnogho kompleksu – Economics of Transport Complex*, vol. 25, pp. 76–87.
20. Lypych L. H., Khilukha O. A., Kushnir M. A. (2018) Sotsiolohichni opytuvannia pratsivnykiv pidprijemstva yak instrument pidvyshchennia reitynhu robotodavtsia [Sociological reviews of the enterprise employees as an instrument for the employer rating]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic approach in the Economy*, vol. 3 (65), pp. 98–103.
21. Vaskiv R. I. (2014) Mistse brendu robotodavtsia v zahalnomu brendynhu kompanii [The Place of the Employer Brand in a General Branding of a Company]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – The Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 24.6, pp. 169–175.
22. Yurchenko K. Yu., Firsova S. G. (2018) Otsiniuvannia stratehichnykh pozytsii brenda kompanii robotodavtsia u sferi ryteilu [Evaluating the Strategic Positions of the Employer’s Brand in the Retail Sector]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 3, pp. 418–424.

22. Firsova S. H., Kozhukhivska A. O. (2020) Stratehichni aspekty upravlinnia brendom robotodavtsia [Strategic aspects of employer brand management]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8178> (accessed December 10, 2023).

23. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2014) Diahnostyka konkurentospromozhnosti brendu pidpriemstva-robotodavtsia [Diagnostics of an enterprise-employer's brand competitiveness]. *Ekonomichni chasopys-XXI – Economic Annals-XXI*, no. 1–2 (1), pp. 94–97.

24. Oberemchuk V. F. (2015) Stratehiia rozvytku brendu robotodavtsia yak skladova biznes-stratehiia pidpriemstva [The employer brand development strategy as a component of the enterprise's business strategy]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Herald of Kamianets-Podilskiy National Ivan Ohienko University. Economic Sciences*, vol. 10, pp. 205–209.

25. Oberemchuk V. F., Liva O. M. (2017) Formuvannia brendu robotodavtsia: sotsialni aspekty [The employer brands formation: social aspects]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Herald of Kamianets-Podilskiy National Ivan Ohienko University. Economic Sciences*, vol. 12 (2), pp. 262–271.

26. Voloboieva I. O., Kravchuk O. I., Varshava D. V. (2021) Tsinnisnyi vymir brendu robotodavtsia: vplyv na zaluchennia personalu [The Value Dimension of the Employer Brand: Influencing the Staff Engagement]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 4, pp. 302–309.

27. Varis I. O., Kravchuk O. I., Spirina K. Ie. (2022) Tsyfrove seredovyshe rozvytku brendu robotodavtsia [Digital environment of employer brand development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 36. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161> (accessed December 10, 2023).

28. Salo Ya. V. (2022) Osoblyvosti formuvannia brendu robotodavtsia [Features of employer brand formation]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific Opinion: Economics and Management*, no. 2 (78), pp. 92–96.

29. Samoliuk N. M., Mishchuk V. A., Naichuk S. O. (2021) Otsinka zadovolenosti pratsivnykiv HR-brendom: metodychni zasady ta mozhlivosti zastosuvannia v upravlinni kompaniieiu [Assessment of employee satisfaction with HR brand: methodological principles and possibilities of use in company management]. *Visnyk NUVHP. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Herald of National University of Water and Environmental Engineering*, vol. 2 (94), pp. 198–211.

30. Hryshchenko D. H., Yosyfchuk Ya. M. (2021) Formuvannia HR-brendu kompanii ta yoho ot-siniuvannia [Formation of HR-brand of the company and its evaluation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 26. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36952/1/11.pdf> (accessed December 10, 2023).

31. Zhovtyak H. A. (2021) Formuvannia brenda robotodavtsia na rynku pratsi [Building employer branding in the labor market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, no. 30, pp. 74–78. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6871/1/Zhovtyak.pdf> (accessed December 10, 2023).

32. Makarova M. V. (2017) Komunikatsii v turyzmi: osnovy doslidzhennia, vydy ta shliakhy rozvytku [Communications in tourism: research bases, forms and ways of development]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_7 (accessed December 10, 2023).

33. Khytra O. V. (October 6–7, 2023) Rol komunikatsii u rozvytku turystychnoho biznesu [The role of communications in the development of tourism business]. Proceedings of the *Modern Scientific Views on the Development of the World Economy and International Cooperation (Leipzig)*. Riga: Baltija Publishing, pp. 110–114.

34. Dzhalai M., Sychova A., Bezus A., Sychova N. (2022) Stratehiia rozvytku brendu robotodavtsia pid chas viiny ta v povoiennyi chas [Strategy for the development of the employer's brand during the war and in the post-war period]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 6, pp. 433–446.